

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO EN LA  
HORTICULTURA DE ALMERÍA**

Mary Carmem Mayoral Salmerón

Almería, septiembre de 2013

Mary Carmem Mayoral Salmerón

## **INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO EN LA HORTICULTURA DE ALMERÍA**

Trabajo Fin de Máster presentado al Programa del Máster en Dirección de Empresa de la Universidad de Almería, bajo la orientación de los profesores Manuel Sánchez Pérez, Cristina Segovia López y María Belén Marín Carrillo.

Almería, septiembre de 2013

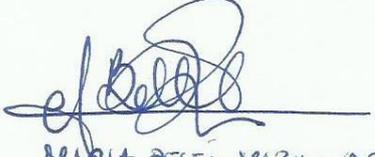


**ANEXO IV**

**AUTORIZACIÓN PARA LA DEFENSA DEL TRABAJO FIN DE GRADO / TRABAJO FIN DE MÁSTER / PROYECTO FIN DE CARRERA**

<b>Datos del alumno/a</b>
DNI: 77159769J
Apellidos, Nombre: Mayoral Salmerón, María del Carmen
Grado/Máster/Titulación (y especialidad en su caso): Máster en Dirección de Empresas

<b>Datos del Trabajo/Proyecto</b>	
Título del Trabajo/Proyecto: Institucionalización del cambio en la horticultura de Almería	
Convocatoria (indicar mes de defensa): Septiembre	Año: 2013

<b>El director/tutor(es) del Trabajo/Proyecto INFORMA FAVORABLEMENTE la defensa del mismo:</b>	
Director/tutor:  *Fdo.: Manuel Sánchez Pérez.....	
Director/tutor:  Cristina López López *Fdo.:.....	 MARIA BELEN MARIN CARRILLO *Fdo.:.....

\*Este formulario, debidamente cumplimentado y firmado (con firma digital o en su defecto, con firma manuscrita y escaneo del documento), deberá ser entregado por el alumno en formato pdf en el mismo soporte digital, junto con el resto de archivos integrantes del trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer primeramente a Dios por haberme dado sabiduría y las condiciones físicas y mentales para poder hacer este Master.

A mi padre Carlinhos, mi madre Consuelo y a mi abuela Praxedes por enseñarme el valor de los estudios para la vida.

A mi familia y amigos por comprender los momentos que necesité ausentarme para estudiar.

A mi marido Rafael y mi suegra Dolores que tanto me animaron a seguir adelante con los estudios.

A mis profesores y tutores en este TFM, Manuel, Cristina y Belén por la paciencia, ayuda y honestidad.

A todos los de mi entorno profesional que de alguna manera contribuyeron en mi experiencia en el sector hortofrutícola ecológico y también con algunos datos importantes para este trabajo.

Especial a todos aquellos que se alimentan cuidando del mundo y/o que alimentan el mundo cuidándolo.

*“No os conforméis a este siglo, sino  
transformaos por medio de la renovación de  
vuestro entendimiento” (Romanos 12.2)*

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
1.1	JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL TEMA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA TEORIA INSTITUCIONAL... ..</b>	<b>12</b>
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL.....	12
2.2	DELIMITACIÓN DEL ENTORNO INSTITUCIONAL.....	17
2.3	FUENTES DE PRESIÓN INSTITUCIONAL.....	21
2.4	LA LEGITIMIDAD ORGANIZATIVA.....	23
<b>3</b>	<b>PRODUCCIÓN ECOLOGICA.....</b>	<b>26</b>
3.1	LA PRODUCCIÓN ECOLOGICA.....	26
3.2	EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN ECOLOGICA EN ANDALUCIA.....	30
3.3	REGULACIÓN DE AGRICULTURA ECOLOGICA.....	33
3.4	SITUACIÓN COMPETITIVA DEL MERCADO.....	35
3.5	EXIGENCIAS Y EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR.....	37
3.6	REQUISITOS DE DISTRIBUCIÓN.....	42
3.7	PROCESO DE ADOPCIÓN Y IMPLANTACIÓN DE LA AGRICULTURA ECOLOGICA.....	46
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS DE CASO .....</b>	<b>50</b>
4.1	INFORMACIÓN DE AGRICULTORES.....	51
4.2	INFORMACIÓN DE DISTRIBUIDORES.....	55
4.3	RESULTADOS PARA EL CAMBIO EN LA AGRICULTURA.....	59
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO I.....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXO II.....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Diferencias entre los procesos de institucionalización.....	20
Tabla 2	Diferencias entre la agricultura ecológica y la agricultura convencional.....	30
Tabla 3	Número de operadores por actividad de agricultura ecológica en 2011.....	32
Tabla 4	Aspectos de la agricultura ecológica.....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Gallinero móvil en una granja en Pennsylvania.....	29
Figura 2	Superficie de agricultura ecológica en 2011 (hectáreas).....	31
Figura 3	Modelo de pegatina para caja de tomate rama andaluz exportado a Francia en la semana 30/2013.....	34
Figura 4	Cambio de precios de tomate y calabacín españoles entre las semanas 2 y 6 de 2013.....	36
Figura 5	Distintos conceptos relacionados con el producto ecológico...	39
Figura 6	Consumo de productos ecológicos por países de Europa en 2012 (en millones de euros).....	41
Figura 7	Cartel de campaña de apoyo al consumo de alimentos ecológicos realizado en España en la semana 39/2013.....	42
Figura 8	Canales de distribución de productos ecológicos.....	43
Figura 9	Proceso de conversión a Producción Ecológica.....	48

## RESUMEN

Este trabajo consiste en una investigación de la horticultura almeriense, con base en datos teóricos y análisis de caso con cuestionarios aplicados a agricultores de productos ecológicos y a empresas distribuidoras de productos ecológicos almerienses.

Esta investigación es basada en la comparación de los principios de la Teoría Institucional con el comportamiento del mercado ecológico, utilizando los fundamentos de esta teoría como herramientas para explicar el comportamiento de estas organizaciones.

La comparación entre la Teoría Institucional y el mercado de productos ecológicos tiene como objetivo el análisis del comportamiento del mercado ecológico para una mejor claridad sobre los aspectos generales que engloban las decisiones tanto de los agricultores como de las empresas distribuidoras de estos productos.

El resultado logrado son datos interesantes que nos llevan a entender como agricultores sin mucha orientación técnica a principio se cambiaron al cultivo ecológico y pudieron, después de algunos años tener éxito empresarial y satisfacción personal. Y como empresas que en su mayoría nacieron de ideologías ecológicas hoy dependen cada vez más de cadenas de distribución de los productos convencionales.

Este trabajo está estructurado dividido en tres partes. La primera parte define el concepto de la Teoría Institucional; la segunda parte define el mercado ecológico y la tercera parte nos revela los datos obtenidos con el análisis de caso.

# 1 INTRODUCCIÓN

La agricultura es la base de la civilización humana. Los agricultores producen alimentos y fibras para los humanos. El sector agrario es una parte esencial de la economía, crea empleo y ofrece bienes esenciales. La población humana en crecimiento, los cambios, las dietas o el agotamiento y la degradación de los recursos naturales causados por las prácticas agrícolas destructivas, plantean retos a la sostenibilidad de la agricultura, ya que las prácticas empresariales que predominan ahora a menudo refuerzan esas tendencias destructivas. En el actual paradigma económico predominante, el hambre está aumentando mientras que los problemas de salud se multiplican, la fertilidad del suelo, la calidad y cantidad de agua dulce o la biodiversidad siguen disminuyendo. Los esfuerzos por mantener este paradigma, basado en usar energías baratas no renovables, son insuficientes. Se necesita un cambio. Pasar de las actuales prácticas destructivas a un enfoque holístico destinado a fortalecer la producción y el consumo de alimentos agroecológicamente sostenible, a corto como a largo plazo. Porque lo que comemos realmente lo producen conjuntamente la naturaleza y las personas (Junta de Andalucía, 2009, pág.20).

En este sentido, la Agricultura Ecológica aporta soluciones para la conservación y restauración de los recursos naturales y es el núcleo alrededor del cual se debe desarrollar una auténtica agricultura sostenible, garantizando sociedades humanas estables así como el mantenimiento de sistemas ecológicos sanos que apoyen todas las formas de vida.

Sin embargo, si relacionamos la Agricultura Ecológica con la Teoría Institucional, podemos observar que lo que ocurre actualmente es que tenemos por un lado agricultores que desde hace años vienen haciendo agricultura ecológica prácticamente sin orientación técnica alguna, basándose en su propia experiencia; y por otro lado un mercado que presiona cada vez más una demanda de productos ecológicos que tengan el aspecto de productos convencionales.

## 1.1 JUSTIFICACION Y RELEVANCIA DEL TEMA

La idea de comparar la agricultura ecológica con fundamentos de la Teoría Institucional nació con la intención de investigar el comportamiento de los agricultores y de los comercializadores de productos ecológicos.

La adecuada comprensión del comportamiento de ambos tipos de agentes (agricultores y comercializadores) permite entender mejor las expectativas del mercado ecológico para el futuro.

Cada día más personas se preocupan por una alimentación y vida más sana y por esto comprender este panorama de los productos ecológicos se torna tan importante, pues no solo estamos estudiando un segmento de mercado, estamos al mismo tiempo estudiando un cambio en el comportamiento y en las ideas del ser humano, que puede encontrar en este tipo de productos algo que no solo satisfaga sus necesidades de alimentación, sino también sus ideales de respecto referentes a su entorno.

Periódicamente, la Comisión Europea lleva a cabo un estudio (Eurobarómetro) sobre cuestiones de seguridad alimentaria. El realizado en 2011, ponía de manifiesto que hay una serie de cuestiones que preocupan de forma recurrente a los europeos. La primera de ella es el tema de los residuos de pesticidas en frutas, verduras o cereales. En este sentido, la estrategia seguida por el sector no puede ser más correcta con la eliminación casi completa del uso de los pesticidas y la adopción masiva del control biológico. Le siguen aspectos similares, pero referidos a la carne y el pescado, temas de calidad y frescura (en los que el buen funcionamiento de la cadena de valor es indispensable) y la presencia de aditivos y conservantes en los platos preparados.

Incluso un tema que parece ya superado (el mal de las vacas locas) aún preocupa a más del 40 % de los europeos. Es decir, las alertas alimentarias dejan poso en la memoria de los consumidores y es muy complicado recuperar por completo la confianza una vez pasado el mal momento.

En este sentido, uno de los principales *inputs* del sector agroalimentario (en todos sus segmentos) es la confianza, casi al mismo nivel que en el sector financiero. Por tanto, cuidarla, alimentarla y protegerla debería ser uno de los fines estratégicos de cualquier empresa o individuo dedicado a este sector. Si dejamos las políticas de generación de confianza sólo para cuando se producen situaciones de crisis, lo más seguro es que los consumidores lo interpreten como un movimiento defensivo natural. Pero si desde los medios de comunicación hasta el punto de venta se preocupan por informar sobre estos aspectos, el consumidor simplemente percibirá un mayor esfuerzo (Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, 2012b). La cuenta de resultados de las empresas, por desgracia, no lo refleja, pero en cada venta realizada hay implícito un ingreso derivado de la confianza de los consumidores en el sistema. Si se les defrauda, no sólo desaparecerá ese ingreso, sino que puede llevar a una situación de crisis a todo un sector.

El sistema productivo almeriense sigue dando muestras de una gran capacidad de adaptación (cuyo último ejemplo ha sido la rápida transformación hacia el control biológico). Esta capacidad se va a poner nuevamente a prueba en los próximos años, en la medida en que aumenten las presiones competitivas.

Así que es sumamente importante investigar este mercado, el comportamiento de sus consumidores y principalmente conocer la que realmente piensan de todo esto las empresas distribuidoras que son los primeros clientes de los productos cultivados y exportados por Almería.

## 1.2 OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es llevar al lector una información base de los conceptos de la Teoría Institucional y de la agricultura ecológica; y después compararlos, con la finalidad de concluir se las causas de sus

comportamientos son originales/propias o proceden de la copia de acciones de otros como una herramienta de búsqueda de legitimidad en el mercado.

Este objetivo general se descompone en los siguientes objetivos específicos:

- Investigar, analizar y comparar, a partir de los fundamentos de la Teoría Institucional, la evolución del Mercado de Productos Ecológicos;
- Extraer conclusiones de la comparación de la Teoría Institucional y el mercado ecológico;
- Estudiar las perspectivas futuras del mercado ecológico y explicar por qué se apunta este tipo de agricultura como una gran apuesta para el mercado en el futuro.

El trabajo está estructurado en tres partes. La primera parte (capítulo 2) refleja los fundamentos teóricos de la Teoría Constitucional; la segunda parte (capítulo 3) refleja los conceptos y índices actuales de la agricultura ecológica; y la tercera parte (capítulo 4) desgrana los datos obtenidos con el análisis de caso.

## **2 FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA TEORIA INSTITUCIONAL**

### **2.1 TEORIA INSTITUCIONAL**

Berger y Luckmann (Berger y Luckmann, 1986) dicen que la realidad es socialmente construida: datos, fatos, necesidades, cobros externos, etc., generan la realidad de las personas de acuerdo con sus funciones. Según La Teoría Institucional, estas personas no serían o no se comportarían de

esta manera en un entorno neutro, en condiciones naturales. Así que gran parte de lo que asumimos como realidad se construye a partir de presiones externas.

Según John Meyer y Brian Rowan (Meyer y Rowan, 1977), la Teoría Institucional tiene su origen en la aparición de estructuras organizativas que incorporan reglas institucionales que funcionan como mitos incorporados en la organización, con el objetivo de ganar legitimidad, recursos, estabilidad y priorizar todos aspectos relativos a la supervivencia organizativa. Se trata así de organizaciones que se tornan isomorfas con los mitos del ambiente institucional. La teoría institucional defiende que en estas situaciones se emplea una lógica de confianza y buena fe que se antepone a aspectos tales como coordinación, fiscalización y evaluación. Esta corriente de investigación asume también que las sociedades modernas son construidas a partir de un conjunto de reglas institucionalizadas. Sin embargo, muchas de estas reglas representan mitos que en ocasiones ni siquiera han sido puestos a prueba. La opinión pública, el sistema educativo, las leyes y otras formas institucionales se construyen a partir de reglas institucionalizadas y juntas forman nuestra sociedad.

Los trabajos sobre esta teoría han centrado sus esfuerzos en el estudio de la legitimidad de las reglas institucionales, los mitos y creencias moldeando la realidad social y como las organizaciones tienden a impregnarse de valor y significado social.

La Teoría Institucional busca explicar los fenómenos organizativos, por medio del entendimiento de modo y causas por los que las estructuras y procesos organizativos se tornan legitimados, así como conocer cuáles son sus consecuencias en los resultados organizativos alcanzados.

Esta teoría ofrece varias perspectivas de la relación de las organizaciones con el entorno institucional y los modos en los que tales organizaciones reaccionan a los procesos institucionales (Oliver, 1991), en relación con las

influencias que el estado, la sociedad, las presiones culturales, etc., ejercen sobre el comportamiento organizativo, y sus efectos sobre la historia y procedimientos de la empresa, y en definitiva, el grado de conformidad de la misma ante este entorno de presiones. Esta perspectiva muchas veces explicar como de una manera pasiva, se puede conformar con una estrategia de adaptación con el ambiente externo, contribuyendo al mismo tiempo a la validación social de una organización y garantizando y su supervivencia.

El ambiente institucional debe ser entendido como un contexto amplio en el que las consideraciones técnicas se ven ampliadas por la inclusión del dominio del simbólico (Carvalho, Vieira y Lopes, 1999).

Como resumen de la importancia teórica de esta corriente de pensamiento, DiMaggio y Powell (1991) afirman que el nuevo institucionalismo enfatiza el poder del entendimiento común, lo que es raramente articulado explícitamente. Este entendimiento común conduce a una económica legitimidad a través del tiempo y tiene poder para afectar los resultados organizacionales.

El estudio hecho por Redmond (2003) referente a la innovación y los cambios institucionales defiende que las organizaciones no elijen formas de innovación distintas de las ya instituidas. Afirma que la proporción de empresas que adoptan formas diferentes de innovación es muy pequeña y que la mayoría actúa conforme el ambiente institucional.

Las innovaciones señaladas por expertos muchas veces sólo llegan a ponerse en práctica en las organizaciones después de una prueba previa que justifique su implementación, pues de lo contrario, al ser tan diferentes de lo que se consideran ya costumbres, la organización puede llegar a ser mal vista por el mercado. Es justamente esto lo que analiza la Teoría Institucional, el impacto de estas presiones sobre las organizaciones y sus decisiones gerenciales.

La aplicación de elementos institucionales puede crear rutinas. Las rutinas pueden ser simples hábitos fáciles de cambiar con nuevas tecnologías o por el contrario contener muchos elementos que dificulten el cambio (Melo y Oliveira, pág.32).

Hay que prestar mayor atención cuando las rutinas generan mucha estabilidad, pues la estabilidad puede disminuir la eficacia organizativa si se ignoran formas de trabajo más eficientes (Melo y Oliveira, pág.32).

La organización institucionalizada lleva a evoluciones positivas y oportunidades de supervivencia, pero disminuye la eficiencia. Los elementos institucionales proceden del exterior de la organización, pero las actuaciones internas frente a ellas no siempre son claras ni evidentes, pues la organización tiene sus paradigmas. Cuando la organización responde a las presiones externas la primera señal del cambio es la pérdida de la eficiencia. Por otra parte, afirma la Teoría Económica, que cuando esto ocurre, a largo plazo, después de la adaptación de la organización a estos cambios, suceden eficientes actividades productivas y efectivas estructuras de coordinación (Meyer y Scott, 1983).

Numerosas acciones organizativas no se basan en los criterios de eficiencia o efectividad, sino en las presiones sociales y culturales a que se ven sometidas las organizaciones.

La institucionalización es la repetición de acciones que ganan significado y valor por las personas que las aceptan y repiten (Melo y Oliveira, pág. 40).

La estructura institucional puede acomodar fácilmente una variedad de respuestas estratégicas para el entorno institucional, cuando el grado de elección y actividad que las organizaciones presentan en respuesta a las limitaciones y expectativas institucionales no se supone invariantes en todas las condiciones institucionales (Oliver, 1991).

El proceso de creación de rutinas es independiente del nivel de habilidad empresarial para la creación de las mismas y directamente relacionado con el grado de institucionalización.

Los comportamientos no elegidos pueden ocurrir y persistir, por medio del ejercicio de la costumbre, la convención, la conveniencia o la obligación social, con la ausencia de la comprobación de que estos comportamientos contribuyan a los intereses propios de la organización o a la eficiencia o el control organizacional (Tolbert, 1985).

El Institucionalismo representa un nuevo enfoque en el estudio de los fenómenos sociales, económicos y políticos, pero sus portavoces varían en el énfasis atribuido en su ponderación de los aspectos cognitivos y normativos de la instituciones, y en la importancia que atribuyen a los intereses y a las redes relacionales en la creación y difusión de instituciones.

De acuerdo con el pensamiento del institucionalismo organizativo, aun cuando las instituciones son resultado de la actividad humana, estas no son necesariamente producto de un diseño consciente. Se enfatiza el rol de la cultura como forjadora de la realidad organizativa.

El institucionalismo, en la teoría organizativa, se centra en las estructuras organizacionales y en los procesos, tomando como punto de partida la homogeneidad de prácticas y acuerdos encontrados en el mercado laboral, en las escuelas, en los estados, en las corporaciones, etc. Los arreglos institucionales son soluciones adaptativas frente a los problemas de la oportunidad, la información imperfecta, y los costes de monitoreo, sin embargo, los individuos no pueden elegir libremente entre instituciones, costumbres, normas sociales, o procedimientos legales.

Los teóricos institucionales se basan en expectativas que se dan por seguras, asumiendo que las organizaciones asocian ciertas acciones con determinadas situaciones, siguiendo la regla de que son las apropiadas.

Tales expectativas son incorporadas en los procesos de socialización, educación, aprendizaje de las tareas o aceptación de convenciones.

Para Scott (Scott, 1987), la institucionalización genera la posibilidad de analizar las organizaciones más allá del ambiente de sus tareas, considerando la existencia de un ambiente institucional que las define y delimita el contexto histórico donde se dan los procesos de institucionalización, los cuales aluden a la transformación de las creencias y acciones en reglas y conductas sociales.

La perspectiva Institucional es una estructura determinista que pone gran énfasis en las normas del entorno y el peso de la historia de la empresa para explicar las acciones organizacionales (Eisenhardt, 1988). Es capaz de explicar el comportamiento ante un contexto de normas y creencias legitimadas. Las organizaciones se muestran conformes a las creencias o prácticas institucionalizadas cuando estas creencias y prácticas son aceptadas y validadas externamente, o cuando su calidad de realidad social se convierte en la única manera aceptable y natural de conducir la actividad organizacional.

La Teoría Institucional enfatiza el isomorfismo y la reproducción, la conformidad, los hábitos, más que el poder y el control. El poder por su parte procede más bien del entorno institucional.

## 2.2 DELIMITACIÓN DEL ENTORNO INSTITUCIONAL

Podemos definir de dos maneras un entorno institucional (Zucker, 1987, pág.449).

La primera por las posiciones políticas, programas y reglas de la organización moderna, como las leyes que vienen desde los Estados,

externa y superiormente a las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977, pág. 343).

La segunda, por las influencias de la vida constitucional, o sea, aumento de la densidad de interacción, flujos de información e identificación de los involucrados. En esta estructura normalmente incluye dominio y jerarquía, porque las reglas son formadas en el exterior de la organización siendo el Estado la más poderosa de todas las fuentes (DiMaggio y Powell, 1983).

El contexto institucionalizado limita la gestión organizativa y evita el cambio, construyendo de esta manera a la homogenización entre organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983, pág. 24).

De acuerdo con la perspectiva institucional, la acción organizativa no responde a un proceso racional, sino a uno derivado de presiones tanto externas como internas, que con el tiempo, llevan las organizaciones a ser las unas como las otras. Las elecciones estratégicas quedan así determinadas por el orden institucional en el que la organización se encuentra inmersa.

La evolución del entorno organizativo es modelada por poder e intereses.

Según Meyer y Rowan (1977), los efectos institucionales y los efectos generados por las redes de conductas y relaciones sociales que componen y rodean a una organización pueden provenir del poder del estado, de las asociaciones profesionales, de los procesos coercitivos o la imposición directa de procedimientos operativos por parte de organizaciones poderosas.

La adquisición y mantenimiento del poder dentro de los campos organizativos, requiere que las organizaciones dominantes continuamente generen estrategias de control, socializando a los demás bajo una visión compartida, o por la fuerza coercitiva.

Los individuos así como las organizaciones, enfrentan elecciones constantemente, y al hacerlo se guían por la comparación con la experiencia de otros y la referencia a modelos y estándares de conductas.

La institucionalización es fundamentalmente un proceso cognitivo. Las obligaciones normativas entran en la vida social, principalmente como hechos que los actores toman en cuenta. No se trata de normas y valores, sino de guiones dados por supuestos y reglas a partir de los cuales se construyen las instituciones.

Es el énfasis en las formas culturales, estandarizadas como las tipificaciones y modelos cognitivos, lo que guía a los neo-institucionalistas a considerar el entorno a nivel de las industrias, las profesiones, y los estados-naciones, y no las comunidades locales como estudiaban los viejos institucionalistas. La institucionalización es entendida como difusión de estructuras y normas estándares, antes que como la adaptación a medida de organizaciones particulares a requerimientos específicos.

Según Richard Scott (1987) los procesos de institucionalización pueden llevarse a cabo de las siguientes maneras: (1) por imposición, (2) autorización, (3) inducimiento, (4) adquisición, (5) creación, (6) incorporación o (7) no aceptación.

No se puede decir que la resistencia al cambio y a la conformidad con el entorno sea peligrosa, pero será poco probable que una organización ignore las exigencias institucionales cuando estas demandas y expectativas institucionales son altamente dependientes de presiones legales o cuando tales demandas se encuentran ya ampliamente difundidas y apoyadas.

En el siguiente cuadro se detallan las definiciones y diferencias entre cada uno de ellos.

Tabla 1: Diferencias entre los procesos de institucionalización

<b>PROCESOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN</b>			
	Forma de Proceso	Medio de Proceso	Modo de Proceso
1	Imposición	Estado, Leyes	Influencia impuesta sin derecho a elección
2	Autorización, Legitimación	Unidad Superior en la Organización	Influencia no obligatoria, pero si cumplida trae legitimidad
3	Inducimiento	Agentes con Poder y Autoridad	Influencia de autoridad con poder para crear incentivos si es cumplida
4	Adquisición	Modelo Estructural de los Actores	Influencia voluntaria adopción de estructuras que crean eficiencia
5	Creación	Creación de la Realidad	Influencia en la creación de la estructura de la empresa a partir de procesos ya existentes y dados como correctos
6	Incorporación/Inclusión	Evolución de la Estructura Organizacional por proceso adaptativo	La estructura organizacional se evoluciona con el tiempo de manera no planificada
7	Incumplimiento/No aceptación	Resistencia de estructura cultural	La influencia no es aceptada debido a que la cultura organizacional es más fuerte (se teme la ilegitimidad y el descredito)

Fuente: Elaboración propia a partir de Scott (1987)

La ignorancia de las presiones institucionales puede llegar a provocar también la muerte a una organización. La resistencia frente a las exigencias institucionales puede hacer que la organización pierda popularidad, apoyo social, legitimidad y estabilidad. Al mismo tiempo, tal resistencia será positiva cuando se busca más flexibilidad, innovación y elementos y estructuras adaptativas al entorno.

La resistencia organizativa al entorno institucional también facilita la capacidad de respuesta frente a las contingencias externas, una vez que la organización dispone de sus propios elementos para enfrentar las adversidades que pudieran presentarse. Por el contrario, cuando no existe tal resistencia, con la aceptación de las presiones y expectativas externas

las organizaciones pueden perder parcialmente su identidad, pasando a formar parte del entorno institucional, y respondiendo más bien a una copia de otras organizaciones ya existentes.

### 2.3 FUENTES DE PRESIÓN INSTITUCIONAL

DiMaggio y Powell (1983) utilizan el concepto isomorfismo para explicar la forma como las características organizacionales son modificadas para aumentar la compatibilidad con las características ambientales.

El isomorfismo presupone que las organizaciones responden de manera similar a otras organizaciones que de alguna manera se encuentran ya adaptadas al entorno.

Uno de los principales motivos que llevan a una organización a adoptar esta postura en relación con las líderes del mercado, es la búsqueda de una solución a algún problema que no ha podido resolver por sí misma. Desarrollan así procesos semejantes a los de otras organizaciones, con la finalidad de facilitar su relación con el entorno organizativo global, una vez que añade a su funcionamiento reglas socialmente aceptadas.

DiMaggio y Powell (1983) tratan de explicar por qué las organizaciones adoptan prácticas y formas similares. Según estos autores, el isomorfismo institucional es la razón dominante por la cual las organizaciones adoptan determinadas formas. Las fuerzas que llevan a la burocracia y a la racionalidad se basan en una economía capitalista de mercado, siendo la burocracia una jaula de hierro donde la humanidad se ve confinada. Estos autores identifican tres tipos específicos de isomorfismo institucional: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

#### - Isomorfismo Coercitivo

El isomorfismo Coercitivo se genera a partir de las fuerzas coercitivas del entorno, tales como las reglamentaciones gubernamentales y las expectativas culturales, capaces de imponer uniformidades a las organizaciones, como por ejemplo la reglamentación gubernamental que impide fumar dentro de los bares.

#### - Isomorfismo Mimético

El isomorfismo Mimético tienen lugar cuando los gerentes desean, conscientemente, imitar algún ejemplo bien sucedido de otra organización. Casi siempre esto ocurre cuando la organización tiene recursos tecnológicos escasos y cuando el entorno presenta ciertas incertezas simbólicas. Ante tales circunstancias, las organizaciones deciden reproducir el comportamiento de las empresas líderes.

#### - Isomorfismo Normativo

El isomorfismo Normativo está basado en la diseminación del conocimiento. Ocurre cuando por medio de la formación interna o las redes de relaciones, las organizaciones persiguen aquellas creencias idealizadas como verdaderas y ciertas.

Según Zucker (1987), el isomorfismo muchas veces es responsable de la supervivencia de las organizaciones dentro del entorno en el que se

encuentran. Esto puede ocurrir de dos maneras. En primer lugar, cuando la organización reproduce o copia a las grandes organizaciones, o sus procesos centrales se basan en elementos de una nueva cultura. En el segundo caso, la reproducción es una consecuencia de la institucionalización.

Las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de ciertos dominios y se encuentran organizadas en torno a rituales de adaptación a instituciones más amplias.

Cuando las organizaciones no tienen un poderoso dominio de las nuevas tecnologías, o cuando sus metas son ambiguas, se crea un ambiente de incertidumbre simbólica. En estos casos las organizaciones pueden optar por el seguimiento del modelo de otras organizaciones. Por lo tanto, la incertidumbre es una fuerza poderosa que propicia la imitación. Sin embargo, en algunas organizaciones cuyos ambientes institucionales son complejos, existe resistencia por parte de los individuos a incorporar los cambios que exige el entorno institucional, dificultando el proceso de isomorfismo que llevará a la organización a colocarse en los niveles de competitividad internacional o mundial. Los efectos de esta resistencia se manifiestan sobre todo en el rechazo a las evaluaciones e inspecciones que son inherentes a una organización institucionalizada, en los que los organismos certificadores verifican que se estén cumpliendo los parámetros comprometidos, puesto que de tales evaluaciones se deducirá que existe entonces una contradicción en lo relacionado con los rituales de confianza y buena fe propios de la organización.

## 2.4 LA LEGITIMIDAD ORGANIZATIVA

El contexto institucional conduce el establecimiento de normas de actuación, necesarias para el alcance de la legitimidad organizativa. De este modo, las

organizaciones sometidas a presiones son analizadas por la adecuación a las exigencias sociales (Machado-da-Silva, Fonseca y Fernandes, 1999).

Las organizaciones adoptan estructuras y procedimientos transferidos por las costumbres y normas aceptadas colectivamente, a fin de alcanzar su legitimidad. Las organizaciones interactúan con su ambiente en la búsqueda de la legitimidad (Machado-da-Silva, 1999). De esta manera, las estrategias elegidas y las decisiones emprendidas son influenciadas por una inercia ambiental, de acuerdo con las reglas, normas y mitos institucionales, en conflicto con los criterios de la eficiencia.

En la búsqueda por esta legitimidad la organización se enfrenta a conflictos, referentes a la toma de decisiones entre la deseada legitimidad y las exigencias técnicas de la eficiencia. Lo que ocurre es que la organización actúa en busca de su legitimidad institucional, lo cual normalmente va en contra las rígidas medidas técnicas de eficiencia.

Existen determinadas acciones estratégicas cuyo desarrollo permite la obtención, el mantenimiento y la recuperación de legitimidad, la cual favorece el acceso a recursos estratégicos, indispensables para las organizaciones, permitiendo su crecimiento y supervivencia.

La legitimidad está relacionada con la percepción que tiene la sociedad sobre las actuaciones que desarrolla una organización, sin tener que considerar exclusivamente el grado de rentabilidad de ésta.

En la Teoría Institucional se entiende por legitimidad la relación lógica entre los valores, normas y expectativas de la sociedad con las actividades y los resultados de la organización.

Suchman (1995) define la legitimidad como *“la percepción o asunción generalizada de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas,*

*valores, creencias y definiciones*". El autor propone tres tipos de legitimidad: pragmática, moral y cognitiva.

La *legitimidad pragmática* se fundamenta en el conjunto de intereses específicos de la organización. En este tipo de legitimidad la receptividad de la organización a sus intereses es más importante que la obtención de grandes beneficios. Todo rodea la voluntad de la organización, voluntad esta que es respetada y aceptada por todos pues demuestra compartir sus intereses, valores, creencias y representa ser honesta, deseable, auténtica y fiable.

La *legitimidad moral* se mide por las técnicas, procedimientos y la estructura organizativa utilizados para alcanzar los objetivos organizacionales. Es una legitimidad muy difícil de alcanzar, pues no alude sólo en evaluar si una determinada acción genera beneficio, sino también si esa acción es lo que realmente haberse hecho.

La *legitimidad cognitiva* corresponde a las acciones que ayudan a resolver los problemas organizativos. Procede del desarrollo de nuevos procesos que hayan sido aceptados y considerados útiles y deseados para la simplificación de tomadas de decisiones.

Podemos considerar tres líneas de obtención de Legitimidad: *conformidad* (esfuerzos de la organización para adherirse a los dictados del entorno de la organización), *selección* (esfuerzos de la organización para seleccionar un público que apoye las prácticas actuales de la organización, entre múltiples entornos) y *modificación* (esfuerzos de la organización para manipular o modificar la estructura del entorno creando un público y unas creencias nuevas).

Independientemente del modo o por cual línea la organización adquiera legitimidad, es necesario mantenerla.

Tanto para mantener como para reparar una legitimidad perdida, Suchman (1995) nos propone tres estrategias: *normalización de las actividades* (separar las actividades que representan una amenaza para la legitimidad organizativa, de las evaluaciones frecuentes del entorno sobre el conjunto de la organización), *reestructuración* (establecer una garantía contra futuras reincidencias y desarrollar cambios estructurales que simbólicamente distancien a la organización de las malas influencias) y *despreocupación* (evitar preocuparse demasiado para evitar tomar decisiones erróneas).

En cualquier caso, la legitimidad es un factor importante para las organizaciones porque puede utilizarse estratégicamente para aumentar el acceso a recursos y el crecimiento organizativo. Por este motivo conforma un objetivo organizativo clave dentro de la Teoría Institucional.

### **3 PRODUCCIÓN ECOLÓGICA**

#### **3.1 LA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA**

Nuestro súper poblado y hambriento mundo es el motor de la agricultura moderna. En fábricas gigantescas se elaboran productos químicos para obtener abundantes cosechas. Sin estos productos la civilización humana de hoy no podría existir. El suelo de nuestro planeta simplemente no podría proporcionar la dieta que consumimos los 7.000 millones de seres humanos. De hecho, casi la mitad del nitrógeno de los músculos y tejidos de nuestro organismo nació en una fábrica de abonos. Pero este milagro tiene un precio. Este nitrógeno liberado está asfixiando la flora, fauna y contaminando el agua del planeta. Grande ejemplo de este tipo de producción está en China, país que adora la comida en abundancia, debido a su cultural preocupación con el agotamiento de provisiones (Charles, 2013, pág. 40).

La Agricultura Ecológica busca exactamente cambiar este panorama y se puede definir de manera sencilla como un conjunto de técnicas agrarias que excluye normalmente el uso, en la agricultura y ganadería, de productos químicos de síntesis como fertilizantes, plaguicidas, antibióticos, etc., con el objetivo de preservar el medio ambiente, mantener o aumentar la fertilidad del suelo y proporcionar alimentos con todas sus propiedades naturales.

Durante miles de años algunas prácticas de producción hortícola intensiva tradicional demostraron ser sostenibles, ofreciendo alimento a muchas civilizaciones. La agricultura ecológica rescata exactamente estas prácticas, adaptándolas a las condiciones actuales, en un intento de rescatar el equilibrio entre la producción agrícola y todo su entorno.

Si no tenemos cuidado, la agricultura podría destruir nuestro planeta. Aun así, todos los alimentos que necesitamos pueden cultivarse con menos productos químicos.

En una granja a las afueras de Harlan, un pueblo del oeste de Iowa, hay 90 reses pastando en verdes prados, y unos cientos de cerdos se dedican a hozar por la paja, rodeados de campos de alfalfa, maíz, soja, avena y cebada. Sus propietarios/agricultores no abonan estos campos con fertilizantes nitrogenados, al menos no con los procedentes de las fábricas. Lo que hacen es añadirlo biológicamente empleando las bacterias fijadoras de nitrógeno que viven en los nódulos radiculares de leguminosas como la soja, la alfalfa y un cultivo de cobertura como es el trébol, que estos propietarios/agricultores siembran en otoño y después incorporan al suelo antes de plantar el maíz en primavera. Parte de ese nitrógeno pasa al maíz con el que alimenta a los cerdos. La mayoría de ese nitrógeno acaba siendo estiércol, que luego vuelve a la tierra, y el ciclo comienza de nuevo. El objetivo de estos agricultores ha sido mantener un sistema cerrado y ellos creen que son un modelo de lo que debería ser la agricultura ecológica (Charles, 2013, pág. 51).

Las prácticas comunes de la AE (Agricultura Ecológica) también contribuyen a la adaptación al cambio climático. La acumulación de materia orgánica en el suelo aumenta la capacidad de retención de agua y protege al suelo de la erosión, lo que reduce la vulnerabilidad a la sequía, los eventos extremos de precipitación. La adaptación se ve apoyada por el aumento de la diversidad del ecosistema agrícola de las fincas ecológicas, que suelen contar con un mayor número de especies y variedades cultivadas y una mayor diversidad natural, que se ve favorecida por la reducción de los aportes de nitrógeno y la ausencia de pesticidas químicos. La alta diversidad, junto con el menor coste por insumos externos de la AE es fundamental para reducir los riesgos de producción asociados a fenómenos meteorológicos extremos. Estas prácticas ventajosas no son exclusivas de la AE, aunque si son partes esenciales del sistema de producción ecológico, en contraste con la mayoría de los sistemas convencionales, donde solamente juegan un papel de menor importancia (Sociedad Española de Agricultura Ecológica, 2013).

Los alimentos ecológicos, también denominados biológicos u orgánicos, son aquellos que proceden de los sistemas de producción ecológica certificada. Se caracterizan por ser alimentos sanos y de calidad, controlados en todas las etapas del proceso productivo, asegurando su trazabilidad y seguridad alimentaria ([www.ecovalia.org](http://www.ecovalia.org), 2013).

Un ejemplo de innovación y buena idea ecológica tiene lugar en una granja en Pennsylvania donde utilizan gallineros móviles para que la gallinaza aporte abono bien repartido en la tierra, como se puede observar en la figura 1.

La producción ecológica nace desde el consumo como alternativa a la producción industrializada de alimentos y persigue una alimentación más natural y la producción de alimentos a partir de técnicas respetuosas con el medioambiente.

Figura 1: Gallinero móvil en una granja en Pennsylvania



Fuente: Charles (2013)

Desde este punto de vista, la producción ecológica surge como una opción saludable, de respeto hacia el medio ambiente y hacia las personas. En este sentido, el campo no solo tiene la función de producir alimentos, también tiene funciones sociales, paisajísticas, ambientales y de economía rural. Lo que la producción ecológica trata es de armonizar todas estas funciones y de alcanzar un equilibrio entre ellas (Conserjería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, 2011, pág.8).

Como puede observarse en la tabla 2, la agricultura ecológica se diferencia de la agricultura convencional en muchos factores (fertilizantes, cultivos, fitosanitarios, maquinaria, setos, costes de producción y variedades locales).

La Producción Ecológica, supone en sí, un elemento diferenciador, valorado por un grupo de consumidores concreto, frente a otros sistemas productivos más convencionales o amparados por otras certificaciones existentes en el mercado (Conserjería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, 2011, pág.9).

Tabla 2: Diferencias entre la Agricultura Ecológica y la Agricultura Convencional

Factor	Producción agraria convencional	Producción ecológica
FERTILIZANTES	Se utilizan especialmente los derivados del nitrógeno. Su uso excesivo genera concentraciones elevadas de nitratos en los tejidos vegetales y contaminación de suelo y aguas mediante eutrofización.	Restablecimiento de la fertilidad natural del suelo mediante estiércol, abonos verdes o favoreciendo la fijación biológica del nitrógeno.
CULTIVOS	Incremento de las superficies de monocultivo que favorecen la aparición de plagas, virulencias y resistencias y por tanto la necesidad de realizar tratamientos a base de pesticidas.	Empleo de técnicas alternativas como la rotación de cultivos, cultivos asociados y policultivos, eliminando el uso de los productos químicos de síntesis.
FITOSANITARIOS	Pueden provocar aumento de la resistencia de plagas y enfermedades, aparición de nuevas plagas, eliminación de fauna útil, acumulación en suelos, cadenas tróficas con riesgos para animales y seres humanos.	La normativa tan solo se permite el uso de sustancias de origen natural fácilmente biodegradables.
MAQUINARIA	Uso frecuente de maquinaria pesada y de labores profundas que pueden causar erosión con pérdida de suelo y degradación de los terrenos.	Disminución del laboreo a favor del aumento de la cobertura del terreno y de la conservación del suelo.
SETOS	Eliminación de setos para facilitar la mecanización de los cultivos.	Fomento del empleo de setos como fuente de diversidad.
COSTES DE PRODUCCIÓN	Elevados, con posible caída de precios por excedentes de producción. Disminución real de los beneficios.	Se busca la sostenibilidad socioeconómica del mundo rural.
VARIETADES LOCALES	Pérdida de variedades locales a favor del uso de variedades híbridas (erosión genética).	Uso de variedades locales adaptadas al entorno productivo más resistentes a plagas y enfermedades. Se permiten los híbridos siempre que sus semillas se produzcan bajo la norma y certificación.

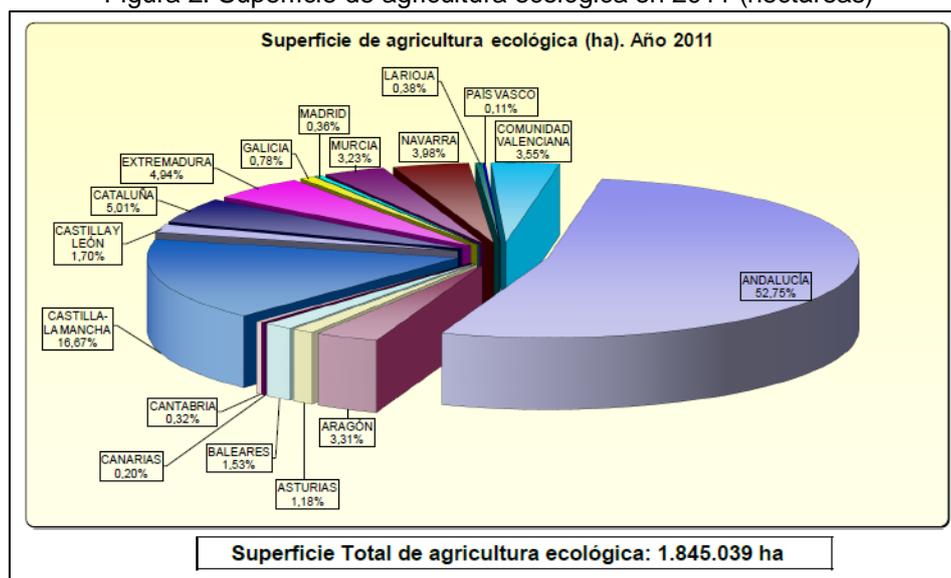
Fuente: Conserjería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía (2011, pág. 10)

### 3.2 EVOLUCIÓN DE LA AGRICULTURA ECOLOGICA EN ANDALUCIA

El número de industrias del sector ecológico registradas en Andalucía ha alcanzado las 1250 actividades en 2012, un dato que supone un incremento del 30% respecto al año anterior según la Junta de Andalucía (Almería en Verde, 2013b, pág. 14).

Andalucía no solo ocupa el primer lugar en cuanto a superficie dedicada a la producción ecológica, con 973.239 hectáreas, lo que supone casi el 53% de la total del país, sino que también es la primera Comunidad en cuanto a número de operadores, explotaciones ganaderas y actividades o instalaciones agroindustriales, que suponen más del 31, 66 y 26% respectivamente del total estatal (Junta de Andalucía, 2012, pág. 2).

Figura 2: Superficie de agricultura ecológica en 2011 (hectáreas)



Fuente: Conserjería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía (2011)

Como puede observarse en la figura 2, los datos ponen de manifiesto que la aportación andaluza es fundamental para que España se sitúe en primer lugar en el “ranking europeo” en superficie ecológica, alcanzando ya la cifra de 1.845.039 hectáreas, lo que supone un incremento en 2011 con respecto al año anterior del 11,76%. También resulta destacable el número de instalaciones industriales. Andalucía es la Comunidad Autónoma que lidera el número de empresas dedicadas a la transformación de productos ecológicos con 947, lo que representa 26,16% del total nacional.

Prácticamente la inmensa mayoría de las actividades agroindustriales andaluzas (un 88%) son empresas con forma jurídica de empresario individual o autónomo, lo que resulta acorde con el tamaño del sector agroindustrial ecológico andaluz, que es medio o pequeño (Junta de Andalucía, 2012, pág. 2).

En el BOJA nº 194 de 3 de octubre de 2012 se publicó sobre la importancia de este sector en Andalucía tanto en superficie, como en operadores, en industrias transformadoras y en empleo. Así que se presentó la metodología para la elaboración del *III Plan Andaluz de Agricultura Ecológica (2014-2020)*, concebido con el objetivo general de creación de empleo en el medio

rural, pero que también perseguirá otros objetivos de relevancia como los de potenciar los canales cortos de comercialización, mejorar los canales de comercialización ganadera y la integración interadministrativa de la producción ecológica como uno de los ejes motor para la generación de empleo (Junta de Andalucía, 2012, pág. 3).

La Unión Europea ha reconocido la importancia que tiene la agricultura ecológica para el futuro de Europa y de cara a la próxima reforma de la Política Agraria Común (PAC), a partir de 2014, la producción ecológica contará con más apoyo por parte de la Comisión respondiendo de esta manera a la creciente demanda de productos respetuosos con el medio ambiente, el bienestar animal y el desarrollo rural. Actualmente, la agricultura ecológica es un modelo sostenible y Almería es la provincia de Andalucía con mayor número de operadores ecológicos registrados en número de 2.112, siendo la superficie certificada a nivel provincial de 46.376,91 hectáreas (La Voz de Almería, 2013).

La tabla 3 nos indica el número de operadores por actividad de agricultura ecológica por provincias andaluzas en 2011. Como puede observarse el número de operadores ecológicos en Almería se ha incrementado respecto al año anterior y además se pone de manifiesto la importancia de esta actividad en la provincia de Almería en comparación con las demás provincias andaluzas.

Tabla 3: Número de Operadores por Actividad de Agricultura Ecológica en 2011

Nº DE OPERADORES POR ACTIVIDAD DE AGRICULTURA ECOLÓGICA. Año 2011												
COMUNIDAD AUTÓNOMA	PRODUCTORES				ELABORADORES	IMPORTADORES	EXPORTADORES	COMERCIALIZADORES				TOTAL OPERADORES (A+B+C+D+E+F+G+H)
	A	B	C	D	E	F	G	H	H1	H2	H3	
ALMERÍA	1.923	42	1	-	53	1	10	82	82	-	-	2.112
CÁDIZ	640	589	-	-	45	-	1	61	61	-	-	1.336
CÓRDOBA	1.328	383	-	-	65	4	13	80	80	-	-	1.873
GRANADA	1.716	178	1	-	78	-	6	96	96	-	-	2.075
HUELVA	655	519	-	-	37	-	-	64	64	-	-	1.276
JAÉN	494	225	-	-	39	-	1	49	49	-	-	808
MÁLAGA	926	91	-	-	64	6	8	83	83	-	-	1.178
SEVILLA	758	309	-	-	40	1	5	61	61	-	-	1.174
<b>TOTAL ANDALUCÍA</b>	<b>8.440</b>	<b>2.336</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>421</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>576</b>	<b>576</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11.831</b>

Fuente: Junta de Andalucía (2011, pág. 32)

España reúne condiciones para el desarrollo de la agricultura ecológica por su favorable climatología y los sistemas extensivos de producción que se aplican en un gran número de cultivos (Conserjería de Agricultura y Pesca, 2011).

### 3.3 REGULACIÓN DE LA AGRICULTURA ECOLOGICA

La agricultura ecológica se encuentra regulada legalmente en España desde 1989, en que se aprobó el *Reglamento de la Denominación Genérica "Agricultura Ecológica"*, que fue de aplicación hasta la entrada en vigor del *Reglamento (CEE) 2092/91* sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios. Actualmente, desde el 1 de enero de 2009, fecha en que ha entrado en aplicación, la producción ecológica se encuentra regulada por el *Reglamento (CE) 834/2007* el Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga en el *Reglamento (CEE) 2092/91* y por los Reglamentos: *R(CE) 889/2008 de la Comisión*, por el que se establecen disposiciones de aplicación del *R(CE) 834/2007* con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y control y *R(CE) 1235/2008 de la Comisión* por el que se establecen las disposiciones de aplicación del *R(CE) 834/2007*, en lo que se refiere a las importancias de productos ecológicos procedentes de terceros países (Conserjería de Agricultura y Pesca, 2011).

El *Reglamento (CE) 834/2007* establece que en este sistema productivo sólo podrá utilizarse semillas y material de reproducción vegetativa producidos ecológicamente, salvo en caso de una serie de excepciones tasadas, para las cuales se habrá de conceder autorización. En este sentido, la instrucción aclara cuáles son las competencias respectivas de organismos de control y de la autoridad competente autonómica en el otorgamiento de las autorizaciones y el procedimiento que se habrá de seguir para ello (Junta de Andalucía, 2012, pág. 7).

En España, el control y la certificación de la producción agraria ecológica es competencia de las Comunidades Autónomas y se lleva a cabo mayoritariamente por autoridades de control públicas, a través de *Consejos o Comités de Agricultura Ecológica* territoriales que son organismos dependientes de las correspondientes Conserjerías o Departamentos de Agricultura, o directamente por Direcciones Generales adscritas a las mismas. No obstante, las Comunidades Autónomas de Andalucía y Castilla La Mancha, han autorizado organismos privados para la realización de estas funciones (Conserjería de Agricultura y Pesca, 2011).

Como distintivo para que el consumidor pueda distinguir en el mercado los productos de la agricultura ecológica, todas las unidades envasadas, además de su propia marca y alguna de las menciones específicas de la agricultura ecológica, llevan impreso el código de la autoridad y organismo de control o un logo específico, con el nombre y el código de la entidad de control. También puede ir impreso el logo comunitario de la AE, en las condiciones establecidas en la normativa (Conserjería de Agricultura y Pesca, 2011).

Figura 3: Modelo de pegatina para caja de tomate rama andaluz exportado a Francia en la semana 30/2013



Todo ello significa que la finca o industria donde se ha producido o elaborado el producto, está sometida a los controles e inspecciones correspondientes de la Autoridad o del Organismo establecido al efecto en la respectiva Comunidad Autónoma. Constituye, a su vez, la única garantía oficial de que el producto responde a la calidad supuesta por el consumidor y cumple las normas establecidas en el *Reglamento (CE) 834/2007* y sus disposiciones de aplicación (Conserjería de Agricultura y Pesca, 2011).

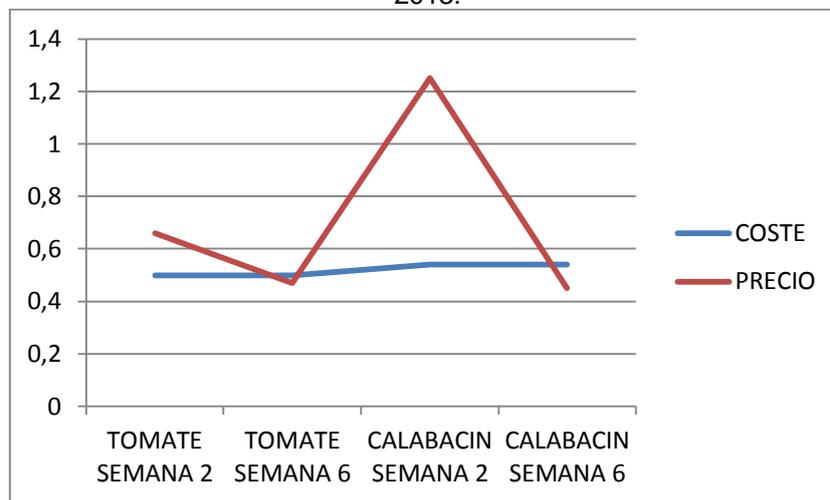
El sello ecológico por parte de España no es sólo una fuente de ingresos, sino una distinción de calidad, que unida a una escasa huella de CO<sub>2</sub> por el uso de energías naturales como el Sol para la producción y al “boom” del control biológico en los invernaderos del sureste español hacen de España un proveedor de garantías (F&H, 2013, pág. 46).

### 3.4 SITUACIÓN COMPETITIVA DEL MERCADO

Entre las 10 primeras semanas de 2013, el mayor problema enfrentado por los productos andaluces cuanto a la competencia del mercado fue con Marruecos. Según denuncia de la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG), tal y como se detalló en el Diario Oficial de la Unión Europea, Marruecos incumplió el precio de entrada en Europa de su tomate, que en el Acuerdo de Asociación con la UE debería ser 0,461€/kg. Este hecho coincidió con la caída de precios de principalmente tomate y calabacín ecológicos de España – según datos del Observatorio de Precios de la Junta de Andalucía el precio del calabacín español se situaba en 1,25€/kg en la semana 2 de 2013 mientras que se desplomó a 0,45€/kg en la semana 6, lo que corresponde a una caída de 64% en el precio. En tomate, se ha pasado de 0,66€/kg en la semana 2 a 0,47€/kg en la semana 6, una caída del 29%. Estos valores situaron las cotizaciones en el campo por debajo de los costes de producción - 0,50€/kg en tomate y 0,54€/kg para calabacín (Almería en Verde, 2013b, pág. 19).

Se puede observar en la figura 4, el cambio de los precios del tomate y del calabacín español en estas semanas y compararlo a los costes de producción correspondientes.

Figura 4: Cambio de precios de tomate y calabacín españoles entre las semanas 2 y 6 de 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de Almería en Verde (2013b, pág. 19)

La competencia por el mercado ecológico también viene de la América Latina. La superficie de frutales y hortalizas en Chile, por ejemplo, ha crecido a pasos agigantados en la última década fruto del interés de los agricultores por este método de producción y la incipiente demanda de frutas ecológicas. En concreto, ha pasado de 700 hectáreas a rozar las 6.500 hectáreas de superficie orgánica certificada entre frutales mayores, menores y hortícolas, los que representa un incremento de casi un 90% (Almería en Verde, 2013d, pág. 15).

Una buena herramienta de diferenciación para las producciones y empresas ecológicas, actuando de manera ética y transparente, asumiendo su rol de motores del desarrollo sostenible, aprovechando la ventaja competitiva derivada de un mayor compromiso con la sociedad y con el medio ambiente no puede dejar de tener como objetivo la constante preocupación con los aspectos sociales, aspectos ambientales y si posible llevar una marca de garantía. Actualmente existen muchas asociaciones que valoran la producción ecológica englobando todos sus aspectos y tener uno de estos

sellos puede significar un punto a más a la hora de ofrecer los productos en el mercado ([www.ecovalia.org](http://www.ecovalia.org), 2013).

Tabla 4: Aspectos de la agricultura ecológica

<b>ASPECTOS SOCIALES</b>	Los requisitos sociales hacen referencia a elementos internos y externos de la empresa. Por un lado se encuentra el personal que trabaja en la organización, y por otro el territorio en el que se integra la entidad. Estos requisitos se centran en el estricto cumplimiento de la normativa vigente en velar que se respeten los derechos humanos, sociales y laborales en el lugar en el que se lleva a cabo la actividad, participando y fomentando también el desarrollo de su entorno.
<b>ASPECTOS AMBIENTALES</b>	Los requisitos ambientales tienen como punto de partida conocer y valorar la incidencia de la organización en los diferentes aspectos que pueden generar impactos en el medio ambiente. En función de ello, la empresa es la que pone en marcha acciones para reducir los impactos negativos (o positivos) que tiene el entorno, desde la perspectiva de los envases y embalajes, el transporte, la energía, la gestión de los residuos y la gestión del agua. En estos ámbitos se contemplan los principios de reducción, reutilización y reciclado y la evolución de los procesos de la organización hacia un menor impacto ambiental. Estos requisitos son complementarios y se alinean con los principios y requisitos de la producción ecológica.
<b>MARCA DE GARANTIA</b>	Algunas marcas o certificaciones (Ecovalia, Bioland, GGN...) identifican aquellos productos que cumplen los requisitos de la producción ecológica en su excelencia de acuerdo con los parámetros establecidos por la asociación involucrada e dar su marca de garantía.

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.ecovalia.org](http://www.ecovalia.org), (2013)

### 3.5 EXIGENCIAS Y EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR

Cuanto al consumo de productos ecológicos, según la Revista Almería en Verde (2013c, pág. 14), en España este consumo aumentó en 2011 en 60 millones de euros, pasando de un gasto de 905 a 965 millones. Estas cifras suponen un incremento de 6,62%, un dato que adquiere más relevancia si se tiene en cuenta que el aumento del consumo se produjo en plena crisis. Además, la subida del consumo de productos ecológicos en España fue superior a la media en el mercado mundial.

En los últimos años se han producido cambios importantes en la sociedad española. Los consumidores marcan, con sus exigencias, la tendencia que arrastra al resto de la cadena alimentaria (industrias, mayoristas, distribución). Una de estas nuevas exigencias es la sensibilización con el medio ambiente y con la no utilización de productos químicos, lo que se demuestra mediante el creciente interés de los consumidores por los productos provenientes de la agricultura ecológica.

La agricultura ecológica, se puede definir como un compendio de técnicas agrarias que excluye normalmente el uso de productos químicos de síntesis como fertilizantes, plaguicidas, antibióticos, etc., con el objetivo de preservar el medio ambiente, mantener o aumentar la fertilidad del suelo y proporcionar alimentos con todas sus propiedades naturales.

La producción de la agricultura ecológica iniciada en los 80, ha tenido un crecimiento importante tanto en España como en la Unión Europea. En la actualidad hay en España 15.693 productores con una extensión dedicada a este tipo de cultivos de 807.000 ha, de las que el 44% es de terreno cultivado y el 56% restante corresponde a pastos, praderas, forrajes, bosque y recolección silvestre.

Se calcula que el 80% de la producción española de alimentos ecológicos se exporta a Centro Europa (Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, 2012).

El consumidor ecológico, al contrario del consumidor convencional, busca una serie de aspectos relacionados al producto a parte de la calidad y precio (ver figura 5). Como puede observarse en la siguiente figura, el producto ecológico viene acompañado de distintos conceptos.

Figura 5: Distintos conceptos relacionados con el producto ecológico



Fuente: Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino ( 2012)

Existen previsiones de un crecimiento continuo del mercado ecológico, aunque con un ritmo menor al de los últimos diez años. A continuación se resumen otras previsiones de estos estudios:

- Caída del consumo en los principales países – Alemania, USA, Gran Bretaña) desde finales de 2008, por el efecto de la crisis económica.
- Crecimiento de la tendencia a consumir productos sanos, seguros y respetuosos con el medio ambiente.
- Retorno del mercado a una situación de equilibrio entre la oferta y la demanda (a diferencia de los últimos años, en los que ésta ha sido mayor que aquella) por la caída de consumo.
- Caída de precios de materias primas y producto terminado, al menos durante 2009 y 2010.
- Auge del textil y la acuicultura ecológica, con fuerte aumento de productores y canales de venta.
- Fuerte crecimiento de la producción ecológica en países emergentes.
- Fuerte apoyo gubernamental en Europa.
- Productos elaborados: productos lácteos y de soja, productos cárnicos, frutas y verduras elaboradas, zumos, bebidas refrescantes y energéticas, aperitivos.

- Productos artesanales y gourmet: quesos, condimentos, chocolates, panes especiales.
- Crecimiento de las marcas blancas de distribuidor en productos ecológicos estándar: pastas, leche, huevos, carnes, pan, frutas y verduras, etc.
- Precocinados y platos preparados ecológicos.

El mercado del producto ecológico tiende a integrarse en un nivel superior de mercado sostenible, acompañado de otras líneas de producto:

- Productos de comercio justo.
- Certificaciones de producto obtenido de forma respetuosa con el bienestar de los animales.
- Certificación de obtención por métodos sostenibles (pesca y acuicultura, madera, papel).
- Productos no alimentarios de bajo consumo, bajo impacto ambiental, o que ahorran recursos energéticos.

La evolución en el mercado español de las cifras y tendencias descritas anteriormente, su estancamiento en los niveles actuales o bien su despegue hacia la realidad del mercado europeo dependerá de la forma en que sean aprovechadas las oportunidades y fortalezas que existen en nuestro mercado, y de la manera en que se gestionen las debilidades y amenazas presentes y futuras.

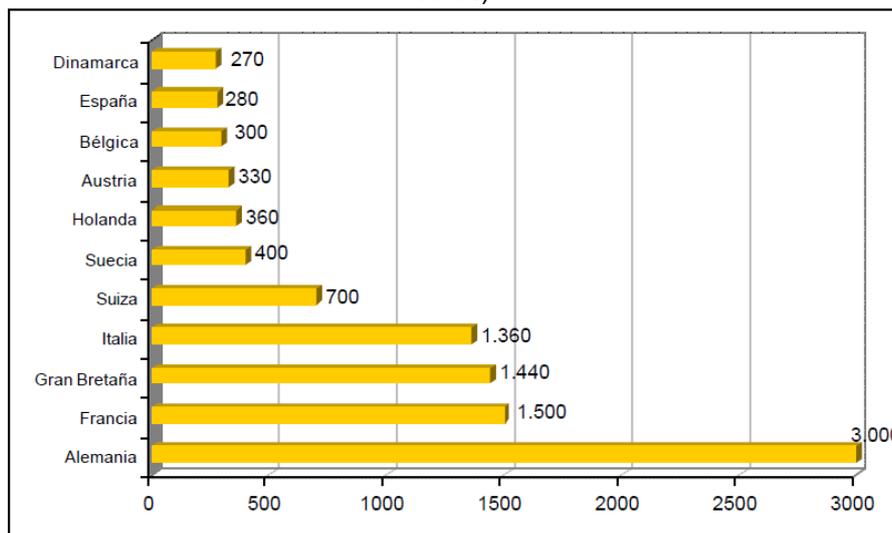
El consumo de productos ecológicos es notablemente inferior en España a la media comunitaria, debido principalmente a una menor concienciación medioambiental, una preocupación inferior por la salubridad de los alimentos que consumimos, un desconocimiento por parte del consumidor con respecto a los mismos y una escasa red de distribución de este tipo de

productos que dificulta la realización del acto de compra. De esta forma el mercado español de alimentos ecológicos se situaría en unos 280 millones de euros anuales, frente a los 750 millones de suiza, los 1.400 millones de Italia, Francia y Gran Bretaña y los 3.000 millones de euros en Alemania (Instituto Cajamar, 2012).

### - Consumo europeo de productos ecológicos

En líneas generales se observa que los mayores consumos se alcanzan en aquellos países donde las cadenas de supermercados cuentan con una oferta de más de 500 referencias de productos orgánicos. En la mayor parte de los países, a pesar de las numeras tiendas especializadas existentes, más del 75% de las ventas se realizan a través de las cadenas de distribución convencionales. En países como Gran Bretaña y Francia existe un creciente compromiso por las empresas líderes en cada uno de estos mercados, como son Tesco y Carrefour, respectivamente, por ampliar la gama de productos ecológicos disponibles en sus lineales, lo que contribuye para el aumento del consumo (Instituto Cajamar, 2012, pág. 5).

Figura 6: Consumo de productos ecológicos por países de Europa en 2012 (en millones de euros).



Fuente: Instituto Cajamar (2012. Pág.5)

En términos absolutos el principal consumidor europeo de productos ecológicos es Alemania, con un valor de unos 3.000 millones de euros en el año 2002. Le siguen a continuación Francia, Gran Bretaña e Italia. En términos per cápita el mayor consumidor mundial de productos ecológicos lo constituye Suiza con valores próximos a los 100 euros, seguido a gran distancia por Dinamarca con 50 euros y Suecia con 45 (Instituto Cajamar, 2012, pág. 4).

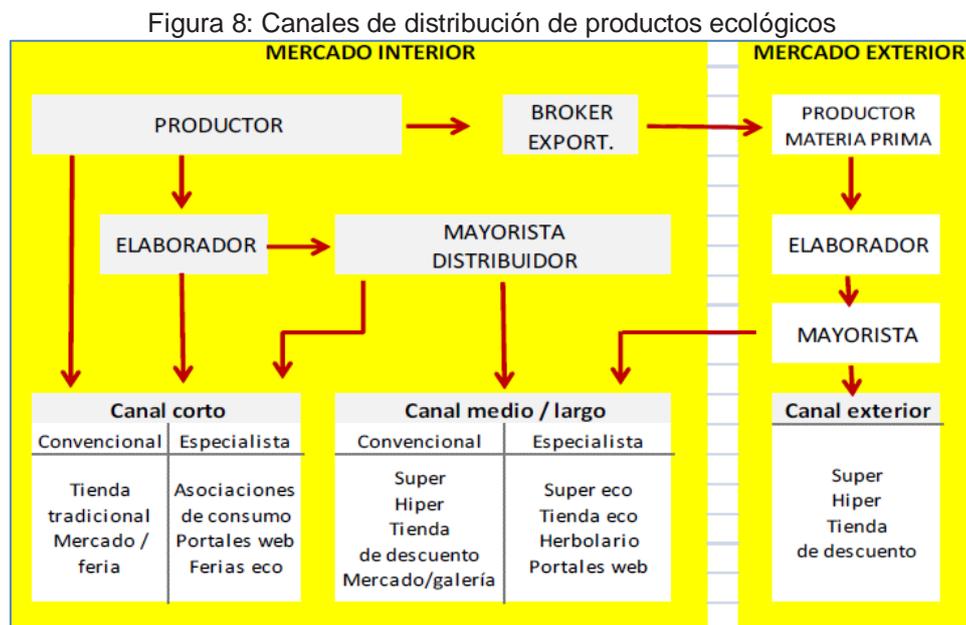
### 3.6 REQUISITOS DE DISTRIBUCIÓN

El sector de los productos alimentarios ecológicos está experimentando un importante desarrollo en los últimos años. Además se prevé que vaya en aumento especialmente después de las diferentes campañas públicas de promoción a la vida sana, protección del medio ambiente y consumo de alimentos ecológicos que se están llevando a cabo a nivel europeo, nacional y autonómico (por ejemplo, Campaña europea “El Mundo que quieres, con el clima que quieres”, Campaña española “Semana de los alimentos ecológicos”).

Figura 7: Cartel de campaña de apoyo al consumo de alimentos ecológicos realizado en España en la semana 39/2013.



Respecto a los canales de distribución de los productos ecológicos, estos canales no son iguales en los diferentes países de Europa y han obedecido a realidades sociales distintas y diferentes grados de implicación por parte de la administración. A su vez la importancia de los diferentes canales no sigue un modelo similar al sector convencional. Conocer cómo funcionan estos canales y cómo se comporta el consumidor de productos ecológicos es importante para todos aquellos profesionales que quieran introducirse en el sector o que quieran mejorar sus conocimientos.



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2012, pág. 38)

En Francia, la venta directa es el circuito más usado por los horticultores franceses. No es el canal que más cota de mercado dispone pero sí es el más usado por los productores franceses de frutas y hortalizas ecológicas. Más de 75% de los horticultores franceses vendieron durante 2011 directamente a los consumidores desde sus fincas, según una encuesta realizada por la *Agence Bio* y que recoge la revista F&H (Almería en Verde, 2013a, pág.19).

Durante la celebración de *Biocórdoba 2012* tuvo lugar un foro técnico sobre canales cortos de comercialización que estuvo moderado por la Directora

General de Calidad, Industrias Agroalimentarias y Producción Ecológica, Ana M<sup>a</sup> Romero Obrero. En él, representantes de las asociaciones agrarias COAG Sevilla y UPA Córdoba, la federación de asociaciones de consumidores productores ecológicos FACPE, Ternera Las CASAS, PYME dedicada a la ganadería ecológica y el Grupo de Desarrollo Rural del Valle del Guadalhorce, han presentado las experiencias de comercialización de productos ecológicos mediante canales cortos en las que participan. Se trata de iniciativas exitosas en las que los productores hacen llegar directamente y sin intermediarios los alimentos ecológicos a los consumidores finales, tales como las cestas de alimentos enviadas a domicilio, la venta on line, la organización de mercados locales periódicos o itinerantes o la venta a grupos de un producto divisible (la empresa gaditana ternera Las Casas vende lotes de una misma ternera a grupos de consumidores).

La conclusión que se llegó es que mediante estos canales de comercialización se favorece la producción local, se reducen los gastos de transporte de mercancías y emisión de CO<sub>2</sub> a la atmosfera, se favorece el mantenimiento de la población en las zonas rurales y de los valores nutricionales, así como las relaciones basadas en el conocimiento agricultor/consumidor (Junta de Andalucía, 2012, pág. 4)

Sin necesidad de diseñar, planificar y ejecutar grandes estrategias empresariales y de mercado a medio y largo plazo, el canal de venta especialista puede poder en marcha sencillas propuestas que ayudan a facilitar este proceso de compra y, por tanto, la venta de producto ecológico (Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, 2012, pág.42).

Hasta ahora muchos productores de productos ecológicos se limitaban a la venta mayorista. Venta a distribuidores que a su vez vendían el producto a tiendas, o en algunos casos se vendía directamente a tiendas.

Una nueva y revolucionaria opción de canal de ventas es Internet. Con éste nuevo canal de venta, no se olvida la venta a distribuidor, pero la forma de

venta cambia totalmente. Hay quien se arriesga a tener su propia tienda online, y hay quien se limita a servir a tiendas online que vendan sus productos. Obviamente, en la primera forma de venta el agricultor/productor gana el margen de la tienda online, pero limita sus productos a una sola tienda, y deberá gestionar y promocionar la misma.

En la segunda forma, la tienda es la que se encarga de la venta y la promoción. Obviamente promocionará los productos que más le interesen al vendedor.

La mayoría de productores eligen éste segundo tipo de venta porque externaliza más los productos además de no incurrir en una inversión.

Si hay venta te pagan, sirven y cobran, por lo que los beneficios son sustanciosos además de evitar y desaparecer en gran medida los impagos.

La compra de productos de alta gama por internet creció un 25% el pasado año y se estima en unos 5.400 millones de euros a nivel global, lo que representa un 2,8% del mercado total de lujo personal (191.000 millones), según datos de la Fondazione Altagamma recogidos en un estudio del Observatorio del Mercado Premium y de Productos de Prestigio de *IE Business School* y *MasterCard* (Branchini, Armando, 2013).

Entendamos que los productos ecológicos pueden encontrarse dentro de este target de productos y que la razón principal para realizar la compra online de artículos de lujo es encontrar productos que no están disponibles en la tienda física.

### 3.7 PROCESO DE ADOPCIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA AGRICULTURA ECOLÓGICA

Como se pudo observar, la definición de agricultura ecológica se hace compleja. No obstante, y teniendo en cuenta los diferentes enfoques, se podría definir como la agricultura que define un sistema agrario cuyo objetivo fundamental es la obtención de alimentos de máxima calidad, respetando el medio ambiente y conservando o incrementando la fertilidad de la tierra a medio o largo plazo, mediante la utilización óptima de los recursos naturales. Sin el empleo de productos químicos de síntesis y mantenimiento del bienestar de los animales (Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, 2011, pág. 12).

El proceso de implantación y conversión a Agricultura Ecológica comienza cuando el operador comunica al organismo de control la intención de certificar su producción y finaliza con la obtención de dicho certificado.

Las entidades control y certificación tienen su propia metodología de trabajo, pero todas tienen que cumplir la norma UNE-EN 45011 de Requisitos generales para entidades que realizan la certificación de producto. En el caso de los organismos de control privados deben estar además acreditados por ENAC (Entidad Nacional de Acreditación).

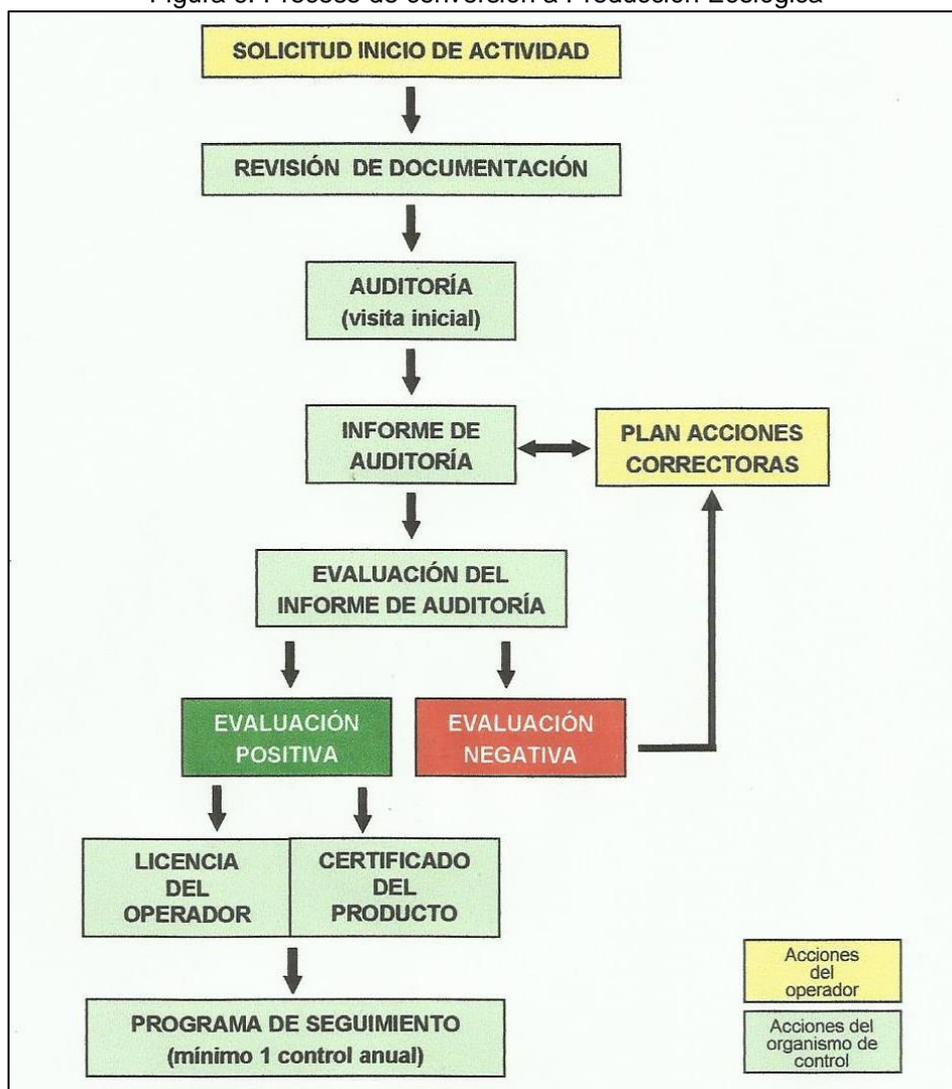
Las fases comunes por las que todos los operadores deben pasar son las siguientes:

1. Solicitud de inicio de actividad: el operador notifica el inicio de actividad en producción ecológica al organismo de control en el que haya confiado. A continuación, el operador le remite la documentación en la que describe su unidad de producción (finca, industria, almacén...) y su sistema de producción.
2. Revisión de documentación: el organismo de control realiza una revisión administrativa y técnica de la documentación aportada por el operador.

3. Auditoria (visita inicial): el organismo de control realiza una visita inicial para comprobar *in situ* la información aportada por el operador y su correspondencia sobre el terreno. En función de los riesgos de cada unidad de producción se podrán realizar tomas de muestras para su posterior análisis (no obligatorio).
4. Informe de la auditoria: el organismo de control realiza un acta en el que se describe los controles realizados. En caso de detectarse no conformidades se le comunican al operador dando un plazo para su subsanación.
5. Plan de acciones correctoras: en caso que existan no conformidades el operador debe realizar un análisis de causas, proponer acciones correctoras y un plazo de ejecución de las mismas, enviándolo a su organismo de control.
6. Evaluación del informe de la auditoria: lo lleva a cabo una comisión de certificación. Se evalúa toda la información generada en la auditoría (informe de auditoría, resultado de toma de muestras, no conformidades detectadas, plan de acciones correctoras...) y el resultado se comunica al operador.
  - a) Si la evaluación es negativa, el operador debe corregir la acción o acciones que no se cumplen.
  - b) Si la evaluación es positiva, el organismo de control emite la licencia de conformidad al operador y el certificado de conformidad para el producto.

Programa de seguimiento: tras la visita inicial se establece un programa de seguimiento al operador en el que la certificadora realizará como mínimo un control anual.

Figura 9: Proceso de conversión a Producción Ecológica



Fuente: Conserjería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía (2011, pág. 45)

El periodo de conversión es el intervalo de tiempo que debe transcurrir desde que la finca se inscribe en el organismo de control hasta que puede comercializar sus producciones con la calificación de “Agricultura Ecológica”. Este periodo está establecido por la normativa en dos años para cultivos anuales y en tres para cultivos plurianuales.

La razón de ser de este periodo es doble. Por una parte sirve para que el agroecosistema elimine de forma gradual residuos de manejos anteriores. Por otra, el operador puede ir adaptándose al manejo ecológico adquiriendo los conocimientos necesarios. La producción seguirá un periodo progresivo

de certificación, estando condicionada principalmente por el tipo de cultivo, especie, origen de los animales y el manejo anterior de las parcelas.

Desde que se inicia el periodo de conversión y durante su transcurso, el operador debe poner en práctica todos los requisitos propios que marca la legislación de la producción ecológica, *Reglamento 834/2007*. Sin embargo no podrá comercializar sus productos como ecológicos hasta que finalice dicho intervalo de tiempo.

Un producto solo puede ser vendido como un producto ecológico cuando se finaliza el proceso de certificación.

En resumen, el proceso de certificación y control está formado por una serie de etapas que debe seguir el operador para conseguir los documentos acreditativos de la producción ecológica. Incluye un programa de seguimiento cuyo objetivo es garantizar que las condiciones de producción y manejo se mantienen a lo largo del tiempo. En el manual del operador que entrega el organismo de control se recoge la información necesaria para la certificación de las producciones (Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, 2011, pág. 51).

Los sistemas agrícolas desarrollados en la producción ecológica son muy semejantes a los sistemas naturales ya que se fundamentan en el reciclado de materiales orgánicos, respetan los ciclos naturales y preservan los recursos del suelo y agua, manteniendo su sustentabilidad mediante estrategias de diversificación e incremento de la biodiversidad (Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, 2011, pág. 85).

#### **4 ANALISIS DE CASO**

Para esta investigación se utilizó la aplicación de una entrevista personal semi-estructurada con preguntas abiertas que fue enviada a agricultores (proveedores) y distribuidores (clientes) de un comercial hortofrutícola ecológico, autónomo, andaluz.

Las entrevistas fueron hechas por el comercial autónomo a través de teléfono, de email y de entrevistas personales.

Respondieron a los cuestionarios un total de 6 agricultores almerienses de agricultura ecológica y 6 empresas distribuidoras de productos ecológicos de las cuales son 2 españolas, 2 alemanas, 1 francesa y 1 holandesa.

El objetivo de estas encuestas es obtener datos del comportamiento de los agricultores y de las empresas distribuidoras de productos ecológicos para entender en que se basan sus tomadas de decisiones.

Referente a las entrevistas aplicadas a los agricultores (ANEXO 1) fueron abordados los temas:

- Datos personales
- Datos de cultivo
- Visión del mercado
- Expectativas para el futuro

Referente a las entrevistas aplicadas a los distribuidores (ANEXO 2) fueron abordados los temas:

- Visión del mercado
- Visión de la producción ecológica almeriense
- Visión de la demanda de productos ecológicos
- Expectativas para el futuro

#### 4.1 INFORMACIÓN DE AGRICULTORES

Los agricultores tienen de 33 a 50 años, cuatro de ellos tienen de 2 a 9 empleados y dos de ellos de 50 a 80 empleados.

Tres agricultores poseen de 1,6 a 3,5 hectáreas de cultivo, un agricultor 12 hectáreas y dos agricultores de 30 a 40 hectáreas entre cultivo propio y régimen de aparcería. Esto significa que de los entrevistados, podemos considerar mitad pequeños agricultores y la otra mitad medianas empresas de agricultura ecológica. La agricultura ecológica en 2011 contaba con una gran potencial en Andalucía, tal y como reflejan las estadísticas, que mostraban una superficie de 785.000 hectáreas inscritas bajo sistemas de producción ecológica a la que se dedicaban 8.000 operadores (Conserjería de Agricultura y Pesca, 2011, pág. 3).

Cuanto a la formación de los agricultores, tres tienen formación profesional, dos tienen formación E.G.B. más algunos cursos relacionados a la agricultura ecológica y un agricultor es licenciado.

Los agricultores entrevistados llevan de 7 a 18 años trabajando con el cultivo ecológico. Lo que se puede asegurar que son agricultores que ya pasaron el periodo más crítico relativo a la tierra de plantío. Según el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2011, pág. 4), un suelo degradado puede resistirse sin poder ser capaz de transformar el abono orgánico (estiércol, compost, etc.) en nutrientes disponibles para el cultivo hasta durante los primeros 2-3 años de transición a agricultura ecológica.

Decidieron cambiar de cultivo convencional a cultivo ecológico buscando un modo de trabajo que no les provoque problemas de salud debido a la contaminación por los pesticidas a la hora de cuidar del cultivo y también por preocupación por la degradación del medio ambiente.

Según ellos, no hay ningún tipo de presión por parte del gobierno, empresas, distribución medios de comunicación o consumidores para que se aumente el consumo de productos ecológicos y consecuentemente afirman que su cambio a la agricultura ecológica es independiente de cualquier presión externa, pero si por convicción propia.

La única presión externa encontrada por ellos es del riguroso nivel de control de las certificadoras y según uno de los agricultores muchas veces ocurre una exigencia de calidad que no pasa de una copia absurda del sistema de comercialización convencional, lo que conlleva a la pérdida por parte de la verdadera esencia y valores de la agricultura ecológica que están en principios no tangibles. De acuerdo con el *Manual de Conversión a la Producción Ecológica* (Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, 2011, pág. 39), para comercializar las producciones haciendo uso de la marca “Agricultura Ecológica” es obligatorio el sistema de control. Los organismos de control son los encargados de expedir los documentos acreditativos de que un operador cumple con el sistema de producción ecológica acorde con la normativa vigente. La licencia, el certificado y los datos de la unidad de producción (finca, industria, ganadería, almacén, etc.) son los principales documentos.

En relación con la existencia de recomendaciones de expertos sobre la conveniencia de la adopción de prácticas de producción ecológicas frente a la producción convencional, la mitad de ellos afirman que no existen recomendaciones mientras que la otra mitad afirma que si existen recomendaciones que vienen dadas por el técnico agrícola pero que no siempre siguen sus recomendaciones totalmente.

Todos afirman que el cambio a cultivo ecológico no tuvo nada que ver con los avances en las técnicas de cultivo ecológico y que incluso los agricultores que iniciaron este tipo de cultivo hace más de 10 años tuvieron mucha dificultad cuando comenzaron, al no disponer de información al respecto, tuvieron que aprender muchas cosas solos, a través del método de prueba y error, lo que les llevó muchas veces a pagar muy caro por los errores cometidos.

Ningún agricultor entrevistado dijo haber adoptado el cultivo ecológico como consecuencia de que otros también lo estén haciendo. La mitad de ellos se consideran pioneros en este tipo de agricultura.

Los agricultores afirman que su paso para la agricultura ecológica es debido principalmente factores culturales, aunque la mitad de ellos afirman que

aunque estos factores culturales fueran determinantes para su cambio, la rentabilidad es muy importante pues de ella depende la supervivencia del trabajo. La agricultura ecológica produce un menor beneficio económico en primera instancia, pero no a largo plazo. Esto se debe a la utilización de técnicas y productos naturales que no perjudican al terreno, de forma que aunque la producción es menor, esta es mucho más continuada en el tiempo, ya que el suelo no deteriora (Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, 2011, pág. 4).

Según cuatro de los entrevistados, la rentabilidad del cultivo ecológico es superior a la rentabilidad del cultivo convencional. De los entrevistados, cinco de ellos creen que no habrían ganado más con el cultivo convencional y solo un agricultor afirma que los beneficios dependen de muchos factores de la campaña, pero que por ningún resultado se cambiaría a cultivo convencional.

Los agricultores afirmaron que con el cambio a la agricultura ecológica encontraron beneficios como: calidad de vida para ellos y el entorno, salud y satisfacción.

Todos los agricultores entrevistados están satisfechos por cultivar productos ecológicos. De estos, cuatro consideran que están liderando un proceso de cambio en la forma de cultivar en Almería, aunque afirman que este cambio ya viene de años atrás.

En relación con la cuestión sobre en quién se fijaron o donde tomaron referencia a la hora de cambiar para la agricultura ecológica, cuatro agricultores respondieron que no tomaron ninguna referencia, que todo surgió naturalmente de sus preocupaciones con el entorno, sus experiencias y principios personales. Sólo dos de ellos respondieron que tuvieron como referencia aspectos externos, como empresas de la zona y tendencia del mercado.

Todos los agricultores afirmaron concordar que hay una tendencia creciente en el consumo de productos ecológicos, pero que su crecimiento es lento.

Respecto a la tendencia de los métodos de cultivo bajo invernadero, todos consideran que cada vez hay más variedad de métodos o incluso, como explica uno de ellos, lo que hay es una constante modernización de los métodos. Según el *Plan de Modernización de la Agricultura Andaluza* (Consejería de Agricultura y Pesca, 1999), la modernización de la agricultura andaluza es un objetivo estratégico por el conjunto de la sociedad andaluza y de su Gobierno.

La totalidad de los entrevistados se considera un agricultor de prestigio por cultivar ecológico, pero que existen problemas de imagen del sector hortofrutícola almeriense y que los principales efectos son rechazo de mercancía, especulación de mercado, falsificación de documentos, lo que lleva a la pérdida de confianza de los clientes. Uno de ellos, afectado directamente por un problema de imagen injustamente, nos recuerda el episodio del problema que tuvimos con Alemania con la crisis bacteriana E.Coli a finales de mayo de 2011, cuando el gobierno alemán puso en cuarentena los pepinos españoles por considerar que los pepinos almerienses eran los portadores de la bacteria. Aún hoy el daño a la imagen almeriense es incalculable (Soler, 2012).

Sobre el futuro de la producción ecológica bajo invernadero en Almería, cinco agricultores creen que en el futuro el mercado de productos ecológicos irá en aumento y que puede ser muy positivo y rentable para los agricultores este aumento, desde que se trabaje con transparencia y seriedad, pues un aumento en las ventas solo es rentable cuando hay satisfacción por parte de los clientes. Solo uno agricultor afirma pensar que las cantidades de productos en el mercado seguirán las mismas. Nos recuerda uno de los entrevistados, que la insatisfacción del cliente puede generar grandes pérdidas (reclamaciones, pedidos de abonos de factura por problemas de calidad, rechazo de mercancía, etc.) lo que hace que una mayor demanda del mercado no signifique necesariamente que los agricultores tendrán más rentabilidad. Todo depende de la calidad del trabajo ofrecido al cliente.

En lo que se refiere a la adaptación de los sistemas de cultivo hasta llegar a la producción ecológica, las respuestas fueron diversas. Tres agricultores

comparten la idea de que para adaptarse bien a los nuevos sistemas de cultivo tuvieron que llevar en cuenta las normas de calidad y tener una certificadora fiable. Dos agricultores citan esta adaptación como algo natural que fue enfrentado por ellos poco a poco (uno de ellos afirma que la burocracia fue un grande problema que tuvo que enfrentar) y uno de los agricultores no respondió a esta pregunta.

Los organismos de control autorizados en Andalucía, a fecha junio de 2010, eran los siguientes: *Agrocolor S.L.*, *CAAE*, *SOHISCERT S.A.*, *LGAI TECHNOLOGICAL CENTER S.A.* y *CERES* (Conserjería de Agricultura y Pesca, 2011).

#### 4.2 INFORMACIÓN DE DISTRIBUIDORES

Las empresas distribuidoras de productos ecológicos entrevistadas llevan de 5 a 11 años vendiendo productos ecológicos.

Cuatro de estas empresas empezaron a trabajar con productos ecológicos por razones de convicción personal de los dueños con el objetivo de dar mayor seguridad alimentaria a sus clientes en lo que se refiere al consumo de frutas y verduras. Las otras dos empresas decidieron comercializar productos ecológicos como modo de expandir su servicio a los clientes, una vez que dieran cuenta que el mercado empezaba a demandar cada vez más este tipo de productos.

Con vista al incentivo de consumo de productos ecológicos, las dos empresas alemanas afirman que en Alemania hay incentivo al consumo de productos ecológicos pero falta incentivo a los agricultores. Facto que hace el cultivo de productos ecológicos en el país sea cada vez menor, y el consumo cada vez mayor, lo que provoca que Alemania dependa cada vez de la importación de productos ecológicos para suplir su consumo.

Las empresas españolas afirman que España carece de programas de incentivo de consumo ecológico y también de incentivo a los agricultores que dependen directamente de exportar sus productos para el resto de Europa

como único medio de supervivir en este negocio, una vez que la demanda nacional es muy pequeña. Las exportaciones de materias primas y productos ecológicos, las cuales han facilitado, en gran medida, la viabilidad y el crecimiento del sector ecológico en España (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2012).

La empresa francesa también afirma no existir en Francia incentivo suficiente tanto para el consumo como para los agricultores y la empresa holandesa afirma que la única presión para el consumo de productos ecológicos experimentada por ella viene de las cadenas de distribución, es decir, hay presión en lo que se dice respecto a la demanda de las grandes superficies de venta, lo que hace llegar a las estanterías de los supermercados cada vez más productos ecológicos al consumidor. Esto queda confirmado por todos los entrevistados cuando se pregunta sobre cuál es el grupo que más presión ejerce para la aplicación de la agricultura ecológica, siendo la respuesta de todos es la misma: *las grandes cadenas de distribución* (supermercados).

En los últimos años, el sector de la alimentación está sufriendo un proceso de concentración en forma de oligopolios, es decir, un proceso de concentración empresarial que les lleva a tener el control de toda la cadena productivo-comercial, uniformando el sector en pocos grupos empresariales (Junta de Andalucía, 2009, pág. 70).

Las empresas entrevistadas afirman que es la presión de la distribución alimentaria, debido a la demanda de las grandes superficies, la que está cambiando la comercialización de los productos ecológicos, y no es que la comercialización de productos ecológicos esté liderando un proceso de cambio en la distribución alimentaria.

En relación con la demanda de productos ecológicos, todas las empresas entrevistadas afirman que cada vez hay más consumo de este tipo de productos debido a la creciente preocupación no tan solo por la preservación del planeta como antes, pero ahora más que todo el consumidor está en la búsqueda por preservar su propia salud. Este cambio aumenta la demanda de los productos ecológicos e influye directamente en el reitailing pues cada

vez también aumenta la competencia en precio. Según los entrevistados, el gran motivo de esta competencia en precios surge con la actuación de las grandes cadenas de distribución cuando estas cierran programas a largo plazo de productos ecológicos a precio cerrado, presionando para que los precios del producto ecológico sean más accesibles para el consumidor final. Así, la competencia en precio es inevitable, pues una vez el producto teniendo todas las calidades exigidas por el mercado, es el propio precio el que va influir en la decisión de compra.

Todos los entrevistados afirman que no hay presión por parte de los consumidores de productos ecológicos para que se pongan estos productos en los diferentes puntos de venta, pues creen que los consumidores de ecológico suelen comprar en lugares que ya venden ecológico en vez de preocuparse en presionar que haya ecológico donde no hay departamentos de venta de productos ecológicos. Por este motivo, afirman que para que un *retailer* funcione bien, no necesariamente tiene que vender productos ecológicos.

También es de común acuerdo la afirmación de que el hecho de ofrecer productos ecológicos tiene que ver con los cambios en las demandas de los consumidores y la presión de la sociedad. Dos de ellas, las alemanas, nos recuerdan que esa demanda en Alemania no es algo nuevo y que viene desde el principio del siglo, citando el filósofo austríaco Rudolf Steiner como el padre del movimiento, el cual ya en las primeras décadas de del siglo veinte, cuando los agricultores empezaron usar fertilizantes inorgánicos, como nitrógeno, creía que la introducción de esta agricultura química era muy nociva, afirmando que “El abonado mineral era algo que se debería cesar completamente en el tiempo, pues el efecto de cualquier tipo de fertilización mineral, después de un tiempo, es que los productos cultivados en los campos así tratados, pierden su valor nutritivo” (Steiner, 1988).

Cuatro empresas entrevistadas creen que vender productos ecológicos mejora la imagen de la empresa y las otras dos empresas creen que no.

Respecto al motivo que las hicieron comercializar productos ecológicos, las dos empresas alemanas entrevistadas tuvieron sus propios principios con el

objetivo de comercializar salud. Las otras cuatro empresas entrevistadas tuvieron como referencia la demanda del mercado. La comercialización de productos ecológicos como consecuencia de que otros distribuidores también lo estaban haciendo es una realidad en apenas una de las empresas entrevistadas.

Todas las empresas entrevistadas creen que existe en el sector una tendencia homogénea de ofertar cada vez más productos ecológicos, y que este mercado está en aumentando, pero de forma muy lentamente.

Dos de las empresas entrevistadas consideran que ha mejorado su rentabilidad al incorporar productos ecológicos. Las otras cuatro empresas no lo saben decir al respecto pues siempre han trabajado solo con productos ecológicos. La rentabilidad en la agricultura ecológica se da a largo plazo, debido a la *no* degradación del suelo cultivado, (Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, 2011, pág.4) Otro factor que contribuye para que la agricultura ecológica sea rentable es su precio de venta pues de acuerdo con un estudio realizado en la ciudad de Córdoba (Junta de Andalucía, 2012), el precio de diferentes productos elaborados ecológicos y convencionales mostraban diferencias altamente significativas entre medias, encontrándose en todos los casos, un mayor precio de los productos ecológicos que en los convencionales.

En relación al futuro, las seis empresas entrevistadas piensan que siempre harán falta los invernaderos para los momentos en que las producciones tienen que enfrentarse a las malas temperaturas. Así que consideran este tipo de cultivo como una alternativa real que cada vez cobra más fuerza en los mercados europeos. La producción de cultivos en invernadero es una técnica moderna usada en la producción agrícola; su ventaja sobre el método tradicional a cielo abierto es que se establece una barrera entre el medio ambiente externo y el cultivo. Esta barrera crea un microclima que permite protegerlo del viento, granizo, heladas, plagas, enfermedades, hierbas y animales (Castañeda, Ventura, Peniche y Herrera, 2007).

Por último, y en relación con la imagen de los productos ecológicos almerienses, la empresa holandesa cree que vender productos ecológicos

de Almería puede suponer un problema de imagen para la empresa distribuidora pues muchas veces su empresa ha tenido problemas de calidad con los productos almerienses.

Las otras cinco empresas entrevistadas creen que la calidad de los productos ecológicos almerienses es buena, pero que puede sufrir posibles problemas de imagen, que según ellos, no pasan de malos entendidos, falta de información transmitida incorrectamente a los consumidores y también por falta de un poco de marketing real sobre los cultivos almerienses que posiblemente sufran un marketing negativo e injusto por parte de la prensa local.

En general, todas las empresas entrevistadas están satisfechas con la comercialización de productos ecológicos.

#### 4.3 RESULTADOS PARA EL CAMBIO EN LA AGRICULTURA

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, y relacionándolas a la Teoría Institucional, podemos afirmar que:

##### - Agricultores

Los agricultores almerienses de productos ecológicos empezaron sus cultivos de productos ecológicos a través de un proceso de institucionalización por adquisición (Scott, 1987) del tipo isomorfismo mimético (DiMaggio y Powell, 1983), pues primero adquirieron voluntariamente técnicas de cultivo que adoptaron por comprobar que estas eran eficientes y esto ocurrió por medio del deseo consciente que tuvieron de imitar el ejemplo bien sucedido de otras organizaciones.

Estos agricultores sufren una gran presión por parte de sus compradores/clientes que podemos afirmar ser desencadenante de un proceso de institucionalización del tipo isomorfismo normativo (DiMaggio y Powell, 1983), pues sus productos solo son aceptos en el mercado cuando están de acuerdo con determinados padrones delimitados e idealizados por el mercado como verdaderos y ciertos. Este es el motivo de grande parte de

los rechazos de mercancía en condiciones perfectas de consumo, pero que a su vez no cumplen determinados padrones de coloración, calibre y aspecto que impone el mercado.

- Distribuidores

Los distribuidores, así como los agricultores, viven constantemente un proceso de institucionalización, pues también dependen de vender productos dentro de los padrones delimitados por el mercado. Pero en este caso, este proceso de institucionalización ocurre a través del isomorfismo de tipo coercitivo (DiMaggio y Powell, 1983) pues los pedidos de mercancía que llegan a estas empresas solicitan detalles relativos al producto que no pueden ser ignorados. Así que, la empresa es obligada a atender las exigencias del cliente o simplemente no puede atenderlo. Las empresas distribuidoras están cada vez más en manos de las grandes cadenas de distribución (supermercados), y son estas cadenas las que determinan estos padrones de mercado.

## CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

### CONCLUSIONES

Para que los productos ecológicos almerienses se mantengan en el mercado europeo se debe impulsar continuamente la investigación, para mejorar las técnicas y los rendimientos, desarrollar más variedades de alta calidad resistente al cambio climático y otras presiones y aprovechar al máximo las oportunidades del mercado.

La agricultura ecológica ha supuesto un paso importante a la hora de cuestionar ciertos planteamientos. Sin embargo, a día de hoy corre el peligro de convertirse en un nicho de mercado y de reproducir los modelos capitalistas. Y es que cuando las grandes superficies comerciales cuentan con líneas ecológicas, significa que la comercialización de los productos se está llevando a cabo a través de canales largos (los llamados canales injustos), que de nuevo subordina la producción ecológica a la distribución y que al final lleva la agricultura ecológica como un negocio agrario más.

Lo que podemos observar después de este estudio es que por un lado tenemos los agricultores almerienses que empezaron con el cultivo ecológico sin ningún tipo de respaldo técnico ni experiencia previa y que hoy están haciendo una cantidad en volúmenes de exportación de productos ecológicos significativa para toda Europa. Esto, nos muestra que a través de experiencias propias entre ellos mismos este tipo de negocio nació y se expandió tomando proporciones hoy en día importantes y a lo mejor ni ellos mismo se dieron cuenta de que, como tiene lugar el proceso de *isomorfismo mimético* (DiMaggio y Powell, 1983), estaban unos copiando la manera de trabajar de otros, aquellos cuyas campañas eran rentables.

Por otro lado, tenemos a un mercado creciente, que es amenazado constantemente por una especie de gigante que son las grandes cadenas de distribución. Estas cadenas controlan la cantidad, calidad, variedad, envase e precio del producto ecológico que será puesto a la venta en el mercado. Los agricultores para vender a estas cadenas están obligados a seguir sus reglas y condiciones. Este comportamiento podemos comparar con las

empresas distribuidoras que sufren institucionalización por medio del *isomorfismo coercitivo* (DiMaggio y Powell, 1983) .

Se puede concluir, a partir del análisis de este trabajo que existe una perspectiva positiva con respecto al consumo de productos ecológicos en el futuro. Así que podemos afirmar que aparte de estar satisfechos por vender y/o producir productos ecológicos, tanto agricultores como empresas distribuidoras tienden a aumentar su rentabilidad en los próximos años con la venta de productos ecológicos, pero esto depende fundamentalmente de la calidad de sus productos y servicios, que obligatoriamente necesitarán estar de acuerdo con los parámetros de la “realidad construida” (Berger y Luckmann, 1986) como necesidad de mercado.

Una vez que están con sus productos y servicios dentro de los patrones exigidos por el mercado, tanto agricultores como empresas distribuidoras obtienen legitimidad. Todo el esfuerzo para ganar legitimidad en el mercado es necesario para garantizar la supervivencia de la organización (Meyer y Rowan, 1977).

Con la institucionalización, algunas organizaciones pueden perder parte de su eficiencia, como en los casos de cambio a agricultura ecológica donde la producción reduce en kg/hectárea, pero a largo plazo, después de la adaptación a estos cambios, de acuerdo con la *Teoría Económica* (Meyer y Scott, 1983), suceden eficientes actividades productivas. En este caso, la no degradación de la tierra cultivada.

Al margen de las necesarias mejoras en el impulso de la productividad física y el control de costes y calidad, hay que seguir avanzando en las mejoras institucionales que permitan fortalecer al conjunto del sistema, así como también a los elementos individuales que lo conforman: agricultores y empresas comercializadoras, principalmente.

## FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Todo el trabajo de investigación desarrollado con entusiasmo y veracidad de datos contribuye a responder algunas preguntas sobre el tema tratado pero, al mismo tiempo, genera nuevas preguntas, nuevas ideas y abre nuevas vías de trabajo.

En relación a la teoría institucional, se podría extraer mayor rendimiento aplicándola a diferentes ambientes y departamentos de empresas hortofrutícolas almerienses (por ejemplo, departamento de recursos humanos de las empresas, departamento de control de calidad, perfil de agricultores y empleados, condiciones de trabajo en el campo y en las empresas distribuidoras, etc.) con la finalidad de entender mejor el comportamiento de estas organizaciones.

Puesto que el análisis de caso de este trabajo utiliza datos de agricultores y distribuidores, puede ser útil estudiar la posibilidad de analizar también los consumidores de productos ecológicos para definir aún mejor este mercado.

Otra posible e interesante línea de trabajo consiste en desarrollar nuevos modelos de métodos de trabajo – un manual práctico de agricultura ecológica – con datos claros y sencillos que puedan ser entendidos por cualquier agricultor, donde consten, además de las normativas, todas las actividades, experiencias e ideas exitosas de agricultores ecológicos que hayan tenido resultados positivos.

El pequeño tamaño muestral fue una limitación en este trabajo, así que también se puede plantear futuramente ampliar la aplicación de estos cuestionarios a un número mayor de entrevistados.

Otra limitación encontrada fue la falta de datos e índices actuales, a lo que se refiere a la agricultura ecológica, que crea una necesidad de actualización de esta investigación anualmente, ya que los índices publicados suelen ser anuales relativos a los datos correspondientes a uno o dos años anteriores al año de su publicación.

## REFERENCIAS

ALVES, M.A. & KOGA, N.M. (2003). Um passo para frente, um passo para trás: a reforma macro legal do terceiro setor à luz da teoria institucional. *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, Atibaia.

ANDRADE, J.A. & MESQUITA, Z. (2003). A certificação de produtos orgânicos e seu processo de institucionalização no Brasil. *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, Atibaia.

BERGER, P.L. & LUCKMANN, T. (1986). *La construcción social de la realidad*. Madrid: Amorrortu Editores.

BOLETÍN OFICIAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (2012), nº194 de 03 de Octubre de 2012.

BRANCHINI, Armando (2013). *Altagama Consensus 2013. Forecast on Worldwide Luxury Industry in 2013*. Milano.

CARVALHO, C.A.P.; VIEIRA, M.M.F. & LOPES, F.D. (1999). Perspectiva institucional para análise das organizações. *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Foz do Iguaçu.

CASTAÑEDA, M. R; VENTURA, E.J; PENICHE, R. R. y HERRERA G. (2007). Análisis y simulación del modelo físico de un invernadero bajo condiciones climáticas de la región central de México. *Agrociencias*. 41:317-335.

CHARLES, Dan. *Un Planeta Fertilizado*. NATIONAL GEOGRAPHIC (Mayo, 2013).

CONSERJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (1999). *Plan de Modernización de la Agricultura Ecológica*. Sevilla.

CONSERJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2011). *Manual de Conversión a la producción ecológica*. Sevilla: Signatura Ediciones.

DIMADDIO, P.J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (1988) Zucker, Lynne G. Cambridge: Ballinger Pub. Co

DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W. (1984). Institutional isomorphism and structural conformity. Presentado en la session especial de New developments in institutional theory. San Antonio, August.

DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. (1991). Introduction. En Walter W. Powell, W.W. & DiMaggio, P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, edited by. Chicago: University of Chicago Press, 1–38.

EISENHARDT, K.M. (1988). Agency and institutional theory explanations; the case of retail sale compensation. *Academy of Management Journal*, 31, 488-511.

FUNDACIÓN CAJAMAR (2012). Análisis de la campaña hortofrutícola de Almería – Campaña 2011/2012- Almería: Fundación Cajamar.

<http://www.ecoivalia.org> (22/07/2013)

INSTITUTO CAJAMAR. El mercado de Productos Ecológicos. Proyecto Ecovida. 2012.

JUNTA DE ANDALUCÍA (2009). *La Lógica de lo ECO-Lógico. Reflexiones sobre la producción, distribución, consumo de alimentos ecológicos y convencionales en Andalucía – Buscando alternativas*, Sevilla.

JUNTA DE ANDALUCÍA (2011). *Manual de Conversión a La Agricultura Ecológica*. Conserjería de Agricultura y Pesca, Sevilla.

JUNTA DE ANDALUCÍA (2012). *Boletín de La Producción Ecológica en Andalucía*, nº 8, Sevilla.

KRAATZ, M.S. & ZAJAC, E.J. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61 (5), pág.812-836.

LA VOZ DE ALMERÍA (2013). Almería líder de producción Ecológica. Almería, 26/08/2013.

MACHADO-DA-SILVA, C. (1999). Nota Técnica: A Teoria Institucional. En *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 220-226.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.S. & FERNANDES, B.H.R. (1999). Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. En VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.

MARTÍN, F.; GONZÁLEZ, A. & ROMÁN, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 127-143.

MELO, K.V.A. & OLIVEIRA, R.R. (2003). Mestrados profissionais: origens, processos de institucionalização e tendências atuais. En *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, Atibaia.

MEYER, J. & ROWAN, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

MEYER, J.W. & SCOTT, W.R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. California: Sage.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2012). Caracterización del Mercado de Productos Ecológicos en los Canales Especialistas de Ventas. Madrid.

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, MEDIO RURAL Y MARINO (2011). Buenas prácticas en producción ecológica. Granada: Centro de publicaciones.

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, MEDIO RURAL Y MARINO (2012). Caracterización del Mercado de Productos Ecológicos en los Canales Especialistas de Venta. Valor, volumen, viabilidad y buenas prácticas de comercialización, nº 770-11-351-0, Febrero, Madrid.

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, MEDIO RURAL Y MARINO (2012). *Marketing y Alimentos Ecológicos – Manual de aplicación a la venta detallista*, Madrid.

OLIVER, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Journal*, 16 (1), 145-179.

OLIVER, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.

POWELL, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.

REDMOND, W.H. (2003). Innovation, diffusion, and institutional change. *Journal of Economic Issues*, 37 (3), 665-679.

REVISTA ALMERÍA EN VERDE (2013a), nº 106, Febrero.

REVISTA ALMERÍA EN VERDE (2013b), nº 107, Marzo.

REVISTA ALMERÍA EN VERDE (2013c), nº 108, Abril.

REVISTA ALMERÍA EN VERDE (2013d), nº 111, Julio.

REVISTA F&H (2013), nº 289, Abril.

ROSSETTO, C.R. & ROSSETTO, A.M. (2005). Teoria Institucional e Dependencia de Recursos na adaptação organizacional: uma visao complementar. *RAE-Eletronica*, 4 (1), art.7.

SCOTT, R.W. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), 493-511.

SOLER, Marta. La bacteria que sembró el terror. El País – Andalucía. 26 de Mayo 2012.

STEINER, Rudolf. Curso sobre Agricultura Biológico-Dinamica (traducción de la publicación original de 1924). Madrid: Editorial Rudolf Steiner.

SHERER, P.D. & LEE, K. (2002). Institutional change in large law firms: a resource dependency and institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 102-119.

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE AGRICULTURA ECOLÓGICA (2013). Agroecología, Resiliencia al Cambio Climático y Cooperación para el Desarrollo. Seminario/Taller, Valencia, 18/04/2013.

SUCHMAN, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.

TOLBERT, P.S. & ZUCKER, L.G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reforms, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.

TOLBERT, P.S. (1985). Resource dependence and institutional environments. Sources of administrative structure in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 20, 229-249.

WESTPHAL, J.D; GULATI, R. & SHORTELL, S.M. (1996). The institutionalization of total quality management: the emergence of normative TQM adoption and the consequences for organizational legitimacy and performance. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 249-253.

ZUCKER, I.G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

## ANEXO I

### GUIÓN DE ENTREVISTA PARA AGRICULTORES

#### **Entrevista personal semi-estructurada. Guión para AGRICULTORES**

**Objetivo:** Conocer si existen presiones institucionales para cambiar las prácticas de cultivo, qué tipo de fuentes serían (en su caso), cómo ha sido el proceso de cambio y los resultados del mismo.

#### **Preguntas abiertas a considerar:**

1. ¿Cuántos años lleva con el cultivo bajo invernadero de producto ecológico? ¿Y con producción integrada?
2. ¿Por qué decidió cambiar de cultivo convencional en invernadero a cultivo ecológico/producción integrada?
3. ¿La sociedad –gobierno, empresas, distribución, medios de comunicación, consumidores-de alguna forma presiona para que aumente el cultivo de producto ecológico/producción integrada? ¿Su decisión de paso de cultivo convencional a ecológico/producción integrada ha tenido que ver con la presión del entorno – gobierno, distribuidores, consumidores, medios de comunicación, sociedad, etc.- ?
4. Si el cambio de convencional a ecológico/producción integrada ha estado influida por el entorno, ¿cuáles son los principales grupos que ejercen presión para la aplicación de producción integrada y/o ecológica (cadenas de distribución, consumidores, Gobierno, expertos agrícolas, ecologistas, medios de comunicación, grupos nutricionales, expertos en alimentación, ...)?
5. Los distribuidores presionan para que los agricultores apliquen técnicas de producción integrada y/o ecológica, ¿cómo ejercen esa presión? ¿cuál es su nivel de presión?
6. ¿Existen recomendaciones de expertos sobre la conveniencia de la adopción de prácticas de producción integrada o ecológica frente al cultivo convencional en invernadero? ¿Sigue usted esas recomendaciones?
7. ¿Considera usted que su paso de cultivo convencional a ecológico/producción integrada ha tenido que ver con los cambios y avances en las técnicas de cultivo ecológico y de producción integrada?
8. ¿Cree usted que en el paso a cultivo ecológico/producción integrada han pesado más los factores de cultura social, rentabilidad o técnicos?
9. ¿Ha adoptado las prácticas de cultivo ecológico/producción integrada como consecuencia de que otros agricultores también lo están haciendo?
10. ¿Qué beneficios ha obtenido en el cambio a ecológico/producción integrada?
11. ¿Considera que ha mejorado la rentabilidad al cambiarse a ecológico/producción integrada? ¿Habría ganado más con el convencional?
12. ¿Está satisfecho de haberse cambiado de convencional a ecológico/producción integrada?
13. ¿Considera usted que está liderando un proceso de cambio en la forma de cultivar en Almería?

14. ¿En quién se fijó o dónde tomó como referencia a la hora de cambiar desde el cultivo convencional en invernadero al cultivo ecológico/producción integrada?
15. ¿Existe en el sector una tendencia homogénea de cambio hacia el cultivo ecológico/producción integrado?
16. ¿Considera usted que hay una tendencia a la simplificación de los métodos de cultivo bajo invernadero o, por el contrario, cada vez hay más variedad?
17. ¿Se considera un agricultor de prestigio por cultivar ecológico/producción integrada?
18. ¿Cree usted que existen problemas de imagen del sector hortofrutícola de Almería? ¿Le han influido en el paso a ecológico/producción integrada? ¿Los considera importantes para el futuro del sector hortofrutícola almeriense? Si existen problemas de imagen, ¿cuáles cree que son los principales efectos?
19. ¿Cuál cree que es el futuro de la producción ecológica/producción integrada bajo invernadero en Almería?
20. ¿Cómo se han ido adaptando los sistemas de cultivo hasta llegar a la producción integrada y/o ecológica? ¿Cómo ha sido el proceso de adopción de normas de calidad?
21. Datos del agricultor:
  - a. Edad
  - b. Formación
  - c. Número de empleados
  - d. Hectáreas de cultivo ecológico/producción integrada bajo invernadero

## ANEXO II

### GUIÓN DE ENTREVISTA PARA DISTRIBUIDORES

#### Guión entrevista para DISTRIBUIDORES

**Objetivo:** Conocer si existen presiones o influencias externas para cambiar las prácticas de cultivo, qué tipo de fuentes serían (en su caso), y cómo ha sido el proceso de cambio.

#### **Preguntas abiertas a considerar:**

1. ¿Cuántos años llevan vendiendo producto ecológico/de producción integrada?
2. ¿Por qué decidió incorporar productos agroalimentarios ecológicos o de producción integrada?
3. ¿Considera que la sociedad –gobierno, empresas, distribución, medios de comunicación, consumidores-de alguna forma presiona para que se oferte cultivo de producto ecológico/producción integrada?
4. ¿Cuáles son los principales grupos que ejercen presión para la aplicación de producción integrada y/o ecológica (cadenas de distribución, consumidores, Gobierno, expertos agrícolas, ecologistas, medios de comunicación, grupos nutricionales, expertos en alimentación, ...)?
5. ¿Los consumidores desean que los retailers oferten producto hortofrutícola ecológico/producción integrada? ¿cómo ejercen esa presión? ¿cuál es su nivel de presión?
6. ¿Es recomendable para que un retailer funcione bien que oferte producto ecológico?
7. ¿Considera usted que ofrecer producto hortofrutícola ecológico/producción integrada ha tenido que ver con los cambios en las demandas de los consumidores, la presión de la sociedad ?
8. ¿Considera usted que ofrecer producto hortofrutícola ecológico/producción integrada ha tenido que ver con los avances y cambios en las técnicas de cultivo?
9. ¿Cree usted que en incorporar producto hortofrutícola ecológico/producción integrada han pesado más los factores de tipo social, rentabilidad o competitivos?
10. ¿Ha incorporado producto hortofrutícola ecológico/producción integrada como consecuencia de que otros distribuidores también lo están haciendo?
11. ¿Considera que haya mejorado la rentabilidad al incorporar ecológico?
12. ¿Considera usted que con la comercialización de productos hortofrutícolas ecológicos/producción integrada está liderando un proceso de cambio en la distribución alimentaria?
13. ¿En quién se fijó o dónde tomó como referencia a la hora de incorporar productos hortofrutícolas ecológicos/producción?
14. ¿Existe en el sector una tendencia homogénea de ofertar más producto ecológico/producción integrado?
15. ¿Se considera un distribuidor de prestigio por vender productos ecológico/producción integrada?
16. ¿Cree usted que vender productos ecológico/producción integrada mejora la imagen de un distribuidor?
17. ¿Cuál cree que es el futuro de la producción ecológica/producción integrada bajo invernadero?

18. ¿Cree usted que existen problemas de imagen en los distribuidores por vender productos de Almería?

19. ¿Se están produciendo cambios en las demandas de los consumidores? ¿Cuáles son esos cambios? ¿cuáles son los cambios más significativos? ¿cómo influyen estos cambios en el retailing?