



TRABAJO DE FIN DE GRADO

Planes de Desarrollo en la Comarca del Mármol en Almería

Autor: D^a. Gema Granados Almécija

Tutor: D. Anselmo Carretero Gómez

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2013 / 2014

Almería, Junio de 2014

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....	6
<u>1. Financiación de los planes de desarrollo.....</u>	11
CAPÍTULO 2. RECURSOS ENDÓGENOS.....	15
CAPÍTULO 3. CAPÍTULO 3. EL MÁRMOL DE MACAEL.....	17
CAPÍTULO 4. PLANES DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LA COMARCA DEL MÁRMOL.....	19
<u>1. Los Consejos Económicos Sindicales (1954-1975).....</u>	19
<u>2. Plan de Ordenación para la Industria del Mármol del Grupo Sindical de Aserradores (1959).....</u>	22
<u>3. El Plan Director Territorial de Coordinación de Andalucía (1978).....</u>	22
<u>4. Plan de Actuación Global (1983).....</u>	24
4.1 Antecedentes.....	24
4.2 Problemas actuales.....	26
4.3 Financiación oficial.....	27
<u>5. Plan Estratégico (1996).....</u>	28
<u>6. Plan Estratégico de Impulso al clúster andaluz de la piedra 2009.....</u>	33
6.1 Programa de Actuaciones inmediatas.....	33
<u>7. Planes para 2010 y futuro.....</u>	34
CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LOS PLANES DE DESARROLLO EN LA COMARCA DEL MÁRMOL EN ALMERÍA.....	36

CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	41

RESUMEN

En el presente trabajo explico en qué consiste el desarrollo local junto con la importancia de los recursos endógenos, para dar paso a la Comarca del Mármol en Almería. El mármol, un recurso endógeno que por su riqueza y características ha conseguido que se genere un sistema productivo local en la Comarca. Desde la década de los cincuenta del siglo pasado han sido numerosos los planes de desarrollo implantados, en unos casos para sacar el sector de las crisis en las que se encontraba y en otros para que sea más productivo y competitivo. En este trabajo se analizan dichos planes, evaluando sus resultados y concluyendo con las posibles mejoras.

INTRODUCCIÓN

Los objetivos que han estado presentes en la realización de este trabajo han sido:

- Conocer la importancia del desarrollo local y la centralidad de los recursos endógenos para llevarlo a cabo.
- Entender cómo y quién pone en marcha las estrategias de desarrollo local.
- Analizar la importancia del mármol en la provincia de Almería como motivo de los continuos planes de desarrollo económico local implantados en una zona de importancia.
- Analizar los planes de desarrollo en la Comarca del Mármol en Almería.
- Para concluir, analizar el resultados de los planes de desarrollo implantados.

La estructura de este trabajo está muy definida, en los primeros capítulos trato de forma teórica el tema de desarrollo local y los recursos endógenos, mientras que los capítulos que continúan son más prácticos y ejemplificadores, pues se tratan todos los planes de desarrollo que se han implantado en la Comarca del Mármol en Almería.

CAPÍTULO 1. DESARROLLO LOCAL

Desde los años 70 tras la crisis energética, la sociedad ha experimentado una época de cambios continuos. Las transformaciones sociales, políticas, económicas, culturales y tecnológicas han sido constantes y han transformado la sociedad. En este proceso, los entes públicos han tenido un protagonismo y una importancia decisiva.

Desde hace algunas décadas, la administración local es el pilar fundamental de las políticas de desarrollo. Anteriormente las políticas tradicionales de desarrollo se caracterizaban por la llegada del capital externo y la implantación de un conjunto de acciones que también solían venir de fuera impuestas por las Administraciones Públicas.

En esos años surgen diversas corrientes como el Desarrollo Local Endógeno, el Desarrollo Local Integrado y el Desarrollo con un Enfoque Local, que pueden, a su vez, reunirse en un solo concepto o modelo con las tres características: un enfoque basado en el aprovechamiento de los recursos endógenos para un nuevo tipo de desarrollo centrado en lo local, que se denomina “Modelo de Desarrollo Local”.

El Desarrollo Local Endógeno se define como un proceso tendente a incrementar el bienestar de la comunidad mediante el establecimiento de actividades económicas y socioculturales utilizando básicamente sus propios recursos humanos y materiales. En este modelo, la iniciativa privada adquiere un papel preponderante por lo que se requieren nuevas fórmulas de colaboración empresarial y de participación social.

El Desarrollo Local Integrado hace especial hincapié en la integración de todas las potencialidades de aprovechamiento de los recursos existentes en la zona. En este modelo, se intenta minimizar la utilización de tecnologías externas, poniendo especial énfasis en la movilización y el desarrollo de los recursos humanos y en la consecución de un acceso más equitativo a los medios de producción y a una más justa distribución de la renta.

El Desarrollo Local abarca una política global que incluye aspectos de descentralización administrativa, organización de la población, ordenación del territorio y dotación de infraestructuras y servicios, etc.

A partir de esta idea, el Desarrollo Local puede definirse como “el proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear Empleo, Renta y Riqueza y sobre todo mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad local” (Pérez y Carrillo, 2000).

El Desarrollo Local surge fundamentalmente en Europa como respuesta a las crisis macroeconómicas, cobrando importancia la microeconomía por ser más cercana al ciudadano, al territorio.

En este desarrollo económico basado en la macroeconomía, destaca la interrelación entre tres políticas económicas.

- Políticas económicas sectoriales. Algunos de los objetivos de las políticas económicas sectoriales son la mejora de la eficiencia y productividad en los tres sectores productivos. Esto sería imposible sin la existencia de mejoras continuas en formación e innovaciones tecnológicas. Un proceso de crecimiento económico adecuado y un cambio estructural puede conducir a una mejora del nivel de vida de la población local, creando empleo, renta y riqueza para la comunidad local.
- Políticas territoriales. Están orientadas al desarrollo del mundo rural, el equilibrio interterritorial y búsqueda de utilizar los recursos endógenos como una estrategia para el desarrollo socioeconómico.
- Políticas medioambientales. El objetivo principal es crear un clima en el que todos nos sintamos implicados con el medioambiente, para esto es necesario que la sociedad sea informada y educada para la defensa de la naturaleza. Así, el mantenimiento del medioambiente constituye un factor estratégico para el desarrollo local, pues la calidad del entorno es una ventaja competitiva para la localización y la ubicación de las empresas.

Mediante el desarrollo de políticas económicas, territoriales y medioambientales se consigue una economía más competitiva y mayor bienestar para los habitantes en el medio en el que se desarrollen.

La participación de los entes públicos para el desarrollo económico y el fomento de empleo, ha dado lugar a lo que se conoce como “Estrategias de Desarrollo Local”. Siendo

de gran importancia para implicar a los ciudadanos en el “Desarrollo Económico Local”, pues al ser las corporaciones locales las que implantan estas políticas son más cercanas a la población. Estas corporaciones serán las encargadas de implantar un conjunto de medidas para la disminución del desempleo, aumento de la riqueza, aumento del consumo y demás medidas que mejoren los datos microeconómicos.

Para el desarrollo económico local son de vital importancia los recursos endógenos con los que cuenta la zona, como pueden ser: factores monumentales, históricos, culturales, naturales, sociales o tecnológicos.

Para entender en que consiste el Desarrollo Local y cómo identificarlo, podemos distinguir seis elementos que lo caracterizan:

- El carácter local, dado que se circunscribe a un territorio perfectamente definido, especialmente municipal y, sobre todo, subregional. Dando un protagonismo notable los recursos endógenos, se pretende optimizar las ventajas competitivas para obtener la máxima rentabilidad.

No quiere decir que se rechacen los recursos exógenos, por ejemplo, una inversión externa.

- La dimensión social, dado que sus acciones se dirigen preferentemente a la creación de puestos de trabajo, primando el desarrollo personal.
- La dimensión institucional, al estar impulsado por la Administración Pública para asegurar la coordinación de los agentes implicados. Aunque con una visión descentralizada, dada la importancia del sector público local, los organismos más cercanos al ciudadano. Las Comunidades Autónomas, las Unidades Territoriales de Empleo y Desarrollo Local y Empleo Tecnológico (UTEDLT), las mancomunidades de diversos municipios, las asociaciones, las empresas públicas de la zona, son algunas de las instituciones impulsoras de este desarrollo.
- La dimensión económica, pues las iniciativas que se llevan a cabo persiguen un carácter rentable y eficiente. La pequeña y mediana empresa (PYMES) y la microempresa (MYPES), tienen una importancia vital para el aumento del empleo, el desarrollo y el crecimiento del municipio
- La dimensión cooperativa, pues la magnitud del proceso, exige la colaboración e implicación de múltiples organismos y colectivos.

- La dimensión instrumental, que facilita la resolución de los problemas de diseño y gestión que puedan surgir.

Las acciones que puede emprender el Desarrollo Local para estimular el desarrollo se conocen como Planes de Acción. Pueden agruparse principalmente en tres:

- La propia zona
- Las empresas locales
- La población local

Las primeras están relacionadas con la infraestructura en su sentido más amplio, las segundas con las ayudas a la innovación, la prestación de servicios de asesoría o la provisión de fondos de inversión, y las terceras con las ayudas a los desempleados o los programas de formación específicos.

La elaboración de un plan de acción en el que se establezcan las acciones concretas que deben emprenderse para alcanzar los objetivos de la estrategia puede ser de gran utilidad. En general, las principales acciones que se acometen varían muy poco: apoyo a las empresas, reestructuración, diversificación y crecimiento industrial, desarrollo de la infraestructura, aportación y mejora de terrenos e inmuebles, mejora del medio ambiente, promoción de la zona y estímulo a las inversiones externas, asistencia a los desempleados o análisis de calificaciones y formación.

Hay que tener en cuenta que las acciones deberán estar diseñadas para resolver cuatro tipos diferentes de problemas: problemas relacionados con la financiación de las empresas locales, como consecuencia del aumento de los costes productivos, de las dificultades de acceso a los mercados financieros y de la inadecuación de las políticas de ayudas; deficiencias en la dotación de servicios de apoyo a la producción y a la comercialización; restricciones en la accesibilidad a los mercados como consecuencia de unas infraestructuras de comunicaciones y servicios insuficientes; e impedimentos al surgimiento y expansión de las empresas locales, dada la existencia de un entorno económico y social que no incentiva la capacidad empresarial local.

Resulta importante saber que acciones deberían llevar a cabo la Administraciones Públicas Locales para el desarrollo local. Las competencias de las Administraciones Públicas Locales están fijadas en la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, Ley 39/1998, aunque en esta ley no quedan reflejadas las políticas de Desarrollo Económico Local.

Realmente, aunque las competencias están definidas, las corporaciones locales no plantean todas las políticas de promoción y fomento del empleo que deberían plantear para el desarrollo de los municipios. Cada día más los ciudadanos acuden a la Administración Pública Local para expresar sus demandas económicas y sociales. Esto ha provocado el desarrollo de Políticas Económicas Locales.

Si bien, cabe destacar las siguientes acciones desarrolladas por las Administraciones Públicas Locales para promover el desarrollo local:

- Aumento de las infraestructuras de transportes y comunicaciones.
- Formación continua dada la importancia de los recursos humanos. Son numerosas las empresas que realizan un estudio de la zona para conocer la formación de la mayor parte de la población. Por ellos son las corporaciones locales las encargadas de promover programas de formación para sus ciudadanos según las características de la zona. En el caso de la provincia de Almería, no será igual la formación necesaria en el Valle del Andarax que en la Comarca del Mármol.
- Crear itinerarios de empleo para saber cuál es el camino correcto para la inserción del trabajador en el mundo laboral. Para esto, es necesario la elaboración de un perfil de las personas que quieran incorporarse al mundo laboral y que se establezcan actividades de información y formación para la adaptación del trabajador al puesto de trabajo.
- Apoyo a la creación de empresas y al emprendimiento. Resulta determinante fomentar una cultura emprendedora y actividades que fomenten la creación de empresas como coloquios con empresarios de éxito en la zona.
- Facilitar recursos para proyectos empresariales locales. Estos recursos pueden ser ayudas financieras, facilidades en los trámites de constitución, supervisión del plan de empresa, estudios económico-financieros, etc.
- Movilizar a las personas a las que van dirigidos los distintos Planes de Desarrollo Local. La Administración Local tiene que contar con el apoyo de los agentes económicos y sociales que actúan en el ámbito local.

Las personas a las que van dirigidas este tipo de acciones se pueden dividir en tres grupos principalmente:

- Grupos con intereses económicos y sociales.

- Responsables políticos, técnicos y animadores locales.
- Resto de ciudadanos.

El respaldo a todo lo anterior comentado llegó en 1982, fue el año en el que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) crea el “Programa de acción y cooperación sobre iniciativas locales para la creación de empleo” (ILE). Con esto se pretendía ofrecer recomendaciones sobre los problemas económicos y sociales y dar a conocer experiencias de desarrollo económico.

En el caso de España, fue en 1983 cuando el Ministerio de Trabajo reguló las directrices para la promoción de directrices locales para la creación de empleo, aunque no fue hasta 1986 cuando se produjo un mayor impulso e interés por este tema y se llevaron a cabo programas similares a los de la OCDE.

1. Financiación de los planes de desarrollo

Para la financiación de las acciones necesarias en un Plan de Desarrollo Local resulta necesaria la realización de presupuestos municipales basados en el análisis de gastos públicos. Estos presupuestos serán elaborados, aplicados y controlados por las Corporaciones locales, Ayuntamientos y Diputaciones, siendo entes más cercanos al ciudadano. También serán financiados por los gobiernos autonómicos y la Administración Central.

El presupuesto de Gasto Público Local está formado por operaciones corrientes (gasto de personal, compra de bienes y servicios, gastos financieros y transferencias), operaciones de capital (inversiones reales y transferencias de capital) y operaciones financieras (variación de activos financieros y variación de pasivos financieros).

Por otro lado, el Ingreso Público Local puede ser clasificado en operaciones corriente (impuestos directos, impuestos indirectos, tasas y otros ingresos, transferencias corrientes, ingresos patrimoniales y enajenación de Inversiones Reales), operaciones de capital (transferencias de capital), operaciones financieras (variación de activos financieros y variación de pasivos financieros).

En el caso de los gobiernos autonómicos, destacaré Andalucía. La forma de financiación de las políticas de desarrollo local de esta comunidad es mediante programas de la Agencia Idea, el fomento del cooperativismo y la subvención Global de Andalucía.

- Agencia Idea: se encarga del desarrollo regional del gobierno andaluz, además de un instrumento especializado fundamentalmente en el fomento de la innovación en la sociedad andaluza. Para ello, ofrecen un gran apoyo al empresariado andaluz, desde la gestión y concesión de incentivos a las empresas, a la gestión de proyectos y programas de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo, así como a la construcción de infraestructuras industriales y tecnológicas.

Entre sus competencias destacan las siguientes:

- Financiación y Desarrollo Empresarial, que aglutina en una misma Unidad todas las ayudas y programas de financiación a las empresas.
 - Espacios de Innovación y Sectores Estratégicos orientada a la dotación de infraestructuras y espacios productivos así como a la dinamización de estos espacios vinculándolos con los sectores/clúster en Andalucía.
 - Captación de Inversiones y Servicios Avanzados que será la encargada de diseñar y prestar los servicios que la Agencia pone a disposición de emprendedores y empresarios, con especial atención al servicio integral de captación de inversiones en Andalucía.
- Fomento del cooperativismo. Esta acción será llevada a cabo por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía, específicamente será la Dirección General de Economía Social y Emprendedores. Encargados de fomentar el Desarrollo Económico Local mediante políticas de economía social.
 - Subvención Global de Andalucía. Se trata de una subvención para la financiación de proyectos y el reparto equitativo de los Fondos Estructurales Comunitarios.

En cuanto al Gobierno Central, son numerosos los recursos de financiación que provienen de la Administración Central, pues tiene sus propias vías de financiación públicas para las Políticas de Desarrollo Local:

- ICEX: organismo que tiene sus líneas de subvenciones especiales para las MYPES, para ayudar al comercio exterior de las mismas. A través de la organización de eventos como encuentros, ferias, misiones comerciales, etc.
- Ayudas ICO (Instituto de Crédito Oficial): ayudas que provienen de un convenio que firma el ICO (dependiente del Ministerio de Hacienda) con las principales entidades financieras del territorio. Con el objetivo de mejorar, introducir nuevas

tecnologías, mejora de productos y servicios, etc. Estas ayudas tienen gran éxito porque el préstamo que le deja la entidad financiera a las empresas está muy por debajo del mercado y la diferencia entre el tipo medio de interés y el que pone la entidad financiera corre a cargo de las subvenciones provenientes del ICO.

- INEM: A nivel Estatal tiene una serie de ayudas para aquellas empresas que contratan a colectivos con dificultades para la inserción laboral. Hay bonificaciones hasta el 50%.

Siguiendo con las formas de financiación, resulta de interés comentar brevemente los instrumentos financieros que la Unión Europea ofrece para el fomento de las políticas de desarrollo local, estas se conocen como el Paquete Agenda 2000, siendo el último documento aprobado el que comprende el periodo 2007-2013. En 2014 existe un informe del ministro de Hacienda y Administraciones Públicas sobre el Acuerdo de Asociación en el que se recoge a escala nacional el proceso de programación de los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (EIE) para el próximo período 2014-2020, cuya dotación para España supone la asignación de 36.130 millones de euros, 36.693,5 millones si se tiene en cuenta el Fondo Europeo de Ayuda a los Desfavorecidos y a la espera de la cuantía que finalmente se asigne al Fondo Europeo Marítimo y de Pesca.

Todo lo anterior viene establecido por los Fondos Estructurales, Programas e Iniciativas Comunitarias y Fondos de Cohesión.

- Los Fondos Estructurales. Instrumentos financieros que pone la Unión Europea al servicio de las Políticas de Desarrollo Local para romper los diferentes desequilibrios estructurales territoriales de las regiones objetivo. Son el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Fondo Social Europeo (FSE) y el Instrumento Financiero de Orientación de la Pesca (IFOP).
- Fondos de cohesión. Este fondo está destinado a los países y no está destinado a las regiones. Su objetivo es la convergencia real entre los países más subdesarrollados (España, Portugal...), para evitar la divergencia entre ellos. Para acogerse al Fondo de Cohesión se tiene que cumplir un ratio estructural: PNB (producto nacional bruto)/Hab. < 90% media europea y es condición necesaria la puesta en marcha de los Planes de Estabilidad Presupuestaria.
- Programas e iniciativas comunitarias. Las Iniciativas Comunitarias son programas específicos que aprueba la Unión Europea dentro de su programación de política de

desarrollo local para el periodo citado periodo. Tienen como objetivo desarrollar los territorios más subdesarrollados, así como ayudar a los colectivos con mayores dificultades de inserción laboral (mujeres, jóvenes, etc.).

CAPÍTULO 2. RECURSOS ENDÓGENOS

Para poder lograr un desarrollo que aproveche todas la potencialidad de un territorio es necesario conocer los recursos endógenos.

Los recursos endógenos de un territorio son el conjunto de bienes, naturales o no, que tiene un territorio como propio y que pueden ser capaces de generar y sostener el desarrollo de ese territorio. Se pueden aprovechar económicamente para crear rentas y empleo, de forma que mejore la calidad de vida de la población. La presencia de recursos endógenos no garantiza el desarrollo, éste está garantizado solamente cuando se produce un aprovechamiento de los recursos que sea realista, estratégico y flexible.

Dentro de los recursos endógenos se incluyen todos los factores que pueden contribuir al desarrollo de un territorio, tales como los recursos materiales y aquellos que ofrece el entorno, la infraestructura de transportes y comunicaciones, las infraestructuras urbanas, el capital físico y el capital humano, determinado éste último por el nivel de instrucción de la población, la aptitud para dirigir empresas y su capacidad innovadora.

Los programas de desarrollo basados en los recursos endógenos pretenden movilizar recursos locales y propiciar un crecimiento a partir de las propias potencialidades. El ámbito de actuación puede ser municipal, comarcal o provincial, pero se debe buscar el óptimo en el ámbito de actuación, con un tamaño territorial adecuado para tener recursos necesarios y para no desbordarse en la planificación. Se pretende un diagnóstico más eficaz de los problemas, el diseño de las estrategias adecuadas a la zona y la participación activa de los agentes locales en todos los procesos de desarrollo.

El uso de los recursos endógenos proporciona unos beneficios que deben ser aprovechados para conseguir el desarrollo de un territorio y éste tiene una nueva consideración de los recursos y del medio ambiente en el sistema productivo, que toma un enfoque contrario a las estrategias económicas responsables de la excesiva o inadecuada explotación. Debe ser un modelo de desarrollo que implique realizar una explotación de los recursos naturales que no transgreda los equilibrios ecológicos y ambientales básicos y asegure si conservación a largo plazo.

De igual modo la estrategia de desarrollo debe ser capaz de aprovechar las ventajas comparativas de la región o territorio en el espacio económico exterior con el que se relaciona y compite. El completo aprovechamiento tiene que tener como un pilar básico la incorporación de innovaciones tecnológicas que hagan más eficiente y racional la explotación y conservación de los recursos naturales, debe buscarse una plena integración entre el proceso de desarrollo y el sector científico y técnico.

Dentro de una zona o comarca, en una unidad geográfica definida, se pueden encontrar variedad de recursos. El concepto de recursos incluye tanto bienes materiales como la población, el medio y los modos de vida.

La población es el elemento activo de cualquier estrategia de desarrollo, por eso es tan importante su análisis como recurso endógeno de un territorio.

El medio se refiere a la parte física, es decir, donde se encuentra la población. El medio se puede dividir en dos, los núcleos urbanos y el medio natural, sobre el que se elaborarán la mayoría de las iniciativas generadoras de empleo. Las infraestructuras se consideran recurso endógeno por las posibilidades que dan al desarrollo, una región con un sistema de transporte por carreteras defectuoso tiene menos posibilidades de realizarse económicamente. Los recursos naturales son la riqueza básica y principal de un territorio, son los recursos primarios a utilizar, es necesario saber cómo explotarlos y a la vez tener presente la necesidad de conservación porque algunos son limitados.

El sistema cultural se puede definir como la interacción entre la población y el medio, se incluiría el modo de vida, el patrimonio etnológico o las actividades económicas.

CAPÍTULO 3. EL MÁRMOL DE MACAEL

El sector de la piedra natural constituido, principalmente por las producciones de mármol, pizarra y granito, es un sector tradicional en España, cuya situación se ha visto especialmente agravada en los últimos años como consecuencia del brusca caída de la construcción. Formado principalmente por tres actividades, como son la extracción de materiales, la transformación y la distribución. Existe mayor presencia de empresas de transformación.

La extracción de mármol se concentra principalmente en tres Comunidades Autónomas: Comunidad Valencia (40%), Andalucía (32,5%) y Murcia (11,5%). Principalmente en la provincia de Alicante (Pinoso, Monforte del Cid y Novelda) y en Almería (Macael).

En Almería, el sector del mármol se localiza en el centro de la provincia, entre la cara norte de la Sierra de los Filabres y la cuenca del río Almanzora. Tiene una extensión de 800 km², en los que entran 14 municipios y una población de unos 43.000 habitantes. Las poblaciones principales de la “Comarca del Mármol” son: Macael, Olula del Río, Fines, Cantoria, Líjar y Purchena; esta zona extrae alrededor de un millón de toneladas de mármol al año (95% de la producción andaluza), siendo la zona más importante de explotación del territorio nacional.

A día de hoy, la importancia que la extracción y la elaboración del mármol tienen para la Comarca del Mármol queda reflejada en la distribución del paro registrado, dado el peso del sector del mármol en el total de parados en la comarca. No obstante esta situación se está paliando con las exportaciones a países como Estados Unidos, Rusia y Alemania. Aunque Almería sea la principal zona de extracción de mármol del país, su volumen de exportaciones es bastante reducido con respecto a otras provincias como Alicante, actualmente la comercialización con el exterior es inferior a la que había en la primera mitad de la pasada década.

Además, se ha producido una reducción de las empresas que desarrollaban actividades de extracción, corte, tallado o acabado de la piedra. En 2007, había 359 que desarrollaban estas actividades,

El sector de la piedra y el mármol comprende un conjunto de actividades económicas que dada la importancia en la economía de la Comarca del Mármol en particular y para toda la provincia, ha hecho que sea objeto de estudio y que periódicamente se hayan elaborado planes con el fin de relanzar la economía de la zona tomando como base éste recurso endógeno. Han sido numerosos los organismos que los han propiciado y han participado en ellos para su fomento, desde los propuestos por los Primeros Consejos Económicos Sindicales, en la década de los cincuenta, hasta el último Plan Estratégico de Impulso al clúster andaluz de la piedra de 2009 y las nuevas acciones propuestas a desarrollar a partir de 2010 y años posteriores. Las ayudas han favorecido a la creación de numerosos acuerdos que han mantenido en consenso los Planes de Desarrollo Económico que se han puesto en marcha que posteriormente analizaré.

Los problemas a lo largo de estos años han quedado claros, y las medidas a tomar también, algunos planes no pasaron de ser más que proyectos, otros una relación de buenas intenciones, y otros fueron los pilares del crecimiento de toda una Comarca. Por este motivo, una vez expuestos los Planes de Desarrollo en la Comarca del Mármol, expondré algunos de los resultados que han tenido estos Planes para la comarca y poder apreciar su importancia en un sector que era menos productivo y competitivo que a día de hoy.

CAPÍTULO 4. PLANES DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LA COMARCA DEL MÁRMOL

Dada la importancia del mármol en la Comarca de Macael, se han elaborado planes con el fin de relanzar la economía de la zona tomando como base este recurso natural.

Ya en la época de los fenicios el mármol era utilizado en la comarca. A mediados de los años veinte del pasado siglo había alrededor de 40 serrerías en la Comarca que transforman en tabletería la mayor parte del mármol que se extrae; casi todas funcionan con fuerza hidráulica, por lo que sólo pueden trabajar en las épocas en las que hay agua. No es hasta el siglo XIX cuando las primeras empresas dedicadas a la elaboración del mármol.

El peculiar sistema de propiedad de los terrenos y de concesión de permisos para la extracción ha hecho que la mayoría se concentren en los habitantes de la zona, en general con limitados recursos financieros y escasa formación empresarial, lo que se tradujo con el paso de los años en canteras y empresas pequeñas y deficientemente mecanizadas. A esto se unen las deficiencias en la comercialización y los problemas en el transporte, causas que llevaron a al sector a una profunda crisis a comienzo de los años 80 del siglo pasado.

Desde entonces ha sido diversos los Planes de Desarrollo que han sido propuestos para superar los problemas estructurales que arrastraba el sector.

1. Los Consejos Económicos Sindicales (1954-1975)

Ya en 1954, la situación del sector del mármol en Almería no era lo suficientemente buena como causa de la libertad que se había concedido para la explotación de las canteras. Entonces aparece la necesidad de buscar un sistema productivo para disminuir los costes y aumentar la productividad. Algunas de las medidas que se proponen son las siguientes (Consejo Económico Sindical, 1954):

- “Suspender la concesión de permisos, si la solicitud no va acompañada respaldándola, por un proyecto completo del trabajo a realizar, en una zona amplia”.

- “Tender a la fusión única de todo los intereses, bajo una dirección también unificada. Esta empresa, o grupo de 4 o 5 empresas, tendría fuerza económica para realizar un beneficio sensato”.

La unión de intereses ayudaría a solucionar una serie de problemas difíciles de abordar de manera individual: la inversión en vías de comunicación, sobre todo en la red de pistas; la retirada de estériles por medio de voladuras, como la mecanización del sistema de carga a base de palas, y su traslado a los lugares adecuados no hipotecando las bancadas inferiores; y la mecanización en el corte y carga de los bloques de mármol. La electrificación de la Sierra se considera necesaria, pero no imprescindible.

- Las industrias que preparan el mármol reclaman nuevas condiciones para ponerlo en el mercado en unas condiciones de ventas adecuadas. Se empieza a hablar entonces de la necesidad de creación de industrias derivadas del mármol.

El Consejo pide además la creación de una Comisión Técnica que realice la prospección y cubicación de la existencias y calidades de los mármoles, y tome las medidas adecuadas para la creación de una empresa única, “privada y si es posible, exclusivamente provincial, que funcione en régimen de Sociedad Anónima, en régimen de cooperativa, o como mejor se considere” (Consejo Económico Sindical, 1954).

A pesar de todo, cinco años después, 1959, no se habían llevado a la práctica “ni una sola de las Conclusiones que de propusieron en el II Consejo Económico Sindical” (Delegación provincial de los Sindicatos, 1959, p. 94). La “industria de mármoles sigue una curva francamente decreciente. Por la enorme cantidad de demanda, que en gran parte queda insatisfecha, hay un clima de optimismo falso. Pero lo cierto es que no solo se dejan de conquistas nuevas posiciones en el mercado, sino que se van perdiendo las que tradicionalmente se poseían. Para abastecer esta exagerada demanda, se están explotando calidades inferiores, que perjudicarías a la larga a nuestra industria de mármoles” (Delegación provincial de los Sindicatos, 1959, p. 94).

El número de pequeñas empresas ha seguido aumentando con el consiguiente perjuicio para el laboreo correcto de los mármoles, no cumpliendo, además, muchas de ellas de las obligaciones sociales mínimas.

Para corregir esta situación, el Pleno de la Junta Sindical de Aserradores Marmolistas propuso un conjunto de medidas, que coincidían con las de 1954. (Delegación provincial

de los Sindicatos, 1959, p. 96). Puesto que la experiencia demuestra que estar divididos da como resultado una productividad menor, no se deben conceder nuevos permisos, a no ser que las nuevas empresas soliciten una zona amplia, y ofrezcan suficientes garantías de mecanización y solvencia. Hay que tender a que las labores de extracción y elaboración del mármol vayan unidas, favoreciendo que los extractores tengan su fábrica y los elaboradores su cantera. Es urgente llevar a cabo una mejora técnica a gran escala, que asegure al marmolista sus inversiones, y le mueva a mecanizar por su propio interés. Un punto previo a todos los anteriores es mejorar los servicios y comunicaciones: abordar la electrificación de la Sierra y la mejora de los servicios eléctricos existentes, el acondicionamiento de la carretera de Olula a Tahal y la construcción de un puente de esta carretera sobre el Río Almanzora. (Carretero, 1995).

En 1963, el IV Pleno del Consejo Económico Sindical pide que la Jefatura del Distrito Minero realice un estudio completo de los criaderos de mármol y formule un plan para su explotación racional con la orientación técnica adecuada, y con el más absoluto respeto del derecho de la propiedad que el Ayuntamiento de Macael tiene sobre sus canteras. (Consejo Económico Sindical Provincial, 1963, p. 49-50).

En 1974, el V Pleno se refiere al mármol sólo de manera tangencial, por celebrarse poco después del Consejo Económico-Social Sindical de la Zona del Mármol que trató de forma monográfica los problemas del sector. Este V Pleno pidió al Gobierno que declarara de interés preferente a las industrias de extracción y transformación de rocas ornamentales, y que creara una línea de crédito oficial para la minería, y en especial para el mármol, que facilite la obtención de créditos a largo plazo, bajo interés y demora en su amortización. La conclusión del estudio, iniciado por la Dirección General de Minas, para localizar y evaluar las reservas de la zona, y realizar un plan general de ordenación de las zonas en explotación es otro de los objetivos del Pleno. Con respecto a las industrias de transformación propone, con el fin de frenar la propagación del minifundismo empresarial, fijar producciones mínimas para las nuevas empresas que se quieran establecer, realizar los estudios necesarios para dotar a las industrias de transformación de los servicios que precisan para realizar su función y crear un polígono industrial en la cuenca alta del río Almanzora. (Consejo Económico Sindical de Almería, 1975, p. 107-109).

Por último, en el campo de la comercialización considera necesario mejorar las vías de comunicación (carreteras, ferrocarril y puertos), llevar a cabo un estudio del mercado internacional, y normalizar los tipos comerciales de elaborados.

2. Plan de Ordenación para la Industria del Mármol del Grupo Sindical de Aserradores (1959)

Como consecuencia de los graves problemas que inciden sobre la industria del mármol originado, sobre todo, por la pequeña dimensión de la mayoría de empresas, nace en 1957 el Grupo Sindical Provincial de Aserradores Marmolistas de Almería. La acción de este Grupo Sindical culmina con la aprobación, en 1959, del Plan de Ordenación para la Industria del Mármol, que contempla los siguientes objetivos: encuadramiento y control de la industria, ordenación técnica y del trabajo, y estudio de mercado.

El punto referente al mercado es el más importante de la etapa abierta por este Plan. Para evitar que las dificultades de los almacenistas imponiendo las condiciones de la compra, se acuerda la creación de una cooperativa para la venta en común de la producción. El fuerte individualismo reinante hace de esta iniciativa quede olvidada hasta finales de 1960, momento en el que un grupo de industriales dan vida a la Unión Cooperativa de Industriales Marmolistas de Almería (UCIMA). La cooperativa ayuda a normalizar las relaciones del mercado, “creando un campo de seguridad apropiado y ya dentro de una demanda nacional creciente y aún sin competencia exterior” (Laborda, 1973, p. 95).

Las medidas de ordenación técnica pronto caen en el olvido, y siguen naciendo empresas con defectos de instalación y financiación que, aprovechando la favorable coyuntura económica, ocultan sus deficiencias estructurales con continuas alzas en los precios.

Junto a la industria transformadora va creciendo, hasta llegar a adquirir personalidad propia, la industria auxiliar del triturado y del terrazo. Su problema principal en el mercado es la fuerte competencia existente, por lo que varios empresarios, siguiendo la experiencia de UCIMA, deciden unirse dando vida a “Trituradores Unidos, S. A”. Resulta curioso saber, que se unen como Sociedad Anónima por no contar con el número suficiente de empresarios como para ser Cooperativa.

3. El Plan Director Territorial de Coordinación de Andalucía (1978)

En 1978, ante la importancia de la zona del mármol para el desarrollo industrial de Almería y por consiguiente de la región andaluza, se elaboró dentro del Plan Director Territorial de Coordinación de Andalucía con el fin de impulsar el desarrollo de la Comarca. La Acción Prioritaria Ordenación de la Zona del Mármol en Fines, Macael y Olula del Río.

Tras recoger y analizar, en una primera fase, los datos sobre el medio físico (geográficos, geológicos, climatológicos...) y el humano (población, empleo, renta, sanidad...) en la zona, realizar un análisis sectorial de las posibilidades de desarrollo, y llevar a cabo, en una segunda fase, una amplia consulta a través de una encuesta a los sujetos directamente implicados en el sector del mármol, se concretaron una serie de objetivos, con respecto a la minería, la industria, la infraestructura, y la protección al medio ambiente. El concepto de proteger el medio ambiente aparece por primera vez.

Dentro del conjunto de medidas referentes a la minería está, en primer lugar, la referencia al problema del minifundismo, que origina frentes de explotación muy pequeños, que, a su vez, condicionan la racionalidad de las extracciones y el control de las voladuras. Se apunta la necesidad de la creación de una serie de servicios comunes (asistencia técnica, investigación, parques de maquinaria, suministro de energía y materiales, utensilios...) y la construcción, seguida del adecuado mantenimiento, de una red varia interior organizada. Otro punto importante es la organización, ubicación y aprovechamiento de las escombreras, y el aprovechamiento y explotación de otros productos distintos al mármol. Por último, el Plan propone la creación de una oficina técnica de estudios y proyectos que, además de otras funciones, vela por la consecución de las anteriores. (Carretero, 1995, p. 55).

Los principales problemas detectados en la industria elaborada son la extracción, el minifundismo y el retraso tecnológico de los procesos fabriles. La creación de suelo industrial dotado de los convenientes servicios, la normalización de los productos finales, el aprovechamiento de los residuos de la materia principal, y el logro de la dirección técnica apropiada, son otros de los objetivos que se marca este plan.

Las medidas en torno a la infraestructura persiguen mejorar las comunicaciones y servicios. El transporte del producto tiene dos fases diferenciadas: desde las canteras a las fábricas de elaboración, y su salida una vez elaborado para su distribución y venta. En el primer escalón las medidas propuestas son: el acondicionamiento de la red viaria interior, la nueva construcción o acondicionamiento de la carretera Olula del Río-Macael-Tahal, y la construcción de un sistema de transporte del material por teleférico o cable, desde las canteras a un centro de distribución. En el segundo: acondicionamiento de la C-323 de Villacarrillo a Huércal-Overa, hasta el Puerto de Garrucha, nueva construcción o acondicionamiento de la carretera hasta Almería por Tahal y Tabernas, acondicionamiento del tramo de ferrocarril Baza-Alcantarilla, e instalación de una estación para el uso de

contenedores, y mejoras en el Puerto de Garrucha, tales como: la ampliación de la línea de atraque en 150 metros, y equipamiento de utillaje con una potencia media.

Además de la instalación de servicio telegráfico y télex, la realización de obras de captación y dotación de agua de calidad para servicios humanos e industriales: la modernización y mejora de la red eléctrica; conseguir unos servicios sanitarios que cuenten con equipo radio-telefónico, dispositivos de evacuación y centro asistencial de urgencias; y la creación de unidades idóneas de comercialización.

Por último cabe mencionar que con respecto a la protección del medio ambiente es la primera vez que aparece con este nombre, se trata de preservar la salud y el bienestar de los habitantes de la zona, asegurando las condiciones indispensables para conseguir la simple supervivencia, previniendo las enfermedades, los accidentes y las intoxicaciones, creando un ambiente favorable para la productividad de las actividades humanas, y lograr el máximo bienestar social para la población de la comarca.

4. Plan de Actuación Global (1983)

El desarrollo del sistema productivo del clúster del sector de la piedra en Andalucía ha experimentado una evolución considerable en los últimos treinta años. El clúster del sector de la piedra en Andalucía fue capaz de superar una grave crisis industrial. El “Plan de Actuación Global de la zona del mármol de Macael”, gestionado por el Instituto de Promoción Industrial de Andalucía (IPIA), primero y posteriormente por el Instituto de Fomento de Andalucía (IFA), nace en un momento muy importante para la supervivencia de este sector. Su publicación en 1983 puso de manifiesto la situación de este sistema productivo. Actualmente representa una realidad económica diversificada e internacionalizada.

4.1 Antecedentes

El sector de mármol se encuentra en una situación de crisis total y es necesaria la mejora de esta actividad, pues son diversos los municipios que dependen de esta actividad: Macael, Olula del Río, Fines, Purchena y Cantoria. Tanto es así que mayo de 1983 tiene la primera toma de contacto del Ayuntamiento de Macael con el Instituto de Promoción Industrial de Andalucía (IPIA). La idea es conseguir apoyo de la Junta de Andalucía y que se pueda desarrollar un plan de comercialización en la zona, gracias a esta idea el IPIA asume el compromiso de tomar contacto con los distintos municipios, empresarios y trabajadores.

Meses después, tienen lugar las primeras reuniones en el Ayuntamiento de Macael en Agosto donde participan las partes afectadas junto con la Diputación de Almería, las Centrales Sindicales UGT y CCOO, la Sección de Minas de Almería y el IPIA.

El resultado de estas reuniones celebradas en Macael es el siguiente (Plan de Actuación Global de la zona del mármol de Macael, 1983, p. 2)

- “Abordar un Plan de Actuación Global que contemple en su conjunto las problemática de la zona y sus posible vías de solución. No se trata de abordar la realización de unas estudios más o menos parciales sino la de tratar el asunto en toda su amplitud y darle un sentido más de “actuar” que de “estudiar”. Los estudios que se necesiten realizar deberán deducirse de la propia dinámica del seguimiento del Plan”
- “Nombrar una comisión para la elaboración y seguimiento del Plan de Actuación en la que estén representados: Ayuntamientos, Asociación Provincial de Empresarios del Mármol, Centrales Sindicales, Diputación de Almería y Sección de Minas con la coordinación general del IPIA”
- “Establecer un calendario permanente de reuniones de trabajo de la comisión durante todo el tiempo que dure el Plan de Actuación, programando fechas sobre la marcha en cada reunión para la siguiente”

El 15 de Noviembre se celebra la primera reunión en la que se habla sobre los problemas de la zona del mármol que deben ser solucionados por el Plan de Actuación Global. Para ello se nombraron tres comisiones encargadas de discutir y desarrollar informes sobre las áreas asignadas. Como fruto de esta reunión fue elaborado el informe de las áreas de producción y estructura, el informe de las áreas comercial y económica-financiera, y el informe del área de personal.

Posteriormente, el 18 y 19 de Octubre tuvieron lugar otras reuniones tomando como base los informes anteriores, se realiza el primer borrador del Plan de Actuación Global en el que se identifican los problemas actuales y las acciones propuestas para su mejora.

Con el Plan de Actuación se pretende mejorar la situación del sector del mármol y salir de la crisis en la que se encuentra inmerso. Para hacer posible y viable este objetivo se pretende que sea:

- “Concertado con todas las partes afectadas, de modo que ello signifique que se implican en su realización”.
- “Dinámico. No se elabora un único plan que permanece hasta el final. El conjunto de acciones que hoy se plantean se pueden ir revisando y ajustando en fases, plazos e inversiones. Pueden también aparecer nuevas acciones y/o suprimir algunas de las existentes”.
- “Realista. Los proyectos que aparejen inversiones importantes deben ser sometidos previamente a un diagnóstico de viabilidad en sus aspectos claves: comercial, económico y financiero”.

Una vez definido el objetivo de plan, hace falta saber qué acciones se van a desarrollar y quién se va a encargar de ello. Por lo que la responsabilidad del seguimiento del Plan de Actuación es de la comisión y la coordinación será del IPIA. Además para cada acción será necesario establecer objetivos, fases, plazos e inversión si es necesaria. Por supuesto, estas acciones tendrán que ser actualizadas y modificadas según establezca la comisión.

Tras la elaboración de un informe económico-financiero con la información facilitada por las empresas del sector del mármol en la comarca, se pueden apreciar cinco características predominantes de la zona:

- Predominan las empresas pequeñas en la zona, con una media de 7 trabajadores.
- Las inversiones son muy elevadas.
- Más de la mitad de las empresas necesitan actualizar sus instalaciones.
- La rentabilidad no es muy elevada.
- La actividad de mármol es dominante en la zona, pues da aproximadamente unos 7000 puestos de trabajo.

4.2 Problemas actuales

El 15 de Agosto se reúne la Comisión, será Ricardo Sánchez de la Morena, Director General del IPIA, que exponga los problemas que deberían ser solucionados en el Plan de Actuación Global y las posibles acciones para poder solucionarlos. Los problemas fueron divididos por áreas:

4.2.1 *Área de producción*

Canteras

Los contratos de arrendamiento no definen de forma amplia y precisa las relaciones entre el titular del yacimiento (Ayuntamiento de Macael) y el arrendatario (industrial) y no se rige a la legislación minera ni los otorgamientos por parte del arrendador a la legislación de la Administrativa Local.

El mal reparto y dimensionamiento de las canteras hace que se entorpezcan unos con otros para la extracción de las canteras.

En las canteras se necesita actualizar la tecnología tanto en la explotación como en la maquinaria empleada.

El despizarre una vez extraído el mármol supone un problema en las canteras con falta de dimensionamiento, pues supone una paralización en la extracción. Además el consumo de explosivos es demasiado elevado, provocando demasiado fraccionamiento en la piedra.

4.2.2 *Talleres de corte*

La mayoría de los talleres necesitan actualizar sus instalaciones para mejorar en productividad y poder ofrecer más homogeneidad en los colores.

4.2.3 *Talleres de artesanía*

Al igual que en los talleres de corte resulta necesario actualizar sus instalaciones y maquinaria. Con respecto al diseño, no hay ninguna persona que se encargue de esta tarea aun sabiendo que resulta imprescindible tener un diseño atractivo para la venta posterior.

4.2.4 *Área comercial*

Nunca se ha realizado un estudio de mercado para el mármol de Macael, es decir, se necesita planificar la producción de los productos y desarrollar un plan comercial para llegar al mercado.

Dentro del estudio se tienen que describir los productos elaborados a partir del mármol en la zona y otros productos que se estén planteando comenzar a elaborar como el micronizado y mármol compacto. También es necesaria la elaboración de un plan comercial exterior, pues se pretende abarcar el mercado exterior.

Junto con el plan comercial que se lleva a cabo para entre otras cosas promocionar las magnificas cualidades del mármol Blanco de Macael, resulta interesante la elaboración de

una investigación de mercado para tener una aproximación sobre cifras de demanda, características de mercado, previsiones de futuro, etc.

4.3 Financiación oficial

En la actualidad se cuenta con diversas posibilidades de subvenciones y financiación oficial: Ley de Fomento a la Minería, Gran Área de Expansión Industrial de Andalucía y Banco de Crédito Industrial. Aunque por la lentitud en la tramitación prácticamente no se han utilizado por las empresas de la zona.

Habría que fomentar el acogerse a las subvenciones y ayudas que la vigente Ley de Fomento a la minería concede a las denominadas labores de preparación (apertura de accesos, formación de bancos, despizarres y evacuación de escombros).

Por otro lado, la grave situación de obsolescencia tecnológica de la mayor parte de las empresas de la zona, exigirá la necesidad de obtener financiación para renovar las máquinas.

5. Plan Estratégico (1996)

En Octubre de 1996 se firma el convenio de colaboración entre el Instituto de Fomento de Andalucía y la Asociación Provincial de Empresarios del Mármol para la elaboración de un nuevo Plan Estratégico de fomento para el tejido de empresas de la Comarca del Mármol. Este acto abre un periodo de trabajo, debate, participación y búsqueda de consenso que conduciría tanto a un diagnóstico preciso sobre la problemática y actual posición competitiva del sistema productivo de Macael como la formulación de una estrategia con la que abordar el futuro del sector.

Con ello, la Consejería de Trabajo e Industria desarrollará de forma simultánea su tarea de promoción en dos áreas de intervención necesarias: desde la política minera, a través de la figura de Plan Director, incidiendo en todos los aspectos de extracción y manejo de todo el espacio minero; desde la política de apoyo empresarial, a través del Plan Estratégico del sistema productivo de Macael, incidiendo en toda la problemática asociada a un tejido de PYMES y funciones de comercialización.

Como antecedente inmediato que conduce a esta nueva acción hay que hacer referencia al llamado "Caso Macael", el proceso de reestructuración que, canalizado a través de un plan de actuación y animado por el ciclo expansivo de la segunda mitad de los ochenta, condujo

a mejoras significativas, fundamentalmente en modernización tecnológica y dotación de infraestructuras y del que surgieron algunas empresas que hoy día son punteras en su sector. Este proceso de mejora quedó temporalmente congelado durante la crisis iniciada en los noventa, que sorprendió al sector con un elevado nivel de endeudamiento, consecuencia del gran esfuerzo inversor anterior. No obstante, la crisis provoca un deterioro en el tejido empresarial y en 1995 registra claramente una nueva dinámica productiva que se ha consolidado con los buenos resultados obtenidos en el ejercicio de 1996.

En estos momentos de buenas expectativas es cuando debe iniciarse un nuevo impulso a la posición competitiva del clúster de actividades en torno a la extracción de piedra natural en la Comarca del Mármol. Este nuevo proceso servirá para afrontar los retos pendientes del Plan de Actuación (1983), especialmente los relacionados con la necesidad de obtener ganancias en productividad, articular de forma óptima las funciones de comercialización y los aspectos referentes a la potenciación de actividades auxiliares y derivadas.

A efectos del Instituto de Fomento de Andalucía, donde la figura del Plan de Actuación ya no es operativa, esta actuación se inscribe en su línea de Actuaciones Integradas de Promoción en Sistemas Productivos Locales (Programa RED) y que en este caso toma la forma de Plan Estratégico. Se realizará un diagnóstico preciso de la situación de partida para formular estrategias que orienten a las empresas en sus decisiones de futuro. Estas estrategias serán realistas y viables y serán formuladas para cada grupo homogéneo de empresas. El Plan debe ser entendido como un instrumento para impulsar y gestionar ordenadamente un nuevo proceso colectivo de mejora, con vistas al objetivo final de lograr para Macael una posición excelencia en los mercados.

Ya a finales de 1995 se había iniciado una ronda de reuniones entre la Gerencia Provincial del IFA en Almería y diferentes grupos de empresarios de la Comarca del Mármol con el objetivo de componer un pre-diagnóstico actualizado sobre la situación empresarial y determinar qué tipo de actuaciones emprender. A partir de ahí estas fueron las tareas más significativas para la elaboración del Plan Estratégico:

- Firme del convenio de colaboración IFA/APEM para la elaboración del Plan Estratégico, convenio que será instrumentado a través del Centro de Servicios Técnicos Empresariales del Mármol S. L Cestema.

- Recopilación de información de gabinete sobre mercados. Formación del censo de empresas del sistema Macael compuesto por 274 empresas.
- Entrevista en profundidad con las empresas.

Para un análisis interno y externo, se realiza un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) para la elaboración de futuras estrategias.

Tabla 1. Análisis DAFO del mármol de Macael.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la piedra natural a nivel global. - de segmentos de valor añadido vinculados al diseño y decoración. - Asociación tradicional de la piedra natural a entornos de prestigio. - Gran variedad de piedras naturales con las que ofrecer diversidad en el producto. - Países emergentes con altas reservas por explorar y necesidades de tecnología, know-how y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de nuevos países productores. - Desarrollo de la capacidad negociadora de los compradores. - Cambios en los hábitos de compra de los consumidores. - Deslizamiento de la posición de Macael hacia segmentos de bajo poder adquisitivo, con un cierto deterioro de la imagen proyectada.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Carácter emprendedor y actitud positiva. - Producto autóctono diferenciado y de gran calidad. - Elevado desarrollo de la función productiva. - Tradición y saber-hacer en el trabajo con la piedra natural. - Marca “Macael” - Configuración del sector como sistema productivo local. - Experiencias con éxito de cooperación en el campo de los suministros y tratamiento de subproductos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costes de extracción elevados - Escasa homogeneidad en color de la piedra autóctona y de diversidad en materiales y productos. - Escaso desarrollo de las funciones comerciales y de gestión. - Elevada fragmentación de la oferta (minifundismo empresarial). - Comunicación centrada en un atributo del producto muy escaso (blanco puro). - Ausencia de canales estables de distribución. Falta de éxito en iniciativas de cooperación en el área comercial.

Fuente: Plan Estratégico del Sistema Productivo de Macael.

Analizada la problemática competitiva, se propone una estrategia de diversificación hacia productos mercados y segmentos que generen actividades sinérgicas. Se pretende vincular a la Comarca del Mármol hacia unas perspectivas más orientada al clúster de la decoración para que Macael ocupe una posición relevante como centro internacional de elaboración y distribución de piedra natural.

Las acciones deben ir dirigidas a “posicionar la comarca de Macael en un taller internacional de la investigación, el arte aplicado y la distribución de la piedra natural. Para ello es necesario desarrollar un plan bajado en tres ejes estratégicos, procurando que se genere un elevado nivel de credibilidad. Resulta imprescindible reorientar la identidad de la zona, la orientación estratégica de las empresas y un plan de comunicación que proyecte la idea. Los ejes estratégicos son:

- Diversificación de la cartera de productos de Macael
- Integración de nuevos valores y reforzamiento del sistema productivo.
- Expansión del área de influencia de Macael.

El objetivo de la diversificación de la cartera de productos de Macael es el reposicionamiento de Macael en los mercados mediante una ampliación de su ámbito de influencia, nuevos segmentos de mercado y clientes de una mayor diversidad de piedras naturales. Sin que esto suponga el desprestigio del producto estrella, el Blanco de Macael, por ello hay que gestionarlo de manera más eficiente y asociarlo a segmentos de prestigio y gran valor. Las acciones estarán destinadas a:

- La ampliación de la oferta de materiales de Macael mediante la adaptación tecnológica de la empresa a nuevos materiales, la adquisición y explotación de cantera de nuevos colores y materiales y la cooperación para la adquisición de materia prima.
- Posibilitar el acceso de Macael a segmentos de mercado más exigentes mediante un mayor desarrollo de procesos específicos en las fases de acabado, la difusión dentro del tejido de empresas de especificaciones de producto y estándares de clasificación, calibradoras o biseladoras.
- Estrategias de comunicación que apoyen acciones destinadas a comunicar una nueva visión de las empresas y la cartera de productos.

El objetivo de la integración de nuevos valores y reforzamiento de Macael como sistema productivo es incorporar valores tanto tangibles como intangibles, más allá de la piedra. Para ello es necesario el avance en la función comercial mediante el diseño e innovación de producto que potencie las cualidades de la piedra y el avance en la función de gestión mediante la utilización de sistemas de información y servicios para el análisis de costes o marketing. Además de la incorporación de un sistema de gestión de la calidad tanto en el producto como en los procesos contando con la implicación de todos los miembros de la empresa. Además de llevar a cabo una concentración de empresas hacia un sistema productivo integrado con presencia de estrategias de cooperación inter-empresa, desarrollo de actividades auxiliares y derivadas y capacidad de generación de externalidades.

El objetivo de la expansión del área de influencia de Macael es incrementar la imagen y presencia de Macael en el mercado global, presencia que en la actualidad no se corresponde con el potencial productivo de la Comarca del Mármol. Las acciones a desarrollar buscan nichos de mercado a nivel internacional, la consolidación de estructuras de comercialización, acciones globales de comunicación de Macael como centro

internacional de la piedra y el apoyo a estrategias amplias de internalización por parte de las empresas de cabecera.

6. Plan Estratégico de impulso al clúster andaluz de la piedra 2009

El clúster andaluz de la piedra ha sido pionero en Andalucía en contar con la elaboración y puesta en marcha de un Plan de Actuación Estratégico, desarrollado por la Dirección General de Clúster de la Agencia IDEA, e impulsado por su director Gerónimo Sánchez Bendala, fue presentado y lanzado en Abril de 2009.

A este Plan Estratégico para el clúster de la piedra, le siguieron otros clúster andaluces, textil, salud...etc., desarrollados todos dentro la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, a través de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. El Plan, aunque nace con una vocación más amplia, pretendía paliar la grave crisis económica sectorial y territorial.

Dicho Plan se orientó hacia la detección de una serie de tendencias, y los retos con los que el clúster era capaz de avanzar y responder a dichas tendencias, provocando cambios cualitativos en la creación de valor y aumento de la competitividad de las empresas que lo conforman.

Como respuesta a estos retos se pusieron en marcha una serie proyectos específicos cuyo objetivo era conseguir una reconfiguración sectorial según los parámetros de valor del clúster de la piedra, definidos por el consenso de empresarios, centro tecnológico y Administración. Dichas líneas de actuación, como Actuaciones Inmediatas fueron presentadas en Mayo de 2009.

6.1 Programa de Actuaciones inmediatas

Algunos de los aspectos tratados en el Programa de Actuaciones inmediatas fueron:

1. Actuaciones para la mejora de la financiación de las empresas. Actuaciones en 22 empresas.

El CTAP estableció un fondo de 500.000 € que estaría operativo en Julio de 2009. Se recibieron subvenciones tipo de interés para refinanciación en Julio de 2009 y también se desarrolló una línea ICO liquidez avalada en un 25% por parte de IDEA. En este mismo año, se convocó una reunión con las Sociedades de Garantía Recíproca.

2. Actuaciones en empresas transversales.

Fueron aprobados préstamos por 3.600.000 €.

3. Formación.

Creación de un Campus Universitario Científico Técnico para el Mármol. Este convenio fue firmado en Noviembre de 2009.

4. Actuaciones empresariales.

Se aprobaron incentivos a las empresas por 5.924.689 €. Además del lanzamiento de dos proyectos de concentración y tres proyectos de cooperación.

5. Infraestructuras.

Creación de un vertedero de residuos.

6. Organismos intermedios.

El Centro Tecnológico Andaluz de la Piedra (CTAP) financiará actividades. Se llevará a cabo el lanzamiento de la Unidad Técnica de Apoyo a la Competitividad Empresarial.

7. Grupos de Exportación.

Lanzamiento de las primeras empresas comerciales de exportación en Septiembre de 2009.

7. Planes para 2010 y futuro

Las previsiones económicas para este año hacían pensar que sería necesario reforzar las medidas llevadas a cabo hasta el momento, e imponer sobre-medidas. Se ha demostrado que los planes deben ir de la mano de presupuestos específicos y de la ayuda de las entidades financieras, su papel es decisivo, y también la negociación con las mismas con el apoyo de la Junta de Andalucía, sin este escenario, no se puede considerar que un Plan sobre el sector contenga medidas particulares o precisas. La Administración tendrá que mantener y ampliar sus esfuerzos. Deberá prever también cómo va a intervenir en adelante (por ejemplo desde el punto de vista de la coordinación entre las distintas Administraciones que han de entrar en juego: empleo, vivienda, obras públicas, medio ambiente, etc.), con qué instrumentos y cómo mejorar los existentes.

Las empresas sufrirán importantes tensiones aún durante un tiempo, pero todos los esfuerzos de mantenimiento deben ir en la línea marcada de garantizar la supervivencia y el crecimiento del sector, el sector piedra es aún fundamental para que pueda llegar una diversificación que mantenga el empleo en la Comarca.

Algunas de las actuaciones son:

1. Actuaciones para la mejora de la financiación de las empresas.

Estudio para la utilización de canteras como garantía para operaciones de refinanciación.

2. Actuaciones en empresas transversales.

Propuesta para la financiación mediante CICE Escuela Profesional de Nuevas Tecnologías en triturados para crecimiento empresarial.

3. Formación.

Creación de un Campus Universitario Científico Técnico para el Mármol.

4. Infraestructuras.

Gasificación y el estudio de la conexión a los polígonos de Macael y al PIEM

5. Organismos intermedios.

Será necesario el lanzamiento de la Unidad Técnica de Apoyo a la Competitividad Empresarial, la finalización de las obras de una planta experimental y la cofinanciación de la Plataforma de Innovación de la Cámara de Comercio.

6. Actuaciones Empresariales.

Destacan el lanzamiento del Cheque Innovación para el sector de la piedra, la consolidación de los procesos de concentración empresarial en Blanco Macael y Aleros, el desarrollo de la estrategia de promoción de las piedras Andaluzas. Además se introdujeron algunas empresas o grupos de exportación especializados en mercados exteriores y nuevas empresas innovadoras.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LOS PLANES DE DESARROLLO EN LA COMARCA DEL MÁRMOL EN ALMERÍA

Cabe destacar los siguientes resultados alcanzados mediante los principales Planes de Desarrollo en la Comarca del Mármol en Almería:

El Plan de Actuación de 1983 logró solucionar los problemas que tenía la industria del mármol de la Comarca en esa época. Además de los factores de carácter endógeno, y de una adecuada planificación y el apropiado seguimiento, también fueron claves varios factores exógenos como la coyuntura económica de los años en los que se llevó a cabo, que estuvo acompañada de una fuerte demanda; ya en épocas anteriores la demanda había tirado de la oferta, pero en esta ocasión se supo aprovechar para resolver las deficiencias del sector, modernizarlo y hacerlo competitivo (Carretero Gómez, 1995). En la zona se generó un gran ambiente de optimismo que supuso un empuje vital. El Plan de Actuación consiguió unir a todos los agentes para superar los obstáculos y alcanzar las metas. La reestructuración industrial impulsada por el Plan de Actuación mejoró la mecanización de las canteras y de las fábricas de elaboración. Las “unidades de explotación” que eran áreas de características más o menos comunes, formadas por varias canteras, permitieron emplear los medios técnicos, lograr mayor continuidad en el suministro de mármol, introducir orden en las explotaciones y aumentar la seguridad. Se consiguió reducir los costes de extracción y aumentar la vida del yacimiento. Tras una evolución irregular durante los primeros años de la década, las extracciones en Macael crecieron entre 1985 y 1990 y aumentaron las de bloques y bolos y su porcentaje con respecto a las extracciones totales. La recesión de la primera mitad de los noventa provocó que la producción en el término de Macael se redujera un 39% entre 1990 y 1994, para volver a crecer a partir de entonces hasta 2007.

La mejora en el nivel de mecanización impulsada por el Plan de Actuación también tuvo un claro reflejo en la productividad. Así, de las 1.000 toneladas por trabajador y año y de las apenas 4.000 toneladas por cantera que se extraían a principios de los ochenta, se ha

pasado a las 5.000 toneladas por trabajador y a las 25.000 por explotación de mediados de la primera década del siglo XXI.

Se realizó una reorientación de las pequeñas empresas elaboradoras de material para la construcción para que tuvieran la posibilidad de competir en el mercado. El Plan de Actuación facilitó el acceso a la financiación, lo que permitió que a su término las empresas estuvieran bastante saneadas y que al comenzar el siglo XXI, el sector se encontrara consolidado y competitivo.

Entre los objetivos del Plan Estratégico de 1996, una de las metas del sector fue el tratar de captar todo el valor añadido del producto que se extraía en la zona y aportarlo al obtenido en otros yacimientos nacionales y extranjeros, por ello se produjo un gran aumento de las importaciones de mármol bruto y semielaborado de países como Turquía, Italia, Portugal o Egipto.

El periodo 1996-2000 se caracterizó por un incremento del número de empresas en el sector, un alto porcentaje de empresas usuarias de tecnología punta y la elaboración de un producto que compite entre los mejores del mundo. La mejora en la mecanización de las empresas ha permitido obtener un producto con excelentes acabados, capaz de impulsar políticas comerciales. Un producto que ha conseguido la entrada en nuevos mercados y ha conseguido que numerosas empresas puedan exportarlo

En 2002 destaca la inauguración en Macael del Centro Tecnológico Andaluz de la Piedra, que entre sus objetivos tiene el impulso de la calidad en el sector y el fomento de proyectos de investigación y desarrollo. En 2006 se constituyó la Fundación Marca Macael para la promoción de la marca “Mármoles de Macael” y del sector de la piedra natural.

El resultado de todas estas mejoras fue que las ventas del sector se duplicaron en la segunda mitad de los ochenta y, tras acusar la recesión de principios de los noventa, crecieron de forma rápida.

Hasta 2003 las exportaciones en peso de producto elaborado superan a las de producto bruto o semielaborado. Los destinos son muy variados y cambian en función del grado de elaboración del producto. En el caso del menos elaborado, el más importante es China; seguido de Estados Unidos y los países europeos (Francia, Portugal, Países Bajos, Italia).

La política de desarrollo local también ha contribuido a la generación de un clúster industrial en la Comarca cada vez más diversificado. Vinculadas las empresas de extracción y transformación del producto han surgido otras especializadas en la fabricación

de maquinaria para la extracción y elaboración del mármol o el suministro de aire comprimido a las canteras. Además de otras s empresas de servicios para la limpieza industrial de lodos resultado del corte del mármol, reparación de maquinaria y vehículos industriales, neumáticos, suministros para las empresas productoras, informática y comunicaciones, etc.

Destaca también el papel de los organismo públicos a lo largo de los año, como el Ayuntamiento de Macael que es propietario de los terrenos y de las concesiones para aprovechar el recurso del Mármol, la Escuela del Mármol de Andalucía por sus cursos de formación o la Oficina Técnica Colaboradora que planifica y coordina los trabajos de extracción del mármol, y otras entidades como la Asociación de Empresarios, el Centro Tecnológico de la Piedra o la Fundación Marca Macael. Además de diversas empresas del clúster (Carretero Gómez, Anselmo y Aznar Sánchez, José Ángel, 2012).

Entre 2007 y 2012 el parque empresarial del sector se ha reducido en 116 empresas, principalmente en las empresas de transformación. Por lo que las motivaciones de las empresas para aportar por la internacionalización están relacionadas, principalmente, con el declive del mercado local y la necesidad de impulsar las ventas en nuevos mercados.

En los últimos años, ha aumentado el esfuerzo por la diversificación y las motivaciones por la internacionalización han conseguido que haya aumentado el número de empresas que exportan.

CONCLUSIONES

En el desarrollo local tienen un protagonismo decisivo los recursos endógenos, ya que proporcionan una ventaja competitiva que, con las acciones adecuadas, puede ser mantenida en el tiempo. Las diversas administraciones y entes públicos tienen un papel primordial para la protección de los recursos y el fomento del desarrollo local en su territorio.

Con respecto a la Comarca del Mármol, para la recuperación y el impulso del sector, resulta ineludible, incrementar la presencia en los mercados exteriores. Por ello, es necesario introducir mejoras en aspectos organizativos, financieros y productivos mediante una colaboración público-privada para conseguir los objetivos deseados. Para que las empresas sean competitivas en el exterior han de tener cierta dimensión, para estar en condiciones de especializar sus producciones, garantizar la calidad del producto y dirigirse hacia los mercados de mayor negocio. Se trata de una decisión estratégica de gran trascendencia porque se pone en juego su producción, la gestión habitual y un presupuesto específico para los requerimientos de cada mercado.

Por estos motivos, en la actualidad la cooperación puede ser fundamental para la salida de la crisis entre empresas con claridad de objetivos y liderazgo. Con el asociacionismo empresarial es posible acceder a oportunidades que requieren gran cantidad de recursos e individualmente pueden ser inalcanzables.

Considero que hay que seguir afianzando mercado en Europa y estableciendo relaciones comerciales que se produzcan con regularidad. Dada la complejidad de los mercados exteriores, resulta necesaria la formación continua, tanto de los empresarios, como de los empleados, cada uno en la función que realiza (técnica, de gerencia...). Un factor clave es que las empresas tengan capacidad de generar proyectos a gran escala, por eso es necesario impulsar la marca propia de Macael para que adquiriera reputación y se puedan simplificar los procesos.

Siguiendo con las relaciones comerciales, y por el hecho de localizarse el sector en la provincia de Almería, se debería potenciar la utilización del transporte marítimo por la

proximidad de los puertos, lo que pasa por la instalación de la infraestructura necesaria para el empleo de contenedores.

Con respecto a las previsiones de vida del yacimiento, se aconsejan realizar investigaciones para buscar otras reservas de mármol blanco y potenciar el mercado del resto de las variedades. En todo caso, también hay que seguir potenciando la diversificación, para evitar que la economía de la Comarca dependa en exceso del mármol o de productos que tienen muy centrada su demanda en el sector de la construcción.

Se trata de una zona con un recurso endógeno de un valor inmenso, por lo que la Comarca del Mármol en Almería necesita que se sigan manteniendo políticas de desarrollo para seguir impulsando el producto, procurando, con las medidas convenientes, alargar todo lo posible la vida del yacimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de empresarios del mármol, “Diagnóstico del sector del mármol de Macael: Iniciativa estratégico para la Cooperación y la Internacionalización” (2013)

APEM/IFA, *Plan Estratégico del Sistema Productivo de Macael* (1998), Asociación de Empresarios del Mármol (APEM)/Instituto de Fomento de Andalucía (IFA).

Consejo Económico Sindical (1954), *Consejo Económico Sindical de Almería*.

Consejo Económico Sindical Provincial (1963), *Consejo Económico Sindical Provincial de Almería*.

Carretero Gómez, Anselmo (1995), *La industria del Mármol de Almería*, Universidad de Almería.

Carretero Gómez, Anselmo y Aznar Sánchez, José Ángel (2012), “La política de desarrollo local en la Comarca del Mármol en Almería”, *Revista de Estudios Empresariales*, Universidad de Almería.

IFA, “Plan Estratégico del Sistema Productivo del Mármol de Macael. Informe de control y seguimiento” (1997), Instituto de Fomento de Andalucía (IFA).

IPIA, “Plan de Actuación Global de la zona del mármol de Macael” (1983), Instituto de Promoción Industrial de Andalucía (IPIA).

Laborda Bozano, J. (1973), “Industrialización y Comercialización”, *Consejo Económico Social Sindical de la Zona del Mármol*.

Pérez Ramírez, Bartolomé y Carrillo Benito, Emilio (2000), *Desarrollo Local: Manual de Uso*, Editorial ESIC - FAMP. Madrid.

Sanchís Palacio, Joan Ramón (2010), “Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral, Departamento de Dirección y Administración de Empresas”, *Revista Dirección y Organización*, Departamento de Dirección y Administración de Empresas, Universidad de Valencia.

