

LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL
DE LA MANCHA

LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LA MANCHA

Por Juan MARTIN DE NICOLAS

INTRODUCCION

LA MANCHA ENTRE EL TOPICO Y LA TRAGEDIA

A la Mancha le hacen mal sus propios tópicos. Desde el Quijote a la bucólica contemplación de los molinos y el paisaje áspero entre pueblos blancos, se tiende un velo que oculta la realidad de sus problemas. Y, a veces, son responsables del tópico los propios jóvenes. En agosto de 1974 se celebró en Ciudad Real el II Festival Juvenil de la Canción Manchega. El diario "LANZA" de esos días recogía algunas de las canciones premiadas. Hé aquí algunos de los tópicos acaramelados que ocultan una realidad distinta: (1)

" Campesino"

Trabajando el día
silba cancioncillas
y vuelta a las dos
a comer las migas
junto con María,
a comer las migas.
Campesino.....

He aquí una obsoleta y romántica contemplación del faemar agrícola:

" La siega"

Siega con tu hoz
y con tu hidalga lanza
sigue segando campesino,
llevas la vida a ese camino.

Y no digamos nada de esta canción nostálgica y triunfalista:

Yo desciendo de gentes labradoras
que dejaron su vida entre los surcos,
aún recuerdo las manos de mi abuelo
abrasadas al sol cogiendo el fruto.

Que orgulloso me siento al ser manchego
y poderlo decir en mis canciones,
te doy gracias Señor de haber nacido
en la tierra de Sanchos y Quijotes.

Para terminar basta este otro ejemplo, digno continuador de las *Laudes Hispaniae* que confortaron a los españoles de la Edad Media:

No hay tierra como La Mancha
 en mi embriaguez campesina,
 una antorcha en cada esquina
 y por las calles la arena;
 una paz dulce y serena,
 lejos del mundanal ruido
 donde se escucha un suspiro
 y se comparte la pena.

Menos mal que el poeta Juan López Trujillo veía de otra manera la situación manchega y en su poema "Volver" publicado en el *extraordinario de Lanza*, dedicado al Valdepeñas, decía:

Y vosotros que fuisteis buscando la ciudad
 sólo os quedan los domingos,
 para una corta ración de sol contaminado.
 Teneis que volver todos,
 ¡para que esté completo el paisaje! (Z)

Este poema pone el dedo en la llaga. La Mancha tiene una tragedia que no se recoge en poesías sino en números, fríos como una disección anatómica.

Tabla 1

Población de las cuatro provincias manchegas en 1960 y 1970.
 Porcentaje de variación entre esos períodos.

Provincias	Población de hecho		
	1960	1970	Variación o/o
Albacete	370.976	335.026	- 9,6
Ciudad Real	583.948	507.650	-13'0
Cuenca	315.433	247.158	-21'6
Toledo	521.637	468.925	-10'1
Total	1.791.994	1.558.759	-13'0

Fuente: Censo de Población.

Estas cifras, poco poéticas, nos hablan del dolor de esos miles y miles de manchegos que dejaron la tierra de los Quijotes y se marcharon a la corte donde se rieron del hidalgo o le tomaron el pelo a Sancho. Nos hablan de la venta de sus casas, de la maleta apresurada, de la vida "en patrona", del papaleo, de la Lejanía, del odio y no de la rosada nostálgica. Para ese 21 por ciento de los conquenses, la tierra, la patria chica no merece más que desprecio y un rápido olvido...

He aquí la cuestión primaria y radical de los pueblos y las tierras manchegas: cómo mantener su población; cómo aumentar su nivel de vida cómo transformarse internamente para que haya lugar para todos. Es un problema que en otras palabras equivale a éste: cómo hacer que se pueda crear riqueza en la Mancha. Y la riqueza no viene de la suerte, ni del Gobierno, ni está oculta bajo tierra esperando el zahorí. La riqueza es una creación humana que se posibilita gracias a decisiones que hay que tomar a nivel local, en contacto con los hombres, día a día, con trabajo y esfuerzo. Es el resultado de un conjunto de decisiones empresariales. Por ello la dinámica manchega y de sus pueblos va a depender del conjunto de decisiones, oportunas y acertadas, que tomen sus empresarios.

Ya hace más de cien años un ilustre hombre de Ciudad Real decía en sus "Consideraciones sobre el estado económico, moral y político de la Provincia de Ciudad Real", que ninguna región como la Mancha "ha sido objeto de tantos juicios equivocados, de tanta saña y de tantos denueros...." Y añadía.

".. hay quien cree que es una provincia pobre... miserable, estéril, e incapaz de mejoras y adelantos de ninguna especie; hay quien supone que la naturaleza niega a este suelo los dones que con profusión derrama en todo el resto de la Península; hay, por último, quien conceptúa a sus moradores generalmente como una raza de hombres ignorantes, pervertidos y entregados a la mas completa holgazanería, con disposición únicamente para la vagancia y los delitos... Importantes y sobremanera oportuno es desvanecer los errores, rectificar los juicios y presentar para ello un cuadro trazado con imparcialidad y exactitud..." (p. 7)

En este estudio se pretende seguir el consejo de Don Diego Medrano y Treviño, poniendo al día su preocupación por la Mancha (3). Vamos a dividir el trabajo en tres partes. La primera tratará de analizar la estructura económica de los pueblos manchegos. Consideraremos especialmente las decisiones empresariales que están condicionando esa estructura. En segundo lugar veremos —siguiendo el optimismo patriótico— con realismo que el hombre manchego no ha estado ausente. Un conjunto de decisiones oportunas y racionales han sido tomadas. Pero ¿cómo podemos mantener, expandir y potenciar esas decisiones?, ¿Cuales son las características de la empresa manchega y sus hombres que hay que desarrollar?. Este será el contenido de la Tercera parte.

I. ANALISIS DEL DESEQUILIBRIO MANCHEGO. LA EMPRESA QUIJOTESCA.

Veamos con datos estadísticos los contrastes de la Economía manchega.

En primer lugar las diferencias nacionales de la renta per capita. Son cifras correspondientes al año 1971. Pero todo hace indicar que la realidad no ha cambiado sustancialmente (4).

Tabla 2

Ingresos per capitá de las Provincias españolas.
(Por orden decreciente y en pesetas.)

Nº de orden	Provincia	Pesetas
1	Vizcaya	105.947
2	Guipúzcoa	104.111
3	Alava	101.718
4	Madrid	97.848
34	Toledo	53.051
39	Albacete	47.189
42	Cuenca	45.922
43	Ciudad Real	45.779
	Media de España	70.761

Fuente: Banco de Bilbao: Renta Nacional de España
y su distribución provincial. 1971

La renta "per capita" manchega es considerablemente inferior a la media española, ocupa un puesto muy bajo en la clasificación de las provincias españolas y es poco mas o menos la mitad de la renta de las provincias consideradas mas ricas. ¿Qué explicaciones tiene esto?

La Tabla 3 nos indica un factor negativo: la explicación no se puede achacar al factor trabajo.

Tabla 3

Población absoluta y población ocupada de algunas provincias.
Porcentaje de la población ocupada sobre la absoluta.

Provincia	Pobl. absoluta	Pobl. ocupada	%
Vizcaya	1.059.465	417.357	39'3
Guipúzcoa	639.261	271.044	42'4
Alava	208.125	94.528	45'4
Madrid	3.861.093	1.486.983	38'5
Toledo	466.039	186.774	40'8
Albacete	333.041	119.470	35'8
Cuenca	243.955	99.163	40'6
Ciudad Real	503.681	181.319	36'0
	Media de España.		39'6

Una primera explicación nos la da la tabla 4. Hay una dislocación entre la Agricultura y la Industria en estas Provincias.

Tabla 4

Porcentajes de Producción y empleo por actividades económicas. Provincias.

Provincias	Producción			Empleo		
	Agrícola	Indust.	Serv.	Agric.	Indust.	Serv.
Vizcaya	3'4	51'5	45'1	7'3	53'3	39'6
Guipúzcoa	6'4	51'8	41'8	9'9	56'7	33'4
Alava	7'7	56'5	35'8	16'1	56'3	27'6
Madrid	1'2	30'0	68'8	2'5	39'7	57'8
Toledo	29'3	30'3	40'4	46'3	28'9	24'8
Albacete	30'7	23'3	46'0	46'2	23'8	30'0
Cuenca	36'4	22'5	41'1	58'4	18'7	22'9
Ciudad Real	25'2	31'7	43'1	46'2	27'6	26'2
España	12'5	35'5	52'0	28'4	35'4	36'2

Fuente: Banco de Bilbao, Ibid.

La lección es clara: De la Población ocupada manchega, casi el doble que en España y cuatro veces mas que en las provincias mas ricas, se dedican a la Agricultura. Y la Tabla 5 nos indica que este exceso de población trabajadora se dedica a una actividad que es mucho menos rentable. Se trata pues, de que hay subyacente una decisión humana empresarial que tiene los recursos aplicados a una actividad desequilibrada.

Tabla 5

Valor añadido bruto por persona ocupada en los distintos sectores.
En miles de pesetas.

Provincias	Valor añadido bruto por persona		
	Agricultura	Industria	Servicios
Vizcaya	115	262	297
Guipúzcoa	94	248	325
Alava	120	256	315
Madrid	124	201	304
Toledo	99	164	245
Albacete	99	142	218
Cuenca	85	152	222
Ciudad Real	83	170	236
España	80	198	273

Fuente: Ibid.

La comparación de las tablas 4 y 5 nos indica una dislocación muy importante: En las Provincias ricas menos de un 10% de su población ocupada se dedica a la Agricultura donde obtiene un valor añadido bruto de unas 110.000 ptas. al año. En esas mismas Provincias, más del 50 % de su población ocupada se dedican a la Industria donde su valor añadido bruto es de cerca de 250.000 ptas. En las Provincias manchegas, por el contrario, casi el 50 % de la población ocupada se dedica a la actividad menos rentable: la Agricultura, con un valor añadido de menos de 100.000 ptas; mientras al rededor de un 25 % de esa población se dedica a la Industria con una producción de unas 150.000 ptas. La población está pues, mal ocupada. Se está dedicando masivamente a actividades menos rentables.

De esta baja productividad manchega hay que buscar la explicación en el sistema y la organización del trabajo, es decir, en la forma en que los manchegos trabajan. Y ante todo, en su estructura empresarial. Los rasgos que conocemos indican que ese sistema empresarial está atomizado, descapitalizado y poco racionalizado.

La Tabla 6 nos da una prueba de la atomización de la empresa manchega.

Tabla 6

Porcentaje de población ocupada asalariada. Distribución funcional de la renta en algunos sectores (%)

Provincia	% de Poblac.	Distribución funcional de la renta %		
		Asalariada	Trabaj.	Trabjdres. autónomos empre. agric.
Vizcaya	79'7	54'7	2'0	23'5
Guipúzcoa	78'7	55'4	2'1	20'9
Alava	70'8	53'4	7'1	21'5
Madrid	82'9	60'8	0'8	16'9
Toledo	58'0	45'4	20'4	11'3
Albacete	60'1	47'9	28'4	11'0
Cuenca	40'4	39'5	27'7	10'3
Ciudad Real	55'7	47'6	16'5	12'0
España	64'8	53'8	8'3	15'7

Fuente: Ibid

De la tabla 6 resalta inmediatamente la escasa importancia que en las Provincias ricas tienen los trabajadores autónomos y empresas agrarias y la fuerte impronta que tiene las rentas de capital. Es decir que la unidad de producción es normalmente grande y con una participación mayor en el proceso productivo. En la Mancha la proporción es inversa: lo importante es el trabajador autónomo.

Ademas el esfuerzo creador de empresas en las provincias manchegas es débil desde el punto de vista del capital. Y por lo tanto serán débiles en organización, número de obreros y tecnología.

Tabla 7

Creación de nuevas Sociedades. 1972

Provincia	Número de Soc.	Capitales invertidos (miles ptas)	Capital medio (millones)	Población ocup. por sociedad.
Vizcaya	264	1.928.613	7'0	1.580
Guipúzcoa	128	683.360	5'3	2.117
Alava	73	1.176.524	16'0	1.294
Madrid	2.229	22.061.073	9'1	667
Toledo	35	69.108	1'9	5.336
Albacete	28	85.061	3'0	4.266
Cuenca	10	18.420	1'8	9.916
Ciudad Real	17	31.984	1'8	10.665
España	7.962	47.021.039	5'1	1.693

Fuente: Anuario Estadístico 1973.

La Tabla 7 nos indica el escaso esfuerzo creador de empresas capitalizadas. Destaca Cuenca con solo diez sociedades creadas en 1972. Estas sociedades son pequeñas y con escaso capital. En las Provincias manchegas apenas si se llega a dos millones de capital por cada sociedad nueva, mientras en España la media es superior a cinco millones y en las provincias ricas está alrededor de los ocho millones. Pero además de ser nuevas sociedades con pocas pretensiones tecnológicas y descapitalizadas en su origen, su número es escaso en relación a la población activa. En las Provincias manchegas se creó una sociedad por cada cinco mil miembros de la población activa. La cifra para España es de unos mil seiscientos y en las provincias ricas es algo menor la proporción. Las oportunidades de un trabajo organizado apoyado en una fuerte concentración de maquinaria y tecnología es en las Provincias manchegas una tercera parte de las posibilidades de las provincias desarrolladas.

Pero además nos interesa conocer la posibilidad técnica de las provincias manchegas desde el punto de vista empresarial. Para ello nos puede servir el conocimiento que tenemos de la oferta de mandos intermedios que se da en las provincias. El mando intermedio es un elemento capital en la industrialización: sólo la existencia de un número cualificado de mandos intermedios permite un sistema empresarial potente, productivo y bien organizado.

Tabla 8

Número de mandos intermedios superiores y relación entre la población ocupada y el número de mandos intermedios. 1970

Provincia	Número de mandos intermedios	Población ocupada por cada mando intermedio
Vizcaya	5.983	69'7
Guipúzcoa	3.693	73'3
Alava	872	108'4
Madrid	12.970	114'6
Toledo	761	245'4
Albacete	590	202'4
Cuenca	417	237'8
Ciudad Real	1.689	107'3
España	110.100	122'0

Fuente: ADEMI: Censo de Mandos Intermedios. 1970

La empresa manchega está descapitalizada humanamente. Faltan técnicos y mandos intermedios que hagan posible una estructura mas moderna y eficaz. Véase el contraste entre esos mandos intermedios vizcaínos, uno por cada 70 obreros frente a los 245 obreros toledanos por cada mando intermedio. La consecuencia es obvia: la gran superioridad productiva de la empresa vizcaína.

La estructura empresarial manchega está pues, dislocada. Sus recursos están mal aplicados. La deficiente renta per capita de la Mancha (tabla 2) no está ocasionada por una deficiente población ocupada (Tabla 3) sino por una aplicación de sus recursos a actividades menos rentables (tablas 4 y 5), por una deficiente estructura de la empresa en que predominó la actividad autónoma y agrícola (tabla 6) con poca capitalización y esfuerzo organizativo (Tabla 7) y con escasas posibilidades de utilización técnica (Tabla 8).

Hay pues, en la Mancha una mala utilización de su riqueza. La Tabla 9 recoge esta desproporción de sus recursos.

Tabla 9

Porcentaje de algunos recursos y producciones manchegos sobre el total de España. 1971

Extensión	13'3 % de España
Población	4'6
Pobla. ocupada	4'4
Riqueza	4'7
Agricultura	8'2
Industria	2'4
Servicios	2'7

Fuente. Banco de Bilbo. Ibid.

La riqueza manchega, calculada por la Universidad de Deusto, es paralela a la población manchega. Pero ambas están dirigidas a una actividad sobresaliente: la Agricultura. Los recursos dejan de lado actividades mas rentables como la industria y los Servicios. Parece pues que detrás de la deficiente estructura económica manchega, que empuja a sus hombres a la emigración y a la pobreza, hay unas decisiones empresariales-orientadoras en último término de los recursos que no están racionalmente tomadas. Veamoslas con mas detalle.

LA EMPRESA AGRICOLA.

El quijotismo de la empresa manchega se manifiesta en la dirección de sus recursos hacia objetivos menos rentables. En la empresa agraria este quijotismo básico se observa en sus características mas evidentes: es una empresa desequilibrada funcionalmente, está dedicada a los cultivos "críticos" y excedentarios y su explotación es económicamente negativa. (5).

1. El desequilibrio funcional de la empresa agraria manchega.

Según los censos agrarios últimos el 32,6 % de las explotaciones ocupan el 3,5 % de la tierra, y el 3,3 % de las explotaciones ocupa el 53,1 % de la tierra. La distribución de la tierra es pésima. Sin embargo no es mucho peor que la de España considerada en su conjunto.

La excesiva parcelación de las explotaciones manchegas aumentan este desequilibrio inicial. La tabla 10 nos recoge las posibles clasificaciones.

Tabla 10

Número de parcelas y su distribución porcentual. Parcelas por explotación y dimensión media.

	Total	Menores de 1 Ha.	De 1 a 5 Ha.	Mayores de 5 Ha.
Número de parcelas	1.081.067	621.853	403.825	55.389
Porcentaje	100	57,5	37,4	5,1
Número de parcelas por explotac.	9,7	45,7	11,1	0,9
Dimensión media de las parcelas.	2,48	0,011	0,23	46,68

Fuente: L. Ruiz-Maya, Ob. Cit.

El 57,5 % de las parcelas forman las explotaciones menores de 1 Ha. mientras que solo las mayores de 5 Ha. tienen el 5,1 %: estas dos cifras nos dan idea de la fragmentación tan extraordinaria de una zona donde predomina la gran explotación. Además el número de parcelas por explotación en las

menores de 1 Ha. es de 45,7 con una dimensión media cada una de 0,011 Ha., esto es de 1,1 áreas, dimensión absurda.

2. Cultivos críticos y excedentarios.

Los datos manejados en el estudio son los del último censo agrario. En estos últimos años pueden haber sido modificados, pero no sustancialmente. Las conclusiones que se saquen podrán ser matizadas pero son aún válidas.

Tabla 11
Distribución de los cultivos en % de la Superficie Agrícola util.

ZONA	Cereales	Leguminosas	Viñedo	Olivar	Barbecho
Albacete	29,2	3,1	9,9	1,6	27,4
Ciudad Real	22,2	2,0	18,7	9,2	21,4
Cuenca	28,1	6,8	10,2	5,1	18,0
Toledo	30,7	4,9	20,5	9,4	20,9
La Mancha	26,4	3,8	14,9	6,6	21,9

Fuente: L. Ruiz-Maya, Ob. cit.

La Mancha como región cerealista y vinícola es un hecho conocido. Y también es conocido que ambos productos están sometidos los últimos años a crisis periódicas de superproducción y escasez, predominando con todo la idea de que se trata de productos excedentarios que la política agrícola trata de proteger y al mismo tiempo de suprimir.

Es de señalar que el trigo ocupó el 58,1 % de la producción cerealista manchega mientras que la cebada suponía un 32,4 %. La producción de leguminosas que es del 3,8 % de la superficie manchega supone el 11,0 % de la de España. He aquí quizá una oportunidad.

3. Explotaciones económicas negativas.

El estudio citado de Ruiz-Maya nos da abundantes datos, obtenidos sobre el Censo Agrario, para calcular los beneficios empresariales y su componente. Es de advertir que estas cifras se refieren a las SAU (Superficie Agrícola Util) con lo cual están bien perfiladas.

TABLA 12

RENTA NETA DEL AGRICULTOR, BENEFICIO, BENEFICIO DISPONIBLE. PTS./ S. A. U.

GASTOS TOTALES

Tamaño de las explotaciones	P.F.	Gastos corrientes	Gastos efectivos			Gastos imputados			TOTAL	D.	B.	Impues- tos di- rectos B. D.		
			Sala- rios	Amorti- zacio- nes	RCA	Salario familiar calculado	Total RCP.	Total						
I 1- 4,9 Ha.	6.871	1.837	539	232	151	2.759	2.898	1.485	4.383	7.142	4.112	271	156	-427
II 5- 19,9 Ha.	4.922	878	421	351	127	1.777	2.179	1.186	3.365	5.142	3.145	220	117	-337
III 20-99,9 Ha.	4.170	1.113	861	253	208	2.435	1.348	1.435	2.783	5.218	1.735	1.048	117	-1.165
IV 100 y más Ha.	2.833	935	950	99	171	2.155	208	850	1.058	3.213	678	380	112	-492
LA MANCHA	3.656	1.007	833	184	175	2.199	913	1.087	2.000	4.199	1.457	543	116	-659

P. F. Producción final.

(R. C. A.— Retribución capital ajeno; R. C. P.— Retribución capital propio; D.— Disponibilidades; B.— Beneficio; B. D.— Beneficio disponible.)

La Tabla 12 nos desglosa los Beneficios y Gastos diversos para cuatro tamaños de explotaciones. El Beneficio en los cuatro tamaños es negativo; esto supone que el empresario no recibe remuneración alguna por el riesgo asumido y que, de basarse la explotación de estas tierras en la obtención de un beneficio, la decisión lógica sería el abandono. Ahora bien, esto no es cierto por los principios que informan el enfretamiento del agricultor con la explotación y sobre todo por la existencia de los gastos imputados (salario familiar calculado y retribución del capital propio) que no son tomados en consideración y, por tanto, no suponen un dato en el problema de la gestión que en la mayoría de los casos es técnica y no económica.

Por ello mismo es importante estudiar las disponibilidades del empresario, porque ni el Beneficio, ni la "rentabilidad" son los adecuados para medir la "eficacia" de las explotaciones, el primero por la necesidad de tener en cuenta una serie de valores imputados y la segunda por implicar su conocimiento una gestión cualificada. La realidad es que la mayoría de los empresarios miden el éxito o fracaso de la campaña por la diferencia entre el dinero recibido y el gastado, sin discriminar la cualidad de uno u otro. La Tabla 13 nos da un análisis de esas disponibilidades.

Tabla 13

DISTRIBUCION DE LAS DISPONIBILIDADES (PTS /SAU)

Tamaño de las explotaciones	S.	RC.	IC.	B.	D.
I	2.898	1.283	202	271	4.112
II	2.179	1.038	148	220	3.145
III	1.348	1.281	154	1.048	1.735
IV	208	721	129	380	678
LA MANCHA	913	945	142	543	1.457

(S.— Salarios imputados; R.C.— Retribución del capital propio; I.C.— Intereses del capital de ejercicio; B.— Beneficio; D.— Disponibilidades).

Contempladas así las cosas adquiere pleno sentido el concepto de disponibilidad del empresario siendo esta la diferencia entre el Producto neto y los salarios pagados, la renta de capital pagada y los intereses del capital tomados a préstamo.

En todos los casos la disponibilidad es positiva, lo que supone la rentabilidad de las explotaciones bajo los límites en que hemos introducido este concepto.

Más revelador que estas cifras es la composición porcentual de las dis-

ponibilidades según estos mismos componentes, dados en la Tabla 14.

Tabla 14

COMPOSICION PORCENTUAL DE LAS DISPONIBILIDADES

Tamaño de las explotaciones	S.	R. C.	I. C.	B.	D.
I	70,5	31,2	4,9	6,6	100,0
II	69,3	33,0	4,7	7,0	100,0
III	77,7	73,8	8,9	60,4	100,0
IV	30,6	106,3	19,0	55,9	100,0
LA MANCHA	62,7	64,9	9,7	37,7	100,0

(S.— Salarios imputados; R.C.— Retribución del capital propio; I.C.— Intereses del capital de ejercicio; B.— Beneficio; D.— Disponibilidades.)

En los tamaños I y II los salarios tienen una importancia decisiva en las disponibilidades; en el Tamaño III a la importancia de éstos se añade la de la retribución del capital propio, a costa, evidentemente, del beneficio; en las explotaciones mayores de 100 Ha. los salarios bajan al 30,6 % y la retribución del capital propio sube al 106,3 %, mientras que los intereses del capital de ejercicio, que en el tamaño III eran casi el doble de los dos tamaños anteriores, vuelven a subir, llegando ahora al 19,0 %.

Comparación con los Beneficios en España entera.

La Tabla 15 nos ofrece cifras significativas de comparación. Es verdad que el beneficio en España es corto (57 ptas) pero la diferencia con la manchega es alarmante (-659 ptas). Es increíble que la empresa agrícola manchega subsista. La explicación está en la ocultación de las pérdidas reales bajo capa de las disponibilidades.

La Tabla 16 nos da una distribución porcentual que explica algunas diferencias e ilumina otras.

Tabla 15.

BENEFICIO, BENEFICIO DISPONIBLE, PTS/ SAU

	P.F.	G.T.	B.	I.D.	B.D.
Nacional	5.188	4.987	201	144	57
LA MANCHA	3.656	4.199	-543	116	-659

(P.F.— Producción final; G.T.— Gastos totales; B.— Beneficio; ID.— Impuestos; B.D.— Beneficio disponible).

El salario familiar calculado es en La Mancha de 913 ptas. y en el conjunto nacional de 1.942 pts. más del doble; pese a ello el beneficio es negativo en La Mancha, así como el disponible.

Tabla 16

DISTRIBUCION DE LA PRODUCCION FINAL (o/o)

	P.F.	G.T.	B.	I.D.	B.D.
Nacional	100,0	96,1	3,9	2,8	1,1
LA MANCHA	100,0	114,8	-14,8	3,2	-18,0

(P.F.—Producción final; G.T.— Gastos totales; B.— Beneficios; I.D. Impuestos directos; B.D.— Beneficio disponible.)

La mejor situación en el conjunto nacional que en La Mancha puede atribuirse, en parte, a causas estructurales que abocan cualitativamente, por sí mismas, a esta situación.

COMPARACION DE LA MANCHA CON EL CONJUNTO NACIONAL

La producción total es mayor en el conjunto nacional que en La Mancha: 6.792 ptas. y 5.101 ptas.; la distribución porcentual de los componentes de ésta es prácticamente la misma en ambos casos.

La producción final y el producto neto siguen siendo mayores que en la zona manchega; los gastos corrientes son prácticamente iguales, 1.049 pts. y 1.007 ptas..

La retribución del capital ajeno es un poco mayor en el conjunto nacional, 241 ptas., que en La Mancha, 184 ptas., sucede lo contrario con la del propio: 979 ptas. 1.087 ptas. respectivamente; lo mismo puede decirse de los salarios reales 612 y 833 ptas.

El beneficio es positivo para toda España, 201 ptas. y negativo en la región manchega -543 ptas., y si lo referimos a la producción final el primero representa el 3,9 o/o de la primera y el segundo el 14,8 o/o.

Las disponibilidades son más altas para el conjunto que para la región natural considerada: 3.122 y 1.457 ptas.; las primeras son capaces de retribuir los salarios imputados y la remuneración del capital propio; no así las segundas que solo pueden cubrir completamente, los salarios imputados.

Si referimos los valores no a la SAU sino a la explotación media el resultado sigue siendo desfavorable para La Mancha: las disponibilidades por explotación media son en el conjunto nacional de 44.645 ptas. y para La Mancha de 31.617 ptas.; la desventaja es aún mayor si comparamos ambas disponibilidades con sus producciones finales, siendo la primera el 60,2 o/o y la segunda el 39,9 o/o.

Resumiendo de una manera muy rápida, podemos decir que La Mancha, la región natural más extensa de España, está dominada por la gran explotación, de cultivos y ganadería extensiva, con la peculiaridad de que en la distribución de los cultivos dominan los que poseen una productividad menor por Ha., cereales, pero que tienen la particularidad de tener un precio regulado por el actual Servicio Nacional de Cereales (en la época de la encuesta Servicio Nacional del Trigo). Esta menor productividad de la Ha. SAU se ve compensada por la gran extensión de las explotaciones mayores de 100 Ha.

De los datos obtenidos en la encuesta de Renta Agraria del Instituto Nacional de Estadística, y dado el planteamiento del estudio realizado, es imposible determinar la dimensión óptima de las explotaciones, ya que si las menores de 5 Ha. poseen la mayor productividad por Ha. SAU su dimensión es, a todas luces, insuficiente (dadas las características de La Mancha) como para indicarla como la dimensión óptima. Por el contrario no podemos desechar las mayores de 100 Ha. por su baja productividad, ya que viene dada

por la especial estructura de cultivos, impuesta ésta, a su vez, por una política agraria de protección de precios que posibilita la existencia de esta estructura que, evidentemente, no es la más rentable en esta zona, de características tan especiales, que facilitan, entre otros extremos, la mecanización.

Esta defectuosa estructura de la agricultura manchega está íntimamente ligada a decisiones concretas de tipo empresarial, que son las que pueden dinamizar la vida local manchega. El estudio del Banco Bilbao resalta algunas características que tienen mucho que ver con decisiones empresariales.

Entre ellas destaca el escaso grado de mecanización agraria, el muy deficiente nivel de abonado en la región de lo cual se deduce la escasa productividad manchega. Y "son precisamente los cultivos tradicionales manchegos (cereales, vino y aceite) los de menor productividad y, de ahí, el interés que para la economía agraria de la región tendría el cambio de orientación de las producciones hacia cultivos de mas alta productividad."

Dos sectores parecen ofrecer oportunidades para un desarrollo posterior. Uno de ellos es la ganadería. Desde 1960 a 1970 el subsector ganadero manchego aumentó en un 220,7 % frente a un crecimiento nacional del 203,5 %. Es así el subsector mas dinámico en la zona. Conviene destacar en este orden de ideas el intenso incremento experimentado por el censo vacuno manchego, superior en mas de cuatro veces al incremento medio nacional. Una serie de medidas como el cultivo de especies forraderas, las explotaciones ganaderas cooperativas, la selección de especies bovinas, la estabulación, podrían potenciar sustancialmente este sector que aparece como una oportunidad para las economías modernas.

El otro sector-oportunidad, naturalmente es el vino. Tradicionalmente el vino manchego ha tenido la característica de ser o bien común o bien de pasto. Se está produciendo, sin embargo, una lenta evolución hacia la crianza de vinos de calidad, a través de una política de protección a las denominaciones de origen. En esta línea debe discurrir una serie de decisiones empresariales como la comarcalización y especificación de la denominación de origen "Mancha", lo que supone un control de calidad, el mejoramiento de las cepas, la comercialización mas adecuada de los caldos y la creación de brandys típicos de la región.

LA EMPRESA INDUSTRIAL

La industria manchega está poco desarrollada. Y no se trata de un Plan de Industrialización masiva lo que ahora pretendemos propugnar. Se trata de descubrir las oportunidades que la región ofrece y potenciar al máximo sus posibilidades. Se trata, en otras palabras, de orientar las decisiones empresariales en un sentido y descubrir las deficiencias que son debidas a deficientes decisiones empresariales (6)

Tabla 17

Estructura del producto bruto (1970)

	Albacete	C. Real	Cuenca	Toledo	Total regionalizad.	España
SECTOR AGRARIO	33,11	28,10	43,28	33,04	32,89	13,43
Agricultura.	33,11	28,10	43,28	33,04	32,89	12,58
Pesca	—	—	—	—	—	0,85
SECTOR INDUSTRIAL	21,43	33,92	17,02	28,03	27,11	37,49
Minería.	0,16	9,35	0,34	0,47	3,36	0,96
Alimentación Bebidas y Tabaco.	3,69	4,35	3,35	5,23	4,36	4,24
Textiles.	0,37	0,09	0,18	0,21	0,20	1,96
Cuero Calzado y Confección.	3,71	1,95	1,95	3,04	2,64	2,54
Madera y Corcho	1,54	0,55	2,05	2,05	1,45	1,49
Papel, Prensa y Artes Gráficas.	0,42	0,17	0,42	0,25	0,28	1,50
Químicas.	0,25	8,35	0,13	0,81	3,13	4,00
Cerámica Vidrio y Cemento	1,03	0,59	0,76	5,48	2,29	1,51
Metálicas Básicas	0,17	0,23	—	0,07	0,13	2,48
Transformados Metálicos.	3,67	2,38	1,92	3,40	2,90	9,18
Agua, Gas y Electricidad.	1,12	1,87	1,92	1,82	1,72	2,23
Construcción y Obras Públicas	5,30	4,04	4,00	5,20	4,65	5,40
SECTOR SERVICIOS	45,46	37,98	39,70	38,93	40,00	49,08
Transportes y Comunicaciones	5,25	6,01	4,05	3,87	4,88	6,34
Comercio.	12,57	9,94	10,84	10,57	10,79	12,45
Ahorro, Banca y Seguros.	3,44	2,69	2,80	2,49	2,79	4,51
Propiedad de Viviendas.	4,83	3,81	3,26	3,32	3,73	4,08
Administración Pública.	7,27	5,58	8,25	7,88	7,04	6,70
Enseñanza y Servicios Sanitarios	4,61	3,78	4,05	4,20	4,12	4,11
Hostelería y Esparcimiento	2,57	2,28	1,88	2,84	2,46	3,97
Servicios varios	5,12	3,89	4,57	3,76	4,19	6,92
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 18
Participación en el producto nacional bruto

	Albacete	C. Real	Cuenca	Toledo	Total regionalizd.	España
SECTOR AGRARIO	1,61	2,35	1,57	2,68	8,21	100,00
Agricultura.	1,72	2,51	1,68	2,87	8,78	100,00
Pesca	—	—	—	—	—	100,00
SECTOR INDUSTRIAL	0,37	1,01	0,22	0,81	2,41	100,00
Minería.	0,10	10,97	0,17	0,54	11,78	100,00
Alimentación, Bebidas y Tabaco	0,57	1,15	0,38	1,34	3,44	100,00
Textiles.	0,12	0,05	0,04	0,11	0,32	100,00
Cuero, Calzado y Confección	0,95	0,86	0,37	1,30	3,48	100,00
Madera y Corcho	0,67	0,41	0,67	1,50	3,25	100,00
Papel, Prensa y Artes Gráficas	0,18	0,12	0,13	0,18	0,61	100,00
Químicas.	0,04	2,35	0,01	0,22	2,62	100,00
Cerámica, Vidrio y Cemento.	0,44	0,43	0,24	3,95	5,06	100,00
Metálicas Básicas	0,04	0,10	—	0,03	0,17	100,00
Transformados metálicos.	0,26	0,29	0,10	0,40	1,05	100,00
Agua, Gas y Electricidad	0,33	0,94	0,42	0,89	2,58	100,00
Construcción y Obras Públicas	0,64	0,84	0,36	1,05	2,89	100,00
SECTOR SERVICIOS	0,60	0,87	0,39	0,86	2,72	100,00
Transportes y Comunicaciones	0,54	1,06	0,31	0,66	2,57	100,00
Comercio.	0,66	0,89	0,42	0,92	2,89	100,00
Ahorro, Banca y Seguros.	0,49	0,67	0,30	0,60	2,06	100,00
Propiedad de Viviendas.	0,74	1,05	0,39	0,88	3,06	100,00
Administración Pública.	0,71	0,93	0,60	1,28	3,52	100,00
Enseñanza y Servicios Sanitarios	0,73	1,03	0,48	1,11	3,35	100,00
Hostelería y Esparcimiento	0,42	0,64	0,23	0,78	2,07	100,00
Servicios varios	0,48	0,63	0,32	0,59	2,02	100,00
TOTAL	0,65	1,12	0,48	1,09	3,34	100,00

Veamos algunos de los subsectores donde parece que La Mancha ofrece algunas oportunidades. (Tabla 17 y 18).

El subsector Alimentación supone el 4,36 % del PB regional frente al 4,24 en el total nacional. Lo cual supone una participación del 3,44 % en el PNB frente a una participación general regional del 3,34 %.

Analizando este sector dice el Estudio dirigido por el Banco de Bilbao que la producción de cereales, que en la zona representa aproximadamente el 15 % de la producción nacional, proporciona la materia prima necesaria a las numerosas fábricas de harinas y a las importantes materias que existen en la región. La estructura dimensional de las factorías de harina manchega es muy desigual en relación a la de los establecimientos españoles en su conjunto. En el tramo que agrupa a las fábricas con más de 50 empleados, el porcentaje de la Mancha es superior a la media nacional. Pero en el escalón que comprende a las factorías de tipo medio, la situación ya no es favorable para la región y, por último, en el tramo inferior (establecimientos con menos de 10 empleados) la zona muestra un grado de atomización mayor que el del país.

Tabla 19
Fábricas de Harina

Establecimientos %	La Mancha	España
De más de 50 empleados	2,74	1,56
De 11 a 50 empleados	34,93	41,72
De menos de 10 empleados	62,33	56,72
Total	100,00	100,00

Fuente: Servicio Sindical de Estadística, 1969

Por su parte, otro pilar de la Agricultura manchega, el cultivo de la vid, sirve de soporte a la importante industria vinícola regional.

Tabla 20
Fabricación y rectificación de alcoholes vínicos

Establecimientos %	La Mancha	España
De más de 25 empleados	6,09	2,59
De 11 a 25 empleados	26,96	15,16
De menos de 10 empleados	66,95	82,25
Total	100,00	100,00

Fuente: Servicio Sindical de Estadística, 1969.

Las empresas manchegas dedicadas a la fabricación y rectificación de alcoholes vínicos poseen, por término medio, una dimensión superior a la nacional. Sin embargo conviene señalar que sería incluso deseable una menor atomización como medio para limar los ásperos problemas estructurales que presenta esta rama en La Mancha. Casi todas las dificultades se derivan de la defectuosa comercialización del vino manchego. De ahí la formación de grandes excedentes y las ventas a granel. La constitución en la región de firmas que cubrieran todo el territorio nacional y que proyectaran el vino manchego al exterior eliminaría en gran medida las dificultades señaladas. Una superior tipificación colocaría al vino manchego en el lugar que por su excelente calidad se merece.

Mención especial dentro del subsector Alimentación merece la industria del queso, cuya producción en la zona representa alrededor del 10 % del total nacional. Dentro de la industria regional del queso en general cabe destacar la del "queso manchego", que por su sabor y calidad ostenta un reconocido prestigio. De la producción total del queso manchego, la mitad, es decir, unos tres millones y medio de kilos, provienen de Ciudad Real. Es preciso resaltar, por otra parte, que la industria del queso presenta en la región graves problemas de normalización, tipificación y comercialización. Todos ellos se derivan de un solo hecho: la multitud de pequeños industriales que en la zona se dedican a la elaboración del producto. El problema de la normalización es evidente. El consumidor quiere uniformidad en el producto que compra, pero resulta que se encuentra frente a una enorme heterogeneidad de quesos manchegos. Por su parte, el problema de la tipificación está estrechamente ligado al de la denominación de origen. Se sabe que en varias provincias de Castilla la Vieja se fabrican quesos que se venden bajo el nombre de "manchegos". Por último, la falta de una comercialización en gran escala es evidente.

El sexto lugar entre los "subsectores regionalizados" lo ocupa "Cuero, Calzado y Confección" con un valor añadido bruto de 1.958 millones de pesetas corrientes en 1970. Su participación en el correspondiente epigrafe nacional también es importante ya que se eleva a un 3,5 %. Entre las provincias manchegas sobresale Toledo con un producto bruto de 731 millones, si bien es Ciudad Real y Albacete donde el subsector muestra mayor dinamicidad. En esta última provincia cabe destacar la industria de calzado de Almansa, mientras que en Toledo las Localidades de Fuensalida y Santa Cruz proporcionan trabajo a unos 1.200 operarios.

La dimensión de las empresas manchegas agrupadas en calzado y confección presentan una estructura netamente mas favorable que la media de las factorías españolas.

Tabla 21

Establecimientos %	Fábricas de calzado y confección			
	Calzado		Confección	
	La Mancha	España	La Mancha	España
De más de 50 empl.	15,48	5,96	14,10	9,64
De 26 a 50 empl.	19,05	10,88	11,54	10,35
De menos de 25	65,47	83,16	74,36	80,01
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Servicio Sindical de Estadística, 1969

Entre los subsectores industriales la quinta posición en función del producto bruto "regionalizado" lo ocupa el epigrafe "Transformados metálicos" con 2.144 millones de pesetas corrientes en 1970. Destaca la dinamicidad de este epigrafe en la región, puesto que en las cuatro provincias su "elasticidad subsectorial" es mayor que la unidad, lo que significa que su compás de crecimiento es mas vivo que el incremento de la industria en conjunto, en cada provincia. Sin embargo las factorías encuadradas en "Transformados metálicos" presentan una elevada dispersión, pues alrededor del 95 % de los establecimientos emplean menos de 25 operarios, en tanto que en todo el país el porcentaje, para ese tramo, está situado en un 60 % aproximadamente. Este subsector carece en La Mancha de grandes empresas, si bien la región posee las bases necesarias para acoger industrias modernas de gran capacidad en sus polígonos de Albacete, Alcázar, Manzanares, Talavera y Toledo.

Tabla 22

Establecimientos %	Fábricas de Transformados metálicos:	
	La Mancha	España
De más de 250 empleados	—	1,94
Entre 51 y 250 empleados	1,25	9,04
Entre 26 y 50 empleados	2,25	27,23
De menos de 25 empleados	96,50	61,79
Total	100,00	100,00

Fuente: Servicio Sindical de Estadística, 1969

Otro subsector que merece la pena destacar por el desarrollo que alcanza en Toledo y Cuenca es "Madera y Corcho". La fabricación de tabli-lla, tabla y tablón sobresale en Cuenca cuya producción equivale al 2 % de la total nacional. En la industria de segunda transformación Toledo supera a Cuenca en cuanto al número de establecimientos y obreros así como en la

superior dimensión de sus factorías. Baste decir que, mientras en Cuenca un 98 % de los establecimientos dedicados a la segunda transformación de la madera tienen menos de cinco empleados, en Toledo el porcentaje es de un 80 % por lo que la atomización es bastante menor.

COMERCIO

Los servicios comerciales dice el Banco de Bilbao- son los que aportan en mayor valor añadido dentro del Sector Terciario, tanto en La Mancha, donde alcanza un 27 %, como en el conjunto español con un 25 %.

El número de licencias comerciales de la región (Tabla 23 y 24) comparado con el conjunto nacional, da una cifra no muy desviada respecto a la media nacional, relacionandola con las respectivas poblaciones. Al 4,58 % que supone la población manchega respecto al total nacional, le corresponde el 4,22 % del total de licencias de 1.971.

Tabla 23
Licencias comerciales
Comercio mayorista y minorista, 1971

	Alimenta- ción	Industria textil	Madera corcho, papel y Artes Gráficas	Piel Calzado y caucho	Industria Químicas y Cerámi- ca	Construc- ción, vidrio y Cerámi- ca	Industria Metalúr- gica	Industria Eléctri- ca y Agua	Activi- dades Diversas	TOTAL
Albacete	2.805	791	212	190	807	205	689	16	275	5.990
Ciudad Real	4.207	904	189	268	916	305	823	38	252	7.902
Cuenca	2.359	435	143	75	441	201	448	26	106	4.234
Toledo	5.928	1.166	275	239	1.117	430	1.137	42	243	10.577
Total regionalizado	15.299	3.296	819	772	3.281	1.141	3.097	122	876	28.703
ESPAÑA	313.812	76.078	37.185	24.829	80.610	31.533	80.138	1.977	34.528	680.690
% región sobre España. 4,87	4,33	4,33	2,20	3,11	4,07	3,62	3,86	6,17	2,54	4,22

Fuente: Anuario del Mercado Español. Banco Español de Crédito.

Tabla 24
Distribución porcentual del número de licencias

Albacete	13,0	4,0	3,0	3,0	13,0	3,0	11,5	0,2	4,6	100
Ciudad Real	11,4	2,4	3,4	3,4	11,6	3,9	10,4	0,5	3,2	100
Cuenca	10,3	3,4	1,8	1,8	10,4	4,7	10,6	0,6	2,5	100
Toledo	11,0	2,6	2,3	2,3	10,6	4,1	10,7	0,4	2,3	100
Total regionalizado	11,4	2,9	2,7	2,7	11,4	4,0	10,8	0,4	3,1	100
ESPAÑA	11,2	5,5	3,6	3,6	11,8	4,6	11,8	0,3	5,1	100

Fuente: Elaboración propia.

Según éstas, la cifra de Toledo eleva de forma importante la media regional, ya que las otras provincias están notablemente por debajo de la media nacional.

La Tabla 25 nos indica que la evolución del número de licencias en los últimos años no es muy satisfactoria en las provincias manchegas, habiendo disminuido incluso como en el caso de Cuenca. En Toledo es donde se ha producido el mayor incremento quedándose con todo muy por debajo del aumento del conjunto nacional. Este, además presenta una evolución con crecimiento continuo, mientras en las provincias de la Mancha siguen una línea oscilante.

Tabla 25

Índices de evolución del número de licencias, 1964 - 100

	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Albacete	109	112	109	115	113	113
Ciudad Real	109	109	105	105	105	105
Cuenca	86	88	96	101	95	98
Toledo	111	114	126	130	123	126
Media nacional	117	126	128	132	136	144

Fuente: Anuario del Mercado Español, Banesto.

Veamos ahora la estructura interna de estas empresas comerciales, según no la describe la Tabla 26.

Tabla 26

Establecimientos según personas que ocupan
(Comercio mayorista y minorista)

	Hasta 2 personas	De 3 a 5 personas	De 6 a 20 personas	De 21 a 99 personas	Desde 100 personas	Total
Albacete	3.278	491	169	10	—	3.948
Ciudad Real	5.830	821	161	11	—	6.823
Cuenca	2.798	361	66	1	—	3.226
Toledo	5.136	661	166	9	—	5.972
Total regionalizado	17.042	2.334	562	31	—	19.969
ESPAÑA	337.884	71.454	18.535	2.406	81	430.360

Fuente: Economía Regional 1969. Cámaras de Comercio e Industria.

Es general en toda España el altísimo porcentaje de establecimientos con menos de 3 personas ocupadas, pero es mayor todavía el que representan éstos en la zona manchega. Hay proliferación de pequeños establecimientos, de acuerdo con la dispensación poblacional, careciendo absolutamente

de centros comerciales con más de 100 personas, al no existir núcleos urbanos de importancia en ninguna de las provincias. Los comercios con 2 o menos personas absorben en la región el 85 % del total con ligeras desviaciones interprovinciales. Cuenca tiene la máxima con el 87 % y Albacete la mínima con el 83 %. La media española está algo más baja con un 79 %. Parecidas en todas las provincias y en el promedio nacional, aparecen las cifras de los establecimientos intermedios, alrededor del 15 % las de 3 a 5 personas y del 4 % en las de 6 a 20 personas. A partir de 20 empleados alcanza al 1 % en todo el territorio nacional, no llegando a 100 personas ocupadas en ninguno de los establecimientos de La Mancha, habiendo 81 de ellos en todo el conjunto español, sobre la base de 430.360 establecimientos comerciales.

LA MANCHA REGION TRADICIONAL DE AHORRO.

Así la define el Estudio económico del Banco de Bilbao. Los recursos económicos generados en la Mancha no son utilizados por los mismos manchegos. Es decir hay un abandono de oportunidades de desarrollo que podrían tener una financiación autónoma y regional. La Tabla 27 nos indica la desproporción que existe entre el ahorro manchego y la inversión en La Mancha.

Tabla 27

Ahorro e Inversión Manchega. 1970
(Millones de ptas)

Ahorro manchego		Inversión en la Mancha	
Dépositos bancarios de ahorro y a plazo	19.602	Créditos Bancarios	6.628
Dépositos en Cajas de Ahorros	12.560	Crédito oficial	1.632
Contratación móvil	1.699	Créditos de las Cajas Rurales.	1.779
Suscripciones privadas	788	Inversión en nuevas sociedades (1972)	204
TOTAL	34.649		10.243

Fuente: Estudio del B. de Bilbao y elaboración propia.

En el año 1970 la Mancha "exportó" un ahorro global de 24.406 millones de ptas. es decir más del doble de lo que los empresarios manchegos decidieron invertir en su región. He aquí una oportunidad abandonada.

Una análisis de la estructura financiera de la Mancha nos indica diferencias profundas con las nacionales. Donde se nota una clara diferenciación con el total nacional es en la estructura del Pasivo Bancario, pues esta región es típicamente de cuentas de ahorro, es decir libretas con un tipo de interés su-

terior a las cuentas corrientes a la vista y en las que se dispone con suficiente rapidez del líquido (Tabla 28)

Comparando con las provincias de alto grado de desarrollo se observa en estas un porcentaje mas elevado de depósitos a la vista debido a su gran disponibilidad y facilidad operacional. En depósitos a plazo es algo superior el porcentaje correspondiente a la Mancha (20,5 %) que el respectivo porcentaje de la media nacional (18,7 %). Hasta 1970 en general ha disminuido la participación de las cuentas de ahorro en el total nacional de depósitos, comportándose las provincias de la Mancha en el mismo sentido. Sin embargo todavía hay una diferencia muy considerable, pues suponen el 40,3 % del total del pasivo, siendo la media nacional el 27,8 % muy inferior (7).

Tabla 28
Estructura del pasivo bancario
(en porcentaje)

	1964			1970		
	Vista	Ahorro	Plazo	Vista	Ahorro	Plazo
Albacete	28,9	47,6	23,5	26,1	39,6	34,3
Ciudad Real	35,0	46,5	18,5	30,7	35,9	33,4
Cuenca	28,8	44,2	27,0	22,7	37,9	39,4
Toledo	27,6	54,5	17,9	23,4	45,0	31,6
Total regionalizado	30,2	49,3	20,5	25,9	40,3	33,8
Total nacional	50,1	31,2	18,7	41,5	27,8	30,7

Fuente: Boletín Estadístico. Banco de España.

Tabla 29
Variación en el volumen de contratación
(cantidad efectiva, en millones de pesetas)

	31-12-68		31-12-69		31-12-70	
TOLEDO	860	2.168	152,1	1.699	21,7	97,4
Participación de Toledo en (a)	(5,8)	(10,2)	—	(8,0)	—	—
TOTAL (a)	14.817	21.226	43,3	21.347	0,6	44,1
Participación de Toledo en (b)	(1,5)	(2,6)	—	(2,2)	—	—
TOTAL (b)	57.238	84.797	48,2	76.275	10,05	33,3

(a) Bolsines y Colegios de Corredores.

(b) Bolsas, Bolsines y Colegios de Corredores.

Fuente: Boletín Oficial del Ministerio de Hacienda.

Tabla 30

Participación en la cantidad efectiva contratada
(porcentaje)

Años	Fondos Públicos	Acciones	Obligaciones	TOTAL	
1968	8,0	5,6	7,0	5,8	Toledo, en el Total Bolsines y Colegios de Corredores.
1969	28,6	8,6	13,9	10,2	
1970	2,4	8,6	7,3	8,0	
1968	1,3	1,6	0,9	1,5	Toledo, en el Total Bolsas, Bolsines y Colegios de Corredores.
1969	4,8	2,3	1,8	2,6	
1970	0,5	2,6	1,2	2,2	

Fuente: Boletín Oficial del Ministerio de Hacienda.

Tabla 31

Volumen de contratación de los principales Bolsines y Colegios de Corredores de Comercio de Corredores de Comercio

(Cantidad efectiva, en millones de pesetas)

	1968		1969		1970		Participación en 1970	
	Orden	1968	Orden	1969	Orden	1970	o/o sobre total (a)	o/o sobre total (b)
San Sebastián	(1)	1.576	(2)	1.959	(1)	3.159	14,8	4,14
Zaragoza	(2)	1.262	(4)	1.508	(3)	2.575	12,1	3,38
Palma de Mallorca	(3)	1.202	(6)	1.128	(7)	1.137	5,3	1,49
Valencia	(4)	990	(3)	1.521	(2)	2.596	12,2	3,40
Toledo	(5)	860	(1)	2.168	(4)	1.699	8,0	2,23
Pamplona	(6)	730	(5)	1.242	(5)	1.499	7,0	1,97
Otros	-	8.197	-	11.700	-	8.682	40,7	11,38

(a) Bolsines y Colegios de Corredores.

(b) Bolsas, Bolsines y Colegios de Corredores.

Fuente: Boletín Oficial del Ministerio de Hacienda.

La Mancha dispone de un Colegio de Corredores de Comercio establecido en Toledo que es uno de los mas importantes de la nación, ya que ocupa uno de los primeros puestos en la participación sobre la cantidad efectiva contratada; en los últimos años se ha movido entre los cinco primeros, habiendo ocupado en 1969 el primer lugar con 2.168 millones de pesetas contratadas, cantidad muy superior a lo contratado en 1970.

La variación en el volumen de contratación fué negativa en Toledo el año 1970 (- 21,7 o/o) sin embargo, con el transcurso 1968 - 1970 aumentó en un 97,4 o/o cantidad muy superior al incremento en el mismo periodo del total nacional de Bolsines y Colegios de Corredores (44,1 o/o) así como a la variación sufrida por el volumen total de Bolsas, Bolsines y Colegios de Corredores (33,3 o/o).

En definitiva, el Colegio de Corredores de Toledo es uno de los mas importantes del país, con un volumen de contratación elevado que se mantiene dentro de la estructura general de contratación de la nación, con dedicación muy superior a los títulos de renta variable, que a los de renta fija y a fondos públicos.

LAS TRES MANCHAS

Los aspectos empresariales del Desarrollo regional pueden estudiarse de una manera comparativa, desde un punto de vista interno. Para ello hemos aprovechado algunas divisiones un poco arbitrarias, pero basadas en unidades geográficas e históricas, que dan cierta unidad y cohesión a cada una de las divisiones. Las estadísticas manejadas son directamente aplicables a la "Mancha número 1", es decir las "Cuatro Provincias Manchegas", Toledo, Ciudad Real, Cuenca y Albacete. Esta es la denominación oficial y el punto de partida para casi todos los estudios económicos actuales.

Una segunda división puede ser la "Mancha número 2" o la "Mancha del vino" que comprende toda la región de esas cuatro provincias a que se refiere el Decreto 2982/1967 de 30 de noviembre de dicho año sobre calificación de la Mancha como zona de Preferente Localización Industrial Agraria, para determinadas actividades del sector vitivinícola. En conjunto, 487 entidades de población con una extensión de 32.395 km cuadrados y 1.015.967 habitantes.

Finalmente hemos tenido en cuenta la "Mancha número 3" o el "Común de la Mancha Santiaguista" una división histórica, creada en 1353 por el Maestro de Santiago Don Fadrique y que ha durado jurídicamente hasta mediados del siglo XIX y humanamente hasta nuestros días. Es un conjunto de pueblos de la Mancha toledana, conquense y ciudadrealense con una población en 1970 de 98.260 habitantes.

Tabla 32
Comparación de las Tres Manchas.

ENTIDAD	POBLACION			Tamaño de Explotaciones Agric.		Parcela 0,5 Ha	Propiedad	Empresarios Edad	
	1960	1970	%	3 Ha.	300 ha.			34a	65 a
4 Provincias	1.791.994	1.558.759	13,0	35,2	1,37	36,5	79,1	5,5	24,5
M. del Vino	998.100	884.151	11,4	29,0	1,05	22,2	81,0	6,2	22,7
Común de la Mancha	110.416	98.260	11,0	28,3	0,48	14,6	90,6	7,7	21,4

Nota: A excepción de la Población y su variación entre 1970 y 1960, las cifras son porcentajes sobre el total de Explotaciones, Parcelas, Forma jurídica (Propiedad, Arrendamiento etc) y Empresarios agrícolas.

Fuente: Censo Agrario 1972 y elaboración propia.

La Tabla 32 nos da las cifras necesarias para hacer ciertas comparaciones. En efecto el "Común de la Mancha" ha perdido menos población que las restantes, un 2^o/o menos que las cuatro Provincias y un 0,4^o/o menos que la Mancha del Vino.

Las siguientes cifras nos dan una correlación entre esa menor pérdida de la población y algunos elementos estructurales y humanos. La explotación agraria aparece más racional en el Común de la Mancha: el 28^o/o de las Explotaciones son menores de 3 hectáreas frente a un 35^o/o de las Cuatro Provincias. Por otra parte solamente el 0,48^o/o de las explotaciones son mayores de 300 hectáreas frente a 1,37^o/o de las Cuatro Provincias.

La parcelación de las explotaciones es también menor y por lo tanto el común de la Mancha está menos fraccionado. Del total de parcelas del Común solamente un 14,6^o/o son menores de media hectárea, frente a un 22,2^o/o de la Mancha del Vino y un 36,5^o/o de las Cuatro Provincias.

El régimen de tenencia de las tierras se inclina favorablemente a la propiedad en el Común de La Mancha con 90,6^o/o de las tierras en propiedad frente a un 79,1^o/o en las Cuatro Provincias y un 81^o/o en la Mancha del Vino.

Y finalmente el Común de la Mancha tiene un empresario agrícola más joven que las otras dos Manchas. El 7,7^o/o de sus empresarios son menores de 34 años frente a un 5,5^o/o en las Cuatro Provincias. Y mientras estas tienen un 24,5^o/o de empresarios mayores de 65 años, el Común de la Mancha tiene un 21,4^o/o de la misma edad.

II. LA MANCHA Y SUS EMPRESARIOS.

La visión quijotesca de la Mancha ha subrayado el aspecto idealista y extravagante de Don Quijote. Y nos ha hecho mal. Porque la visión realista del caballero es la que tenía uno de los personajes más mesurados, cuerdos y humanos que aparecen en la Novela: el caballero del verde Gabán. Y cómo dice la historia del hidalgo, "en todo este tiempo no había hablado Don Diego de Miranda (que así se llamaba el del gabán) todo atento a mirar y anotar los hechos y palabras de Don Quijote; pareciéndole que era una cuerdo loco y un loco que tiraba a cuerdo" (Parte Segunda, cap. XVII)

Nos falta ahora ver el aspecto cuerdo del hombre manchego y sus empresas que hemos calificado de quijotescas porque también en La Mancha ha habido inteligencia, trabajo, sensatez y estilo empresarial que ha creado riqueza y han hecho subir el nivel de vida. Veamos algunos aspectos positivos del empresariado manchego.

Una temprana preocupación racional por la institución económica.

Estudiando la Historia económica de la Mancha uno se tropieza con publicaciones añejas reeditadas por el Instituto de Estudios Manchegos, que nos ilumina mucho nuestra búsqueda.

En 1788, en pleno auge de las nuevas ideas económicas, de la racionalización y de la ilustración, surge prontamente en la Mancha una inquietud: la creación de una Sociedad Económica de Amigos del País, institución que a fines del XVIII y durante el XIX canalizó mucho de la preocupación intelectual por la Economía y sus leyes (8).

Manuel Espada Burgos nos refiere que Don Manuel Nuñez de Arenas, cura párroco de Cardenete (Cuenca), nacido en Ciudad Real, publica en agosto de 1788 en el Memorial Literario de Madrid su "Deseo de que se establezca una Sociedad Patriótica en Ciudad Real". El proyecto tiene como finalidad "sacar a Ciudad Real, mi patria, de la miseria en que se halla profundamente sumergida en la actualidad". Como hombre de su época y conocedor de su tierra, ve en la Agricultura el medio más directo y eficaz para lograr la transformación del país, buscando sobre todo el alivio material de los hombres: "La mayor parte de los hombres está persuadida a que la felicidad de un Estado consiste en proporcionar sustento a todo vasallo útil" escribe para justificar el papel de las Sociedades Económicas. Para Nuñez de Arenas, Ciudad Real ha tenido una época de prosperidad que ha perdido y buscar por qué causas sería uno de los motivos de la fundación de la Sociedad.

Bien es verdad que de ese tiempo próspero tiene una idea agigantada, casi mitificada: "Hágase un parangón de su población anteriormente con lo que es ahora. ¡Qué desproporción resulta! ¡Qué exceso! ¿A quién no conmovió a lástima ver que se componía de treinta mil familias tres siglos ha,

la que ahora apenas llega a dos mil?”. Conocer las causas de esa decadencia sería la condición previa para no volver a caer en semejantes errores.

En cuanto a los hombres que lo hicieran, su opinión será optimista, quizá en exceso: “El Señor Vicario, los tres curas párrocos de esta ciudad personas del todo literatas. El señor corregidor, un crecido número de abogados y médicos, una gran parte de la clerecía y lo mas distinguido de la nobleza podrían concurrir todos a formar la sociedad y el plan de sus Estatutos.”

El proyecto termina con una retórica exhortación a sus paisanos: “Si, nobles clunienses, sí ciudadanos esclarecidos... Desterrad de vosotros aquellas falsas nociones que pudieran estorbar pensamiento tan útil. Impedid la indolencia voluntaria del labrador. Proporcionad alimento a los necesitados. Fomentad todo género de industria. Conoced las producciones de que abundaba y es capaz un terrero fértil y saludable. Anelad (sic) por el aumento de población. Cortad la superstición que suele arrastrar a el pueblo algunas creencias caprichosas. Y finalmente haced que florezca vuestra patria por cuantos medios puedan excogitarse.”

El Proyecto encuentra dificultades. Espada Burgos las ha señalado, y los que se oponían a ello lo hacen en nombre de ideas que todavía se ventilan cuando se habla de estos temas. En 1797 se responde al fiscal del Consejo de S.M. por parte del Intendente de la Mancha Don Fernando Osorno: “Ultimamente contemplo sería de suma utilidad el establecimiento de una Sociedad Económica como se propone... pero dificulta mucho pueda lograrse en una población de las cualidades que dejo indicadas; faltando operarios e inclinación a todo lo que no sea agricultura por el método que lo ejecutaron los padres y abuelos de estos naturales”.

Pasó el tiempo y todavía en 1807 seguía insistiendo el Consejo Real sobre el establecimiento de una Sociedad Económica. El Informe del Cabildo celebrado a 28 de febrero, nos prueba una vez mas que a tal asunto no se le encuentran mas que dificultades y que, al menos las autoridades de la ciudad, no están dispuestas a resolverlas. Finalmente en 1834 parece que se abrió y en ella se leyó en 1843 uno de los trabajos mas curiosos que la Mancha ha producido, el de Don Diego Medrano y Treviño (9).

Don Diego Medrano y Treviño había nacido en Ciudad Real el 13 de noviembre de 1784, había servido al Rey durante la Guerra de la Independencia, retirándose a Ciudad Real después y muriendo el 2 de julio de 1854. El año de 1843 publica en Madrid su trabajo titulado “Consideraciones sobre el estado económico, moral y político de la Provincia de Ciudad Real, cuyos límites comprenden la mayor parte de la conocida anteriormente con el nombre de Mancha baja, e indicación de algunas de las mejoras que es susceptible para su fomento y prosperidad”. El título nos indica ya sus preocupaciones. Están dedicadas “ a la Sociedad Económica de amigos del País de dicha Provincia, acogidas por la misma Corporación y mandadas imprimir

por su cuenta en sesión de 16 de junio de 1841.

El trabajo de Medrano comienza con una defensa de la Mancha y sus hombres a los que se acusa de incapaces de desarrollarse económicamente.

“Ninguna región, dice, ha sido objeto de tantos juicios equivocados, de tanta saña y aún de tantos denuestos como los que se han prodigado y se prodigan a este desventurado país: hay quien cree que es una provincia pobre, miserable, estéril e incapaz de mejoras y adelantos de ninguna especie; hay quien supone que la naturaleza niega a este suelo los dones que con profusión derrama en todo el resto de la Península; hay por último quién conceptúa a sus moradores generalmente como una raza de hombres ignorantes, pervertidos y entregados a la más completa holgazanería con disposición únicamente para la vagancia y los delitos. ¡Calificación injusta en demasía por mas que sucesos recientes le hayan dado un viso de fundamento! Importante y sobremanera oportuno es desvanecer los errores, rectificar los juicios y presentar para ello un cuadro trazado con exactitud (sic) e imparcialidad, a fin de que a la luz de la razón aparezca lo que en el oscuro bosquejo antes descrito hay de verdadero o de falso, de aparente o de exagerado: tal es el objeto de este ligero trabajo: se procurará pues desentrañar las causas, conocer sus efectos, analizar los males y señalar los remedios para que de este modo bajo un solo punto de vista se perciban con claridad el estado de la Provincia en todos sentidos y las mejoras que mas o menos prosimamente pueda admitir”.

Medrano estudia las causas físicas, morales o políticas que hayan producido la despoblación y la pobreza de la Provincia. En general desecha la idea de una desigualdad climática o geográfica que impida el desarrollo de la región. Son causas humanas, de estructura empresarial, como diríamos hoy.

“Es por tanto necesario fijar el principio de que tal extraordinaria diferencia debe su origen únicamente a que las causas morales y políticas del atraso de este país en general, han influido mas o menos directamente en un punto que en otro, porque a despecho de ellas han logrado algunos defenderse del general estrago por medios aislados y locales, cuales son por ejemplo la construcción de pozos o norias para el riego, el uso de las aguas de algún río en puntos de

terminados, la mayor propagación de la patata o de la vid y quizás algún destello de industria fabril o cualquier otro motivo de menor monta; pero que no existe absolutamente ninguna causa física, ningún obstáculo de la naturaleza, suficiente para suponer la imposibilidad de que los terrenos que ahora se califican de estériles lleguen a ser fértiles con muy pocas excepciones y poblados los parages que en la actualidad están casi desiertos”.

Hay en el fondo una causa humana y de mentalidad. De la cual solo se puede salir, según Medrano, mediante una formación práctica para la vida económica y la administración. En este punto Medrano ve en las disposiciones administrativas de Javier de Burgos, en 1833, “un cuerpo luminoso se doctrina en la cual están consignados los principios mas fecundos de administración y buen gobierno”. Pero no se trata solo de principios elaborados por los tecnócratas de la planificación, hace falta un conocimiento directo de la realidad, sin menospreciarla:

“Atribuir todos los males a la preocupación y espíritu de rutina y formar en seguida bellos planes de mejoras ideales inejecutables o imposibles las mas veces, no es difícil; porque ciertamente la dificultad no consiste tanto en proclamar sanos principios de prosperidad general, como en aplicarlos oportunamente con el conocimiento práctico que las circunstancias de tiempo y lugar hacen necesario; este es el caracter verdadero de la administración pública, por el cual se distingue de las demas ciencias. Nada necesita mas tino y discernimiento que la calificación de las costumbres y prácticas antiguas; ellas pueden únicamente sostenerse por un apego indiscreto a la rutina, pero también es posible que en algunos casos deban su origen y continuación a una imperiosa necesidad, y esta divergencia exige circunspección para determinar las causas en que se funda y su oportuno remedio”.

Medrano saca la conclusión de que el atraso de la Mancha es un problema de hombres que conozcan la realidad, los principios de administración y que tengan energía para ponerlos en funcionamiento:

“Si la naturaleza pues, ni por el clima, ni por la calidad, topografía y disposición del terreno, ni por el caracter en fin de los habitantes ofrece obstáculos insuperables para la prosperidad de este país en todos sentidos: necesario es conceder que su atraso

proviene únicamente de los hombres, y por consiguiente a los mismos toca por su propio interés y por el de las generaciones venideras, remediarlo en la forma y hasta el punto que pueden y deben hacerlo”.

En 1897 otro cura manchego, de la Solana, Don Juan Alfonso López de la Osa estudia técnicamente, con cariño y con voluntad de progreso y desarrollo, unas instituciones económicas clave de la riqueza de su tierra; el cultivo del azafrán, los hornos de poya y la gañanía. (10)

Don Juan Alfonso considerara el cultivo del azafrán como una operación muy técnica que exige una inversión cuantiosa, un trabajo racionalizado y que supone una notable mejoría en el nivel de vida. En su trabajo se estudia la técnica productiva, la racionalización administrativa y contable y los canales de comercialización del producto. Su estudio está lleno de detalles técnicos, en medio de una realidad folklórica, que revelan un esquisito cuidado por la mejora de la actividad económica de su época.

Los hornos de poya son estudiados con cuidado. Una institución popular y casi banal, aparece a sus ojos como un tipo moderno de institucionalización económica de la beneficencia y la seguridad social.

Finalmente la gañanía presenta el ejemplo de una temprana contratación colectiva muy del corte de los convenios modernos.

Lo interesante es subrayar que no han faltado en la Mancha preocupaciones teóricas por el desarrollo económico. No será muy fácil espigar mas ejemplos en otras provincias mas adelantadas. El manchego sintió el reto del progreso, lo enfocó de una manera práctica y trató de deducir las normas de inversión, capitalización, innovación tecnológica y racionalización que son ahora los pilares de la creación local de riqueza.

Una realidad empresarial concreta que cubre todos los aspectos de la empresa moderna.

No es solamente en el campo teórico donde los manchegos acudieron al reto de desarrollo. Tampoco el empresario manchego ha estado ausente de la vida práctica. Como en los tiempos de Medrano es injusto atacar a la Mancha y menospreciarla desde el punto de vista empresarial. En todo tiempo ha habido manchego empeñados en la creación de riqueza, invirtiendo, organizando, captando oportunidades y haciendo de ellas el objetivo de empresas importantes.

La empresa moderna funciona sobre tres pivotes: la identificación de una oportunidad económica, la aplicación de tecnología y el esfuerzo organizado con empeño y racionalidad. Vamos a ver a continuación que desde este punto de vista la Mancha ofrece ejemplos estimulantes que indican el camino de la posibilidad práctica para otros muchos. El estudio que hace-

mos a continuación no es exhaustivo: vamos a ver unos cuantos ejemplos de cómo la iniciativa manchega ha aprovechado la oportunidad económica que se le ofrecía. Seguramente habrá muchos más ejemplos. Pero aquí solo pretendemos presentar un cuadro de respuestas concretas que prueban la vieja tesis de Medrano: el desarrollo de la Mancha es un problema de hombres, pero ya hay manchegos que saben como resolverlo. La tesis del abandono, la rutina y la desesperación no tiene validez universal.

La identificación de empresas tiene solamente el valor actual. Nadie prejuzga sobre su futuro, ni promete garantías de éxito. Son solamente, vuelvo a repetir, ejemplos de como el manchego ha sabido captar la oportunidad mas variada que se le ponía ante sus ojos. En otras palabras que hay empresarios en la Mancha.

El aprovechamiento de la "oportunidad única"

En algunas ocasiones los pueblos se han encontrado frente a una oportunidad exclusiva. Son los casos en que la estrechez o la pobreza del término municipal impiden la extensión agrícola y ponen un férreo cerco a la población. En este caso los pueblos acuden a la emigración. Porque para el desarrollo se les exige aprovechar la única oportunidad que les queda: el comercio y la industria. Y esto es lo que en ocasiones ha ocurrido.

Aquí traemos dos ejemplos: Sonseca y Quintanar de la Orden. Ambos han estado apretados agricolamente, con pocas tierras que explotar. La tabla 33 nos indica la desproporción entre hombres y tierras de esos pueblos con el conjunto y con otros menos desarrollados:

Tabla 33

Comparación de Población y Término

Entidades	Superficie (Has)	Población 1970	Núm. de Has. por habit.
Cuatro Provincias	6.148.593	1.558.759	3,9
Mancha del Vino	3.032.578	884.759	3,4
Común de la Mancha	245.715	98.260	2,5
Quintanar	8.821	7.764	1,1
Sonseca	6.027	6.662	0,8
Almodovar (CR)	109.789	11.637	9,4
Chinchilla (AB)	66.960	5.073	13,1

La desproporción es evidente. Mientras Sonseca y Quintanar tienen cerca de una hectárea por habitante la media de las Provincias Manchegas y la de su entorno oscila alrededor de las tres hectáreas y en algunos pueblos es muy superior.

El resultado fué que los hombres de esos pueblos "se las ingeniarón"

para salir del cerco y encontraron la vía del comercio y la industria. Es decir sus empresarios captaron y aprovecharon la única oportunidad que se les ofrecía.

Sonseca es hoy conocido como una población industrial con una fuerte industria de tejidos, muebles y mazapanes. El Catastro del Marqués de la Ensenada decía hace dos siglos:

"Siendo una villa de muy escaso término, rodeado de antiguas tierras señoriales o por grandes dehesas comunales, al recurso de labrar la tierra había de unirse otro no menos importante, de tipo industrial y comercial.... De muy antiguo se fabrican paños en Sonseca. En el 1791 hay setenta y cinco telares que labran 2.195 piezas al año. De tejidos angostos trabajan cuatro telares, además labran mantas bastas para sacas de portear lana. En 1717 se aprobaron unas ordenanzas por el Consejo de Castilla, después se dieron otras por la Junta de Comercio en 1751... El gremio de paños de la calle de Toledo de Madrid, informa que venía consumiendo tejidos de paño hacia 22 años, unas 320 piezas anualmente de las fábricas de Sonseca y Ajofrín, y siempre habían sido buenas".

Quintanar de la Orden tuvo que tomar un camino parecido. Su estructura actual de comercio abundante, de pequeñas fábricas de chocolatates, licores, anisados, muebles y un buen conjunto de transporte por carretera, es la herencia de unos hombres que se encontraron cercados por la escasez de tierras y saltaron al comercio y la arriería.

El mismo catastro de Ensenada decía que había en 1752 dos mesones y 50 arrieros que disponían de una recua de 40 machos y 183 burros. En 1832, según Madoz, el pueblo había aumentado considerablemente su comercio: "además de lo que venden los vecinos que se dedican a la arriería y tráfico de colchas de Palencia y géneros de Valencia y Algeciras, se celebra una feria el 15 de agosto y un mercado todos los sábados en los que se presentan los géneros de las fábricas del Reino y extranjero, frutos de los puertos y provincias de levante y los del país: en cuyo mercado se hacen operaciones de muchísima consideración, se surten las provincias de Toledo y confinantes y puede decirse que es de los mas concurridos de España".

Albacete es un tercer caso digno de consideración. Con la oportunidad única de su situación geográfica entre el Centro y la periferia, con un caudal humano considerable roído por la emigración, era también una provincia que ahorraba mas de 1.000 millones de ptas. al año. Por ello ha venido solicitando que se crease un Polo de Promoción dentro del Plan de Desarrollo. Ante la negativa oficial, Albacete aprovecha la oportunidad única y crea su

propio polo: Campollano. Se apoya en dos personas jurídicas de origen autóctono: La Agrupación Sindical de propietarios y urbanizadores en la cual han participado los propietarios de los terrenos y las propias empresas mas una suscripción popular de 120 millones de ptas. Además la Asociación Mixta de Compensación en la que entra el Ayuntamiento para velar por la realización idónea del proyecto. Los organizadores aspiraban a establecer cerca de 100 empresas que diesen ocupación a 20.000 obreros.

La oportunidad de la mano de obra.

En muchos pueblos la emigración ha dejado abundante mano de obra femenina. La solución se ha extendido a muchos municipios. Basten dos, como ejemplos:

La Cooperativa Industrial de Confección Sta. Goretti de Villatobas que da trabajo constante a mas de 20 personas y tiene su producción siempre vendida a unos grandes almacenes madrileños. Y la cooperativa de industria artesanas de Casasimarro, montada sobre unos cursos especiales de capacitación que se dieron a las muchachas del pueblo y que hoy fabrica una de las mejores alfombras de tipo tradicional de toda la Mancha.

He aquí dos ejemplos de adaptación fácil de tecnologías y de aprovechar la oportunidad que se ofrecía: la mano de obra.

La oportunidad de la racionalización técnica.

En el valle de Alcudia, pasado Brazatortas, cuando todo es pizarras y hierba seca, en un terreno sin posibilidades agrícolas surge una explotación ganadera, no muy grande, pero significativa porque ha aprovechado la oportunidad que la tecnología le ofrecía. Se trata de una ganadería mecanizada con 200 vacas y 2.000 ovejas llevadas por dos hombres exclusivamente. Todo mediante una racional distribución de bebederos y alambradas eléctricas intercambiables y de un curioso sistema de encauzamiento del ganado y sus movimientos. En realidad no había otra posibilidad; el valle estaba despojado y los pastores iban envejeciendo progresivamente. Aquello no tenía mas porvenir que la tecnificación que sacase el máximo de las tierras pobres y del esfuerzo humano.

Las secas tierras de la Solana han sido protagonistas de otra aventura empresarial de Barreiros que ha aprovechado también la racionalización técnica aplicada a la ganadería. La transformación de 4.000 has. improductivas, 5.000 reses vacunas y un verdadero centro de investigación ganadera ha convertido aquellos parajes en la explotación ganadera mejor de Europa. Puerto de Vallehermoso S. A. es una gran aventura económica que tenía que darse en la Mancha.

Más de 4.000 has. se han roturado de las cuales solamente eran cultivables unas 150. Treinta y cinco millones de ptas, invertidos en un lote de ganado charolés de 200 cabezas que es lote mas importante de Europa. Al

cuidado de las reses solamente 25 hombres y un ejercito de técnicos, administrativos, mecánicos, conductores, albañiles, un taller de carpintería y un taller mecánico y un laboratorio de investigación ganadera. De cada parcela de tierra se han hecho tres clases de análisis, cada ración de pienso está científicamente cuidada. Un cuidado excelente de la calidad y una fuerte selección del ganado, son las bases de su funcionamiento.

Una empresa tiene que contrastar sus resultados con la vida y la experiencia. No todas están llamadas a tener éxito. Pero si todas tienen que comenzar con lo único seguro que tienen: su oportunidad.

La oportunidad del Marketing.

Ni en Calzada de Calatrava, ni en un inmenso alrededor, hay materia prima de origen químico ni tampoco un consumo excesivo de pegamentos en toda la Provincia de Ciudad Real. La tecnología química no estaba especialmente desarrollada ni había una importante concentración de capitales. Sin embargo en Calzada surgió una de las mas interesantes empresas manchegas que demuestra la capacidad creativa del hombre manchego cuando se pone a ello: "Pegamento Imedio".

En Pegamento Imedio se da una conjunción de oportunidades que se asemejan a la visión moderna de la actividad empresarial y que se puede englobar bajo la denominación de Marketing. En efecto es una empresa fruto de la visión y del trabajo de unos hombres de iniciativa y tesón que hacen palanca en los resotes mas eficaces de la moderna Economía: la marca, el mercado y la formación del personal.

Una sencilla formula de pegamento, con un nombre "pegadizo" inventada en 1935 y comercializada en 1947, aprovechando la incipiente red comercial de viajeros espontáneos que hoy se ha transformado en uno de los principales recursos de la empresa: sus canales de comercialización. Una producción manual a base de jeringa y tenazas que desemboca en la aplicación tecnológica mas moderna en su tipo y que llega a una producción de 200.000 tubos de pegamentos diarios. Un escaso capital inicial, producto de una romántica venta de una bicicleta y una guitarra, que termina en la constitución de una S. A. con varios millones de capital. Y una venta inicial de tipo local que ha tenido un crecimiento anual de un 8 al 10 % mayor que el de la Economía nacional. Y un pequeño laboratorio en la tienda de una droguería de pueblo, que ahora ocupa uno de los más alegres jardines y una de las más cómodas instalaciones fabriles que se conocen en España. Una política de personal que comienza con un sencillo viaje cada año en carro al rio más próximo y que culmina en nuestros días con fabulosos vuelos "charter" para todo su personal que disfruta junto de unas vacaciones.

Todo ello con una publicidad intensa de más de 12 millones de ptas. al año. Estas son las características de esta empresa moderna, situada en una de las mas desoladas zonas de la Mancha calatraveña.

El caso de Pegamento Imedio es para reflexionar sobre la capacidad manchega para la inversión y el riesgo, así como para la adaptación de la tecnología y de la atención al personal. Y desde luego un claro ejemplo de mentalidad empresarial moderna que utiliza al máximo la oportunidad que se le ofrece: y en este caso, una tan sutil y tan escapable para mentalidades apegadas a la tradición, como es el Marketing.

La oportunidad colectiva.

En muchas actividades económicas modernas se ofrece una oportunidad de eficacia a través de un enfoque colectivo. Tal es el caso de la explotación agraria y la industrialización de productos directamente relacionados con la Agricultura. También en este campo algunos hombres manchegos han captado la oportunidad y han apalancado en ella.

Aquí el primer ejemplo puede ser la cooperativa vitivinícola "La Invencible" de Valdepeñas. Nace en 1942 por la unión de 15 socios, que elaboran 80.000 litros de vino. En 1974 son 850 socios con una producción de 17.800.000 litros y una capacidad embotelladora de 6.000 botellas por hora. Así se inicia el movimiento cooperativista en la Mancha que convertirá a la región en la principal región cooperativista de España en el campo vitivinícola, con casi la mitad de la capacidad de producción del país y con 11 de las 19 bodegas nacionales con más de 100.000 hl. de capacidad. El valor de sus instalaciones, a finales de los años sesenta, superaba los 6.000 millones de pts.

Los problemas actuales de las Cooperativas: comercialización, política de calidad y financiación, son un reto a la capacidad creadora de los manchegos que ellos deben resolver.

Otro caso de aprovechamiento de la oportunidad colectiva nos lo presenta el caso de la Explotación Comunitaria de Villa de Don Fadrique (Toledo) conocida por la "Ortiza". Después de muchos sinsabores y dificultades, de un total de 92 campesinos que labraban una finca de 477 has, 17 deciden formar parte de un Grupo Sindical de Explotación protegidos por el IRYDA. Desde el momento de su constitución el Grupo se impone la tarea de acondicionar las tierras para su cultivo y realiza obras de mejora y ampliación y enmienda orgánica de terreno para corregir la salinidad. La experiencia del primer año de funcionamiento es desastrosa. Pero una sola idea mantiene al grupo unido: "Este es nuestro único remedio, si falla tenemos que emigrar". La siguiente campaña les da la razón y actualmente, después de pagar salarios altos, descontar el interés del capital prestado por el IRYDA y demás gastos, comienza a tener un beneficio. El espíritu de unión se robustece, la productividad aumenta y hoy día la Villa de Don Fadrique ve un plantel de campesinos jóvenes inaugurando un tipo de explotación que ofrece una de las pocas posibilidades que la Agricultura tiene para desarrollarse.

Las oportunidades perdidas.

La Mancha ha tenido y tiene oportunidades perdidas. Algunas definitivamente. Otras en trance de perderse. Las dificultades de transformación son muchas, pero los manchegos no carecen de iniciativa cuando quieren.

No se puede hablar de la Mancha sin mencionar El Toboso. Y ahora no con la nostalgia quijotesca sino con la mentalidad práctica. Las "tobosescas tenajas" que encandilaron el estro potético de Don Quijote fueron una oportunidad perdida para el Toboso. Veamos como hablaban los hombres de 1571 sobre las tenajas del Toboso:

"Lo que en el dicho pueblo se ha labrado y labra y hace mejor que en otro lugar de España son tinajas para tener vino, aceite y lo que mas quisieren echar en ellas, y de las hacer hay en el pueblo mucho pericia y ciencia, este trato ya va cesando por falta de leña para las cocer".

Hoy ya no se hacen. Con ello quizá perdió el Toboso la oportunidad de haber sido la cuna de fabricación de los inmensos depósitos modernos para ensilaje, conservación o fermentación.

En Santa Cruz de Mudela aún se fabrican 100 docenas diarias de navajas. Pero la industria parece una oportunidad perdida y los actuales fabricantes esperan pacientes su jubilación para poner el punto final a una industria que tampoco ha sabido evolucionar. Mientras ha surgido en otras partes una industria de herramientas agrícolas y de cubertería que hubiesen sido las continuadoras lógicas de la navaja. Con ello Santa Cruz de Mudela podría tener una fuerte estructura industrial y no quedarse sola con la nostalgia de la ocasión perdida mientras sus hijos emigran...

La oportunidad de Tomelloso son sus espléndidos viñedos y sus alcoholes. Pero veamos algunas estadísticas de la producción alcoholera de Tomelloso, en 1973.

Producción de licores:		Producción de alcoholes	
—Embotellados:	45.485 Litros	—Hollandas:	13.958.667 Lit.
—A granel:	179.946 "	—Destilados:	8.440.797 "
Total	225.431 "	—Rectificado:	2.903.745 "
		Total	25.303.209 "

Los alcoholes reseñados son casi en su totalidad exportados a Jerez de la Frontera donde se elaboran licores, coñacs etc. con la materia prima manchega.

La producción de licores de Tomelloso es la décima parte de su producción de alcoholes para la exportación y reelaboración. En otras palabras: Tomelloso exporta oportunidades. Y con ello, hombres. Además de la pro-

ducción de licores, de un total de 225.431 litros más de 175.000 son de licores a granel. Y sobre los graneles está dictada la sentencia de desaparición. ¿Será esta una nueva oportunidad que pierda Tomelloso?. Aún puede que se esté a tiempo y se pueda evitar que de la producción licorera de Tomelloso se diga en las historias lo que ahora leemos de las tinajas quiijotescas.

III. Empresarios para el Futuro

Según nuestro análisis, la Mancha es una región mal desarrollada dentro del conjunto español. Lo cual no quiere decir que no tenga posibilidades de desarrollo, ni hombres capaces para ello. Los ejemplos que preceden prueban una cosa: que los manchegos pueden captar las oportunidades económicas del momento y responder organizativamente a esas oportunidades. Oportunidad y esfuerzo organizado es lo que necesita hacerse para desarrollar los pueblos económicamente y socialmente. El problema del futuro es lograr una buena oferta regional de hombres de decisión que sepan aplicar recursos en la dirección oportuna. La formación de esos hombres es decisiva para el futuro de los pueblos manchegos.

Esa formación requiere un bagaje técnico y cultural que se puede adquirir y aplicar. Pero ante todo requiere un ideario profundo que cambie una mentalidad y la oriente hacia la resolución de problemas de una manera eficaz. Este ideario no es nuevo. Don Diego de Medrano y Treviño, hace más de un siglo, daba unas cuantas normas en su libro citado que puede servir de línea de meditación para los empresarios del futuro. He aquí algunas de sus persuasiones que sirven para hoy y para mañana.

El manchego es apto para las decisiones económicas que implican riesgo

Medrano comienza analizar las causas del retraso manchego. Cree que no son naturales sino humanas, pero no irremediables. Cita en su favor a Cervantes, acude a hechos contemporáneos y afirma:

“Si la naturaleza no opone al fomento y prosperidad de este país obstáculos insuperables, así por el clima como por la topografía y calidad de su terreno, no es menos cierto que tampoco se encuentran aquellos en la parte moral de sus habitantes, cuya disposición es la más favorable para admitir el amor al trabajo, la ilustración y la cultura.”

El manchego “es por la regular despejado, le son muy comunes las luces naturales, por lo que es penetrante y sagaz en todo lo que le llama la atención: admira la frecuencia con que se encuentran hombres toscos que pasan la mayor parte de su vida en el campo, y que sin saber leer ni menos escribir, dirigidos únicamente por el

buen sentido, y aleccionados por la experiencia, llegan a ser entendidos y diestros en los ramos a que se aplican. Otros y no pocos, que sin más que una imperfectísima educación primaria adquieren singular acierto y desembarazo en el manejo y dirección de negocios, que por falta de conocimientos preliminares no debían considerarse a su alcance. Apenas hay pueblo por reducido que sea en que no se distinguen por su sagacidad y penetración muchos sujetos que bajo la capa de ignorancia y sencillez ocultan una habilidad sorprendente para manejarse. Es imposible que haya un país en que la llamada vulgarmente “gramática parda” tenga más afilados ni con más fruto para los mismos. La imaginación del manchego no se diferencia mucho de la del andaluz, o por lo menos participa de su vivacidad, y esta circunstancia unida a las anteriores, le dan una disposición singular para recibir impresiones fuertes que la inclinan a los partidos extremos y le impelen con violencia a empresas de riesgo, en las que tenazmente lucha con todas las contrariedades y peligros que se le presentan, siendo muy sensible a la gloria que aún los perversos buscan a su modo, ostentando su valor natural en el contrabando y en otros peores delitos” (p. 34)

El desarrollo es un problema humano.

El problema del desarrollo para Medrano es capital para “la felicidad de los habitantes de este país” como solía entonces decirse. Lo cual es lo mismo que afirmar que la elevación del nivel de vida, la cultura, el desarrollo humano y la sociedad más justa, tiene que pasar por las decisiones que en los pueblos se tomen. La iniciativa estatal podrá poner un enmarque atinado, pero su funcionamiento diario es cosa de los hombres locales, atentos al desarrollo de sus oportunidades y al logro de la justicia.

Por ello Medrano, con una ideología smithiana y liberal, sostiene que no se ha de esperar todo de la acción estatal:

“La iniciativa, pues, de estas mejoras son naturalmente propias y casi exclusivas de las autoridades municipales, ya sea movidas de su mismo celo, o ya estimuladas por el interés e ilustración de sus convecinos. A la autoridad superior le toca, si: indicar, ilustrar y proteger siempre, pero la acción constante, la actividad y el alma de la ejecución, deben existir en la localidad misma. Generalmente se cree que todo debe hacerlo el Gobierno Superior del país, y este es un error, este es un pretexto

miserable con que se intenta encubrir la inercia que nace únicamente de la ignorancia o de la incuria" (p. 66)

Esta mentalidad local exige una formación cultural. Medrano propone un plan completo de instituciones educativas, escuelas en los pueblos, un Instituto en Ciudad Real etc. Pero en lo que es realmente moderno es su esfuerzo por señalar la formación específica para la acción económica, es decir, la formación cultural de los empresarios:

"La nación se halla en una época de transito sobre muchos puntos y especialmente en el de que se trata..... Las artes, el comercio, la industria van a ser ya los objetos que llamen la atención en primer término, como los mas capaces de proporcionar las comodidades de la vida, por consiguiente, al paso que se disminuye la atracción de las ciencias que antes absorbían la juventud, se aumenta la de los estudios medios mas aplicables a los intereses materiales que forman el caracter de progreso y civilización que distingue a la época presenta." (p. 53).

El desarrollo exige la introducción de innovaciones

La actividad empresarial tiene que estar atenta a la Tecnología para introducir sus adelantos. Esto lleva consigo riesgo, cambio, pero también progreso. Medrano se muestra muy preocupado por ello. Pero cree que en la Mancha no faltan innovaciones. Es curioso el empeño en defender la mula manchega como una innovación en la agricultura.

"No es errónea, como generalmente se cre y se asegura por casi todos los escritores agrónomos de la Nación la práctica seguida en este país de arar con mulas....Sirva de ejemplo el respetable y digno Don Antonio Sandalio de Arias, ya difunto, bien conocido por sus obras de Agricultura y por sus trabajos agrónomos, que desde la clase humilde y honrada de hortelano a la altura de uno de los sabios más recomendables de la nación. Pues este sujeto que reunía en si los conocimientos teóricos y prácticos mas vastos y profundos y a quien por otra parte adornaban las calidades y virtudes mas distinguidas, sobresaliendo una incomparable modestia y un caracter el mas dulce y amable, cuando se trataba de mulas se exaltaba su imaginación y dejándose dominar por el odicio reconcentrado que las tenía, se expresaba en los términos mas agrios y contrarios a su natural compostura" (p. 24).

Medrano va poniendo otro tipo de innovaciones introducidas en la

Mancha como el llamado carro de violín "muy poco conocidos antes y usados ya en casi todos los pueblos de la provincia". Algunas veces la introducción de innovaciones ha sido apresurada y realizada por charlatanes ignorantes y presuntuosos:

"No hace mucho tiempo que en la misma capital de la provincia se presentó un titulado maquinista, procedente de Valencia, ofreciendo construir bombas con las cuales se sacase agua de los pozos en cantidad suficiente para el riego. Prestóse un hacendado de la población a costear el ensayo y el resultado definitivo despues de muchas fatigas y correcciones y gastos, fué la necesidad de aplicar la bomba y extraer escasamente el agua necesaria para llenar una mediana pila en que bebiesen las caballerías de labranza..." (p. 28).

He aquí algunos ejemplos mas que Medrano propone:

"Del mismo modo, y sin saberse el porqué ni cuando fué el origen, se notan en esta provincia señales positivas de industria naciente cuyo incremento se verificará, si no se desprecian, como bajo ningún punto de vista deben despreciarse..." (p. 43).

"... No hace mucho tiempo que unos fabricantes de blondas de Cataluña se establecieron en Almagro, y tanto en esta ciudad, como en no pocos pueblos comarcanos introdujeron con suma facilidad y prontitud esta manufactura, a la que con grande utilidad de las poblaciones se dedican desde las niñas de cuatro o cinco años hasta las ancianas mas decrepitas" (p. 44).

Son importantes las innovaciones tecnológicas.

Y entre ellas Medrano señala las siguientes:

- Multiplicar los riegos aprovechando las aguas superficiales para aumentar la producción y las comunicaciones para la extracción de productos.
- Aprovechamiento de aguas subterráneas donde falten o no alcancen las corrientes
- Canalización del Guadiana.
- División de los caminos en tres clases: su construcción, reparación y entretenimiento.
- Los pósitos pueden servir de base para establecimientos útiles a los labradores
- Medios de acometer las empresas de obras públicas.

Hay que prestar atención al Marketing.

La empresa moderna ha sufrido un fuerte cambio de orientación: ha pasado de la preocupación por la producción a la del mercado. Las técnicas definitivas en el día de hoy son las de comercialización de grandes cantidades producidas a grandes mercados diferenciados. Este cambio de orientación es lo que llamamos Marketing. A Medrano —preocupado por el progreso real de la Mancha— no se le escapó el tema y por ello dedica algunas páginas de su trabajo a convencer a los empresarios de la necesidad de facilitar el comercio y lo que él llamaba “la extracción de los productos sobrantes”,

“La prosperidad de cualquier ramo de industria de un país no consiste tanto en producir lo necesario para el consumo del mismo, como en facilitar la salida del sobrante: sin esto nunca llegará la producción todo el vuelo de que sea susceptible” (p. 54).

A la solución de los problemas de mercado se debe, según Medrano, el auge de los vinos de Valdepeñas.

“... el fomento que ha tenido en Valdepeñas, de donde lleva el nombre su exquisito y saludable vino, ha proveído más bien de la mayor facilidad de la extracción que de preferencia de su terreno, y así es que en tiempo de Cervantes la fama de este vino la tomaba de Ciudad Real...”

“Si dicha facilidad en la extracción se verificase, entonces en muy pocos años el interés individual perfeccionaría los métodos de elaboración, aplicando los descubrimientos hechos en otras naciones y variándola al infinito...” (p. 44).

La tarea exige dedicación y trabajo

La actividad directiva empresarial es dura. Exige trabajo y esfuerzo constante. Exige un sentido claro de responsabilidad social. Sólo así se puede sacar a un pueblo de su prostración. La tarea es obra de todos.

“La prosperidad de la industria, cualquiera que sea su clase, no se improvisa. Aún las bases más bien meditadas y establecidas necesitan tiempo para desenvolverse, reglas fijas observadas con perseverancia, trabajos, en fin, asiduos y acertados... La ruina y desolación de un país, es obra de pocos sucesos desgraciados y de corto espacio de tiempo. Pero para levantarlo del estado de prostración al de fomento, son precisos esfuerzos extraordinarios y constantes y sólo así es posible conseguir el fin a que se aspira...” (p. 76.)

NOTAS

- (1) Diario Lanza, 11 de agosto de 1974
- (2) Diario Lanza, 31 de julio de 1974
- (3) Don Diego de Medrano y Treviño, **Consideraciones sobre el estado económico, moral y político de la Provincia de Ciudad Real, dedicadas a la Sociedad Económica de Amigos del País de la misma provincia, en 30 de abril de 1841.**
Reedición del Instituto de Estudios Manchegos, 1972.
- (4) Para este estudio es básico el trabajo del Banco de Bilbao, **Renta Nacional de España y su distribución provincial. 1971**
- (5) El análisis agrícola se apoya en los datos y elaboraciones de Luis Ruiz-Maya Pérez, **Estudio de la estructura económica de las explotaciones agrarias de la Mancha.** Instituto Nacional de Estadística. Madrid 1970.
- (6) Datos basados en **La Mancha. Panorama económico, 1972.** Editado por el Banco de Bilbao.
- (7) Mauro García Gainza calculaba el ahorro manchego en 47.000 millones de ptas. Por ello proponía la creación del Banco Agro-Industrial de la Mancha.
- (8) Manuel Espada Burgos, “Ciudad Real y su Sociedad Económica de Amigos del País”, **Cuadernos de Estudios Manchegos, 4** (II época) Noviembre 1973 pp 175-184
- (9) Medrano, Op. cit.
- (10) Juan Alfonso López de la Osa, **Cultivo del azafrán, Hornos de poya, Gañanes.** La Solana (Ciudad Real). Memoria que obtuvo el segundo accesit en el primer concurso especial sobre Derecho Consuetudinario y Economía popular abierto por la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas para el año de 1897. Madrid 1900.
Reedición del Instituto de Estudios Manchegos, 1973.

PARRAFO FINAL

El autor de este trabajo, manchego también como Medrano, hace suyas las palabras del estudio que comentamos. En ellas se contiene el amor a la tierra, el respeto a sus habitantes, la esperanza de mejoría y la constatación de una realidad difícil:

“Estos no son sueños ni tampoco ilusiones de una imaginación delirante. Es realmente el supuesto de lo que puede llegar a ser efectivo, so pena de renunciar a toda idea de verdadero progreso en que otros países menos favorecidos por la naturaleza se encuentran... ¡Ojalá que este país, célebre ya y dado a conocer en todo el mundo civilizado por el inmortal Cervantes, llegue algún día también a ocupar el lugar que le corresponde, por la cultura de sus habitantes, por la prosperidad de su industria y por la riqueza de los productos de su suelo!

Quizá los medios propuestos no sean los más adecuados a conseguir el laudable fin que se apetece. Acaso el ardiente deseo del bien haya extraviado el juicio en la propuesta de mejoras ideales e impracticables. Y tal vez, por último, el amor patrio habrá hecho concebir esperanzas tan infundadas, como desacertado puede ser el modo de realizarlas. Pero la buena intención disculpa los errores, y si la manifestación de estos produce el efecto saludable de que personas más ilustradas y capaces dediquen sus luces y conocimientos a combatir aquellos, reemplazándoles con aciertos, no será la vez primera que la audacia del ignorante haya promovido el celo de los entendidos. Hágase el bien y poco o nada importará su origen” (p. 90).

Juan MARTIN DE NICOLAS.