

# El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española\*

Cómo citar este artículo: Campos-Climent, V., y Chaves-Ávila, R. (2012). El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española. Cuadernos de desarrollo rural, 9 (69), 175-194.

Vanessa Campos Climent\*\* & Rafael Chaves Ávila\*\*\*

Recibido: 2011-11-30 Aceptado: 2011-12-03 Evaluado: 2012-06-12 Publicado: 2012-12-30

Código SICI: 0122-1450(201212)9:69<175:EPCECA>2.0.TX;2-Q

## Resumen

El objetivo de este artículo consiste en identificar los factores determinantes de la crisis de la agricultura mediterránea en España y las posibles medidas que se pueden tomar desde las cooperativas agrarias. La metodología ha consistido en la aplicación del Método Delphi mediante un cuestionario a expertos durante el año 2011. Del estudio realizado se concluye que las cooperativas agrarias representan una fórmula apropiada para hacer frente a las amenazas y debilidades de este sector. Implementar una estrategia competitiva de diferenciación basada en la calidad es compatible con estrategias de reducción de los costes de producción mediante la concentración de la oferta agraria. Las alianzas estratégicas son apropiadas para poner en marcha estrategias dirigidas a la mejora de la profesionalización de la gestión.

## Palabras clave:

Crisis agraria, cooperativas agrarias, método Delphi, agricultura mediterránea, España.

## Palabras clave descriptores:

Agricultura, aspectos económicos, cooperativas agrícolas, proyectos de desarrollo agrícola, España.

---

\* Este trabajo es parte de la investigación realizada sobre la tesis doctoral titulada "La crisis de la agricultura mediterránea en el Arco Mediterráneo Central. Un estudio sobre sus causas, propuestas de solución y financiación desde la economía social".

\*\* Profesora del Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía. Investigadora del Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativas (Iudescop), Universitat de Valencia. Correo electrónico: Vanesa.campos@uv.es

\*\*\* Profesor del Departamento de Economía Aplicada, Facultad de Economía. Investigador del Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativas (Iudescop), Universitat de Valencia. Correo electrónico: rafael.chaves@uv.es

# The Role of Cooperatives in the Agrarian Crisis. An Empirical Study on Mediterranean Spanish Agriculture

## Abstract

The objective of this paper is to identify the determining factors of the agrarian crisis in Mediterranean Spain and the solutions agricultural cooperatives could provide. The methodology consists of the application of the Delphi Method through a questionnaire presented to experts in 2011. The conclusion of this study is that agricultural cooperatives represent an appropriate formula for facing threats and weaknesses in this sector. Implementing a competitive differentiation strategy based on quality is compatible with strategies to reduce production prices through the concentration of agricultural supply. Strategic alliances have the power to set up strategies aimed at improving professionalisation in management.

## Keywords author:

Agrarian crisis, agricultural cooperatives, Delphi method, Mediterranean agriculture, Spain.

## Keywords plus:

Agriculture, economic aspects, cooperatives, agricultural development projects, Spain.

---

## Le rôle des coopératives dans la crise agraire. Étude empirique appliquée à l'agriculture méditerranéenne espagnole.

## Resumé

Le but de cet article est celui d'identifier les facteurs déterminants de la crise de l'agriculture méditerranéenne en Espagne et les possibles mesures qui peuvent être prises depuis les coopératives agraires. La méthodologie a consisté à l'application de la Méthode Delphi à travers d'un questionnaire fait à des experts pendant l'année 2011. De cette étude, il est conclut que les coopératives agraires représentent une formule appropriée pour faire face aux menaces et aux faiblesses de ce secteur. Implémenter une stratégie compétitive de différenciation basée sur la qualité est compatible avec des stratégies de réduction des coûts de production à travers de la concentration de l'offre agricole. Les alliances stratégiques sont appropriées pour mettre en marche des stratégies dirigées à l'amélioration de la professionnalisation de la gestion.

## Mots-clés auteur:

Crise agraire, coopératives agraires, méthode Delphi, agriculture méditerranéenne, Espagne.

## Mots-clés descripteur:

Agriculture, economic aspects, les coopératives agricoles, projets de développement agricole, Espagne.

# Introducción

En la actualidad, las cooperativas agrarias representan una alternativa a la situación de crisis económica en la que se encuentra la agricultura mediterránea, y realizan una función relevante dentro del entorno rural en el que se desenvuelven (Ruiz, Hernández y García, 2006). Mediante la agrupación en cooperativas de comercialización se aumenta el poder de negociación ante las empresas de distribución comercial, las cuales imponen los precios agrarios, y se consigue abaratar en parte los elevados costes de los factores productivos, en especial los correspondientes a la mano de obra (Monzón, 2003; Valentinov, 2007). Sin embargo, la existencia de unos precios de los productos hortofrutícolas bajos y de unos costes productivos fijos altos, unido a la situación de crisis económica y financiera iniciada en el verano del 2007, afectan negativamente la situación económica y financiera del sector agrario en general, y de las cooperativas hortofrutícolas en particular.

Desde esta perspectiva, el cooperativismo agrario ha sido capaz de constituirse en una fórmula organizativa fuerte y consolidada, aunque los nuevos retos de la globalización y la liberalización del comercio exigen un cambio de actitud estratégica (Meliá y Juliá, 2008). Las exigencias de las empresas de distribución, de los consumidores y de las Administraciones públicas respecto a la concentración de la demanda, la trazabilidad, seguridad alimentaria y respecto al medioambiente han comportado una reorganización en profundidad de los sistemas agroalimentarios (Filippi y Triboulet, 2006).

Es por ello que se hace necesario realizar un análisis estratégico de las cooperativas hortofrutícolas con el objetivo de realizar un diagnóstico estratégico a través del cual sea posible determinar sus factores de éxito y sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y, a partir de este, identificar las acciones estratégicas que se deben seguir durante los próximos años. Para ello, durante el primer semestre del año 2011 se realizó un estudio empírico consistente en la aplicación del método Delphi o cuestionario a expertos cuya finalidad es realizar una exploración de la situación estratégica de las cooperativas hortofrutícolas en España. Se ha elegido la zona del Arco Mediterráneo Central español, constituida por la Comunidad Valenciana y Cataluña, por ser la zona donde mayor número de cooperativas hortofrutícolas existe de toda España. Para ello, el trabajo se ha estructurado en cinco apartados diferentes, incluido este primero de introducción; en el segundo apartado se describe la metodología de la investigación realizada; en el tercero se analizan los resultados de la investigación, y en el cuarto y último apartado se presentan las conclusiones más relevantes del estudio realizado.

# 1. La importancia de las cooperativas agrarias en la agricultura mediterránea

Las cooperativas agrarias tienen su origen en los gremios de agricultores creados a finales del siglo XIX bajo la Ley de Asociaciones de 1887, y empiezan a potenciarse a partir de la Ley de Sindicatos agrícolas de 1906. Estas organizaciones forman parte de la denominada Economía Social, junto a las otras clases de cooperativas (de crédito, de trabajo asociado, de consumidores y usuarios, sanitarias, etc.) y otras entidades como las sociedades laborales, las sociedades agrarias de transformación, las asociaciones o las fundaciones (Chaves y Monzón, 2008).

Como entidades de economía social, las cooperativas agrarias representan una forma diferente de hacer empresa en comparación con las empresas agrarias de capitales (sociedades limitadas y sociedades anónimas principalmente). Su funcionamiento está determinado por dos aspectos: la legislación específica en materia de cooperativas y la aplicación de los principios generales del cooperativismo. En ellas, el trabajo y la persona están por encima del capital, de manera que los derechos políticos y económicos se determinan en función del trabajo y nunca del capital (principio de gestión democrática). Como señala Bel (1997, p. 73) las cooperativas, por su flexibilidad, su carácter democrático, sus particulares características de concentración de agricultores, y su presencia reivindicativa, pueden ser consideradas como la fórmula más apropiada para resolver muchos de los problemas que tienen los empresarios agrarios. Montero (1996) insiste en la importancia de las cooperativas para acompañar el desarrollo tecnológico y local al tener una estrecha relación con el territorio en el que operan, un efecto impulsor de la cohesión económica y social, y dar continuidad a la ocupación. Por tanto, las cooperativas agrarias, tal como señalan Juliá y Server (2003), constituyen el elemento básico e incuestionable de la economía social en la agricultura.

El cooperativismo agrario tiene sus antecedentes en el asociacionismo agrario que ha tenido como objetivo, tradicionalmente, conseguir las mejores condiciones, en precios y rentabilidad, para los agricultores. Así, las cooperativas agrarias son reconocidas como la base para la estructuración del sistema agroalimentario y un instrumento necesario para la cohesión del mundo rural (Ruiz, Hernández y García, 2006).

Con el paso del tiempo, las cooperativas agrarias han conseguido un reconocimiento, no solo en España, sino también a nivel internacional. Sin

embargo, como señalan Meliá y Juliá (2008, p. 58), ¿con los nuevos parámetros en los que se basa la economía mundial, tienen las cooperativas posibilidad de continuar desarrollando su actividad?, y si es así, ¿cuál es el papel que deben desempeñar en este nuevo escenario? Se trata de la primera fuerza asociativa organizada empresarialmente de pequeños y medios agricultores a nivel mundial. Según datos de la Confederación General del Cooperativismo Agrario de la Unión Europea (Cogeca), en Europa representan el 60% de la recolección, comercialización y transformación en origen de la producción agraria. En el año 2008, el cooperativismo agrario en Europa representaba el 1,2% del PIB y el 5,4% del empleo de la UE-25. El sector incluye más de 32.000 empresas cooperativas que integran once millones de explotaciones con una cifra de facturación de más de 250.000 millones de euros (Cogeca, 2010).

El peso de las cooperativas agrarias en España ha sido cuantificado, junto al de las otras clases de cooperativas y entidades de la economía social, en los diferentes estudios realizados por el Ciriac-España desde el año 1990 (Monzón, 2009). Según Cooperativas Agro-alimentarias, las cooperativas agrarias en España representan un total de 3989 entidades, con una cifra de facturación de casi 19.000 millones de euros, 94.156 personas ocupadas y 1.160.337 socios. Ocupan el primer lugar del total de organizaciones que forman la economía social, con un peso del 17,3% de la cifra de facturación y el tercer lugar si se consideran como variables el valor añadido bruto (8,24%), el empleo (7,26%), el número de socios (3,27%) y el número de entidades (1,87%).

De los estudios realizados se pueden deducir una serie de elementos que posteriormente serán contrastados mediante el estudio empírico realizado. Entre los puntos negativos (debilidades y amenazas) de estas entidades se destacan sus problemas de financiación, al tratarse de empresas con baja capacidad de autofinanciación (Montegut y Cristóbal, 2010). Estos vienen determinados por dos circunstancias diferentes. Por una parte, la existencia de problemas de liquidez debidos al aumento de la morosidad de sus clientes y la dificultad de acceso al crédito como consecuencia de la crisis financiera (Monzón, 2009). Por otro lado, un encarecimiento de los precios financieros (tipos de interés) y un deterioro de las condiciones de financiación debido al cambio en la política de financiación seguida por las entidades que constituyen el crédito cooperativo especializado en el sector agrario (Sanchis y Melián, 2009).

Otra amenaza importante que tienen las cooperativas agrarias es la pérdida de mercado debido a la disminución de la demanda como consecuencia de la reducción de la capacidad de compra de los consumidores, de la consideración del precio como la variable determinante en las decisiones de compra, de la mayor lentitud de las operaciones comerciales y de la falta de cobertura ante insolvencias de muchos de los clientes de las cooperativas (Meliá y Juliá, 2008). Lo anterior unido al aumento del poder de negociación de los canales de distribución debido a la concentración de la demanda, al gran tamaño de estas empresas de distribución, y al aumento de las marcas de los distribuidores en perjuicio de las marcas de los fabricantes. Esta situación se debe al hecho de que el sector de la distribución comercial en España se ha convertido en un oligopsonio, es decir, mercados controlados por los clientes, en este caso por los compradores de los productos agrarios.

Una debilidad importante de las cooperativas agrarias es la falta de profesionalización de la gestión y la baja formación de sus trabajadores. En el estudio de Montegut y Cristóbal (2010) sobre cooperativas hortofrutícolas en Cataluña se señala que solo un 21,7% de las cooperativas tienen gerente; y en el estudio de Salazar y Galve (2010) se indica que la función de los socios de la cooperativa en actividades empresariales está desprofesionalizada. Igualmente, solo un 10,9% de las cooperativas han realizado alguna vez una campaña publicitaria (Moyano y Mataix, 2006), y en los casos en que lo hacen es mediante la externalización y para dar a conocer el producto.

Con respecto al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), aunque una gran parte de las cooperativas disponen de acceso a Internet y al correo electrónico, la utilización de las TIC para promocionar y vender los productos y para otros usos internos de la empresa (sistemas de información y comunicación internas) es aún baja e inferior a la de otras formas jurídicas (Montegut, Cristóbal y Marimón, 2007). En definitiva, las cooperativas agrarias tienen una falta de cultura empresarial que impide tomar decisiones profesionales con respecto a aspectos tan importantes en el ámbito empresarial como los controles de calidad, la innovación, la dirección de los recursos humanos, las políticas de marketing o la introducción de las nuevas tecnologías.

Entre los aspectos positivos (oportunidades y fortalezas) conviene señalar las ayudas y subvenciones procedentes de las Administraciones públicas, como políticas dirigidas al apoyo del cooperativismo. Las cooperativas agrarias son consideradas por la Ley de Régimen Fiscal de Cooperativas como especialmente protegidas, por

lo que tienen unas ventajas fiscales que no tienen otras formas jurídicas. Además, las cooperativas utilizan el Fondo Operativo para financiar una parte importante de sus inversiones, principalmente aquellas referidas a la retirada de productos del mercado, y especialmente para financiar programas operativos (inversiones en activos) (Montegut y Cristóbal, 2010). Pero como señalan Compés y Martínez (2005), muchas cooperativas agrarias no están haciendo un uso apropiado de este fondo, y cuando lo utilizan lo hacen para inversiones dirigidas más a cuestiones de imagen y de rivalidad entre cooperativas que a inversiones para mejorar realmente la productividad mediante inversiones en la mejora de las estructuras productivas. El resultado de esta forma de actuar es que los agricultores más profesionalizados abandonan las cooperativas agrarias y crean sus propias estructuras de comercialización. De consolidarse esta tendencia, en cuanto a conseguir el objetivo de la OCM de concentrar la oferta, lo que pasará es todo el contrario, ya que por una parte quedarán las cooperativas agrarias que agruparán a los agricultores menos profesionales, y de otra, los agricultores más profesionales actuarán en solitario.

También es importante tener en cuenta que la gran mayoría de cooperativas agrarias se agrupan en cooperativas de segundo grado y consorcios para comprar los factores productivos y comercializar sus productos. De esta manera, pueden contrarrestar en parte el poder de negociación de las grandes empresas de distribución (Galdeano, 2001).

Las cooperativas agrarias, por su carácter participativo y de gestión democrática propio del cooperativismo (Mínguez, Martín y Arcas, 2010), son organizaciones con una gran resistencia a situaciones de crisis. Esto, unido al fuerte arraigo que tienen en los municipios o las localidades, les da una imagen de organizaciones socialmente responsables. A pesar de esto, durante los últimos años se observa una cierta desvinculación de los socios hacia su cooperativa, lo cual afecta su capacidad de autofinanciación, ya que el socio no está dispuesto a incrementar sus aportaciones al capital social. Esta situación obliga a las cooperativas agrarias a buscar financiación externa, la cual no es fácil de obtener en las condiciones que estas entidades necesitan.

En definitiva, el cooperativismo agrario del Arco Mediterráneo Central se enfrenta a una situación de crisis determinada por la propia crisis de la agricultura mediterránea, a la vez que representa el instrumento más adecuado para resolver parte o la totalidad de los problemas del sistema agrario. Esto las obliga a tener que reformular sus estrategias.

## 2. Metodología

El método Delphi es una técnica de proyección de tipo cualitativo y subjetivo, apropiada para estudios donde existe poca información (Landeta, 2006; Landeta *et al.*, 2008) y que son exploratorios (Corbetta, 2003), como es el caso del estudio sobre el papel de las cooperativas agrarias ante la crisis de la agricultura mediterránea. Como señala Landeta (1999), representa una técnica avanzada de previsión grupal, de carácter cualitativo, que canaliza la experiencia, la intuición y el saber de expertos en una materia para construir los potenciales escenarios futuros sin las limitaciones de los grupos cara a cara.

Sus principales características son: es un proceso iterativo, es decir, los expertos que participan lo hacen varias veces (rondas), se mantiene el anonimato de los participantes durante todo el proceso (para impedir el pensamiento grupal), la retroalimentación a los participantes se controla para garantizar una transmisión libre de ruidos (sin información no relevante, redundante y errónea) y se produce una respuesta estadística del grupo a partir de las opiniones individuales (Seguí y Server, 2010). Su objetivo, según Landeta (1999) es conseguir una opinión grupal fidedigna a partir de un grupo de expertos. Siguiendo a Seguí y Server (2010, p. 44), “El tratamiento de las estimaciones de los expertos consiste básicamente en una agregación para obtener una medida de tendencia central de distribución (usualmente la mediana), que se toma como respuesta estadística”. Aunque se busca el consenso, este no tiene por qué conseguirse necesariamente.

En definitiva, podemos señalar que el método Delphi es una técnica apropiada para analizar el problema que se plantea en este trabajo. El análisis estratégico de las cooperativas agrarias supone un tema sobre el que no existen datos estadísticos y que requiere de una reflexión y análisis grupal. El objeto de estudio requiere obtener información sobre escenarios futuros (fines predictivos) a partir de la opinión de diferentes expertos sobre el tema; solo de esta forma es posible llegar a conclusiones sobre las expectativas de futuro de este sector. Se trata, por tanto, de un tema o problema de carácter subjetivo que requiere analizar variables cualitativas y hacer predicciones, lo cual es posible mediante el método Delphi (Castella y Gutiérrez, 2007).

Esta técnica ya ha sido utilizada en estudios anteriores sobre cooperativismo y, en particular, sobre cooperativismo agrario y de crédito. Los principales estudios publicados al respecto quedan recogidos en la tabla 1. En el estudio de



Uteco-Valencia (2004) se utiliza el método Delphi para analizar las características del empleo, principalmente de colectivos desfavorecidos. Ya en un estudio anterior de Juliá y Gallego (2003) se había utilizado el Delphi para el estudio de la influencia de los principios cooperativistas en la eficacia económica. Posteriormente, mediante el Delphi se analiza la eficiencia de las almazaras andaluzas en Dios-Palomares y Martínez (2010), en la línea del trabajo internacional de Rikkonen (2005) sobre la agricultura en Finlandia. También dentro del sector agrario conviene citar el estudio de Schmid, De Fontguyon y Sans (2007) sobre el desarrollo del mercado de los productos de la agricultura ecológica en Europa. El cooperativismo de crédito también ha sido objeto del método Delphi, concretamente para analizar el papel del capital humano en su eficiencia económica (Seguí, 2007).

TABLA 1. Estudios sobre la aplicación del método Delphi en el cooperativismo

ESTUDIO	COOPERATIVA	ÁMBITO GEOGRÁFICO
Juliá y Gallego (2003)	Cooperativismo	General
Uteco-Valencia (2004)	Coop. agrarias	C. Valenciana
Seguí (2007)	Coop. de Crédito	España
Dios-Palomares y Martínez (2010)	Almazaras coop.	Andalucía

FUENTE: elaboración propia a partir de los estudios analizados.

En nuestro estudio, el panel de expertos está formado por dos perfiles diferentes: académicos especializados en el sector agrario, cooperativismo agrario y financiación agraria; y profesionales del sector, tanto técnicos que realizan su tarea en instituciones públicas y privadas, como directivos de las cooperativas estudiadas. Se ha creado una muestra de expertos equilibrada dentro de los dos perfiles teniendo en cuenta que el porcentaje de respuesta en el perfil de los profesionales, sobre todo de los directivos de cooperativas, será bastante menor al índice de respuesta de los académicos. El cuestionario se envió a 40 expertos, de los cuales 12 son académicos y 28 profesionales, es decir, 30% de académicos y 70% de profesionales. La tabla 2 muestra esta composición. En definitiva, la respuesta equivalente a 21 expertos supone una muestra representativa dentro de esta técnica y sus resultados son por tanto extrapolables<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Desde este punto de vista, y con carácter general, el número de expertos participantes que se recomienda es el de un mínimo de siete para asegurar un error medio grupal aceptable. Por otra parte, utilizar más de 30 expertos tampoco es aconsejable, ya que el esfuerzo de integrar un gran volumen de estimaciones no se traduciría en una mejora de la previsión (Seguí, 2007).

Tabla 2. Composición de la muestra de expertos inicial seleccionada

COMPOSICIÓN	ACADÉMICOS		PROFESIONALES		TOTAL EXPERTOS	
	Número	%	Número	%	Número	%
MUESTRA	12	30	28	70	40	100
RESPUESTA	10	83	11	39	21	52

FUENTE: elaboración propia.

Los criterios utilizados para la selección de los expertos son los siguientes: para el perfil de los académicos los expertos se han seleccionado en función de sus aportaciones científicas mediante las publicaciones realizadas en las principales revistas científicas españolas sobre las áreas objeto de estudio (agricultura, cooperativismo y financiación). Para el perfil de los profesionales se han considerado dos criterios: el geográfico y el institucional. Según el criterio geográfico se han seleccionado expertos de las dos áreas que conforman el Arco Mediterráneo Central español, la Comunidad Valenciana y Cataluña. Por lo que respecta al criterio institucional, la selección de los técnicos se ha realizado incluyendo todas aquellas instituciones públicas y privadas relacionadas con el cooperativismo agrario. Todos los expertos seleccionados pertenecen a la categoría de especialistas, aunque en algunos casos (directivos de cooperativas) se podría decir que esta categoría se combina con la de afectados.

De los 40 expertos seleccionados inicialmente, en la primera ronda del estudio han participado 21 (manteniéndose todos ellos en la segunda y última ronda), lo cual representa un número estadísticamente significativo y además minimiza el error del estudio cualitativo, ya que una mayor participación no hubiese supuesto una reducción significativa del error realizado. Los porcentajes de respuesta de los expertos quedan reflejados en la tabla 2. El porcentaje total de respuesta de los expertos en la primera ronda ha sido del 52%, que según perfiles corresponde al 83% de los académicos y al 39% de los profesionales.

El cuestionario utilizado está constituido por dos cuestiones diferentes<sup>2</sup> del tipo de valoración numérica mediante una escala de Likert del 1 (valor más bajo) al 5 (valor más alto). En todas las cuestiones se ha planteado la posibilidad de que los expertos puedan añadir nuevas variables (otros). Este cuestionario se ha enviado, junto con una carta de presentación, a los diferentes expertos

<sup>2</sup> Este estudio corresponde a una parte de una investigación más amplia que incluye diez cuestiones diferentes, además de las dos contempladas en este trabajo.

seleccionados mediante el correo electrónico, método que permite una mayor rapidez en el envío y en la respuesta, y que facilita su diligenciamiento. Las dos cuestiones que forman el cuestionario se pueden estructurar en dos partes diferentes. La primera parte corresponde a la identificación y valoración de los factores determinantes en la crisis de la agricultura mediterránea, para lo cual se les pide a los expertos que valoren en una escala de Likert del 1 al 5 un conjunto de variables relacionadas con la situación interna y la situación externa de la agricultura mediterránea; y con la segunda cuestión se les pregunta (valoración numérica del 1 al 5) sobre las medidas que serían necesarias para compensar las debilidades y para hacer frente a las amenazas.

Una vez exploradas las respuestas correspondientes a la primera ronda del estudio, se ha diseñado otro cuestionario para poder realizar la segunda y última ronda. El segundo cuestionario incluye la respuesta estadística del grupo resultado de la primera ronda, así como la respuesta individual del experto; de esta forma lo que se pretende es que el experto valore la posibilidad de modificar aquellas respuestas individuales que se han quedado fuera del rango intercuartílico (respuestas disidentes). El experto puede confirmar su respuesta inicial manteniendo la misma, añadiéndole una justificación, o modificar la respuesta para aproximarla a la grupal. El proceso de envío de cuestionarios (rondas) finaliza cuando se percibe que las estimaciones permanecen estables, es decir, cuando la mediana apenas oscila y el rango intercuartílico deja de estrecharse. La última ronda (mínimo dos) será la respuesta final del grupo y en función de estas se elaborará el informe final.

### 3. Resultados

Los principales factores determinantes de la crisis de la agricultura mediterránea aparecen recogidos en la tabla 3. Globalmente, los expertos valoran como factores más significativos de la crisis de la agricultura mediterránea (valor 5 sobre 5 y con un grado de consenso aceptable o con una  $k$  no superior a 1) los cuatro siguientes: la dispersión de la oferta agraria, la concentración de la demanda, los precios agrarios y el exceso de producción en determinados cultivos. Los resultados de la segunda ronda no cambian en nada con respecto a los de la primera. Por perfiles se observa que los profesionales son más contundentes que los académicos en considerar como factores determinantes la concentración de la demanda y la dispersión o desconcentración de la oferta agraria, ya que estos

últimos bajan la valoración de estos dos factores a 4 y 4,5 respectivamente. Un segundo grupo de factores está constituido por aquellos que son valorados con un 4 sobre 5 y consenso aceptable, y son: la debilidad interprofesional, la especialización productiva, la globalización económica, la liberalización del comercio, la política agrícola común, el nivel de endeudamiento, el relevo generacional y la falta de sinergias en I+D. En este caso no se producen diferencias significativas entre profesionales y académicos. El tercer grupo de factores lo constituyen aquellos que tienen un valor 4 sobre 5 pero sin consenso aceptable (K mayor que 1), y un valor 3 sobre 5: la estructura de las explotaciones, la especialización comarcal, la falta de profesionalización, los acuerdos preferenciales de la Unión Europea con terceros países (del norte de África) y la competencia procedente de otros países.

TABLA 3. Factores determinantes de la crisis de la agricultura mediterránea

FACTORES	ACADÉMICOS		PROFESIONALES		TOTAL EXPERTOS	
	M	K	M	K	M	K
Estructura explotaciones	4	1	4	2	4	2
Especialización productiva	4	1	4	2	4	1
Especialización comarcal	3	0,75	3	1	3	1
Dispersión oferta agraria	4,5	1	5	1	5	1
Falta profesionalización	4	1	4	1	4	2
Climatología	2	0,75	2	1	2	1
Globalización económica	3	1,75	4	1,5	4	1
Concentración demanda	4	1	5	1	5	1
Liberalización comercio	4	1,75	3	1	4	1
Acuerdos UE otros países	3	1	4	1,5	3	1
Competencia otros países	3,5	2	4	1	4	2
Política Agrícola Común	4	1	4	1,5	4	1
Nivel de endeudamiento	4	0	4	0	4	0
Relevo generacional	4	0	4,5	0,5	4	0,5
Debilidad interprofesional	5	0	4	0	4,5	0,5
Falta de sinergias I+D	4	0	4	0	4	0
Precios agrarios	5	0	5	0	5	0
Exceso de producción	3	0	5	0	5	1

FUENTE: elaboración propia.

Una vez identificadas las principales debilidades y amenazas de la agricultura mediterránea, a continuación se analizan las posibles medidas que se pueden tomar para eliminar/reducir las debilidades y para defenderse de las amenazas detectadas.

Las medidas propuestas para compensar las debilidades determinadas anteriormente quedan recogidas en la tabla 4. La principal medida que de manera consensuada proponen los expertos es la concentración de la oferta agraria, con una valoración máxima (5 sobre 5). En un segundo nivel se proponen las siguientes medidas (valoradas con un 4 y un grado de consenso aceptable de 1): obtención de economías de escala, diversificación de la oferta productiva, mejora de la profesionalización, introducción de las TIC en la gestión de las cooperativas, introducción de sistemas de gestión de calidad y mejora de la formación y la cualificación del personal de las cooperativas. También se incluyen otras medidas valoradas con un 4 sobre 5 pero sin un grado de consenso aceptable, como el aumento de la dimensión de las explotaciones agrarias, la creación de cooperativas de explotación comunitaria de la tierra y la creación de secciones de crédito. Por último, también se incluyen como medidas para mejorar las debilidades, pero con una valoración de 3 sobre 5, la búsqueda de nuevas fuentes de financiación y la utilización de la contabilidad de costes. Los resultados de la segunda ronda confirman los de la primera además de reducir el grado de dispersión de las respuestas de los expertos.

TABLA 4. Medidas frente a las debilidades de la agricultura mediterránea

MEDIDAS DEBILIDADES	ACADÉMICOS		PROFESIONALES		TOTAL EXPERTOS	
	M	K	M	K	M	K
Concentración de la oferta	5	1	5	0	5	1
Obtención economías de escala	4	0	4	1	4	1
Diversificación de la oferta	4	1	4	1	4	1
Mejora de profesionalización	4,5	1	4	1	4	1
Introducción de las TIC	4	1	3	1	4	1
Gestión de la calidad	4	1	4	1	4	1
Cualificación del personal	4	1,5	4	1	4	1
Aumento de la dimensión	3,5	1,75	5	1,5	4	2
Crear coop. de explotación comunitaria de la tierra	5	1,75	3	1	4	2
Crear secciones de crédito	4	2,75	4	1	4	2,25
Nuevas fuentes financiación	3,5	1,75	3	1,5	3	1
Contabilidad de costes	3,5	1	3	1,5	3	1

FUENTE: elaboración propia.

Por perfiles, los académicos valoran con una puntuación máxima (de 5 sobre 5) la creación de cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, mientras que los profesionales valoran esta medida con una puntuación (3 sobre 5) por debajo de la mediana de los expertos (4 sobre 5). En cambio, los profesionales valoran con una puntuación máxima (de 5 sobre 5) el aumento de la dimensión de las explotaciones agrarias, mientras que los académicos la valoran con una puntuación (3,5 sobre 5) por debajo de la mediana de todos los expertos (4 sobre 5). La mejora de la profesionalización, la búsqueda de nuevas fuentes de financiación y la introducción de la contabilidad de costes son medidas que los expertos puntúan por encima de la mediana de todos los expertos (con una puntuación de 3,5 sobre 5). Por último, los profesionales valoran por debajo de la mediana de los expertos (3 sobre 5) la introducción de las TIC.

Finalmente, las medidas para defenderse de las amenazas del entorno aparecen recogidas en la tabla 5. La medida más valorada por los expertos es la agrupación en cooperativas agrarias (5 sobre 5) pero también son importantes (valor 4 sobre 5 y grado de consenso aceptable): la mejora de la calidad de los productos, la cooperación entre cooperativas agrarias, la participación en un grupo cooperativo y la introducción de procesos de internacionalización.

Tabla 5. Medidas frente a las amenazas de la agricultura mediterránea

MEDIDAS AMENAZAS	ACADÉMICOS		PROFESIONALES		TOTAL EXPERTOS	
	M	K	M	K	M	K
Agrupación coop. agrarias	4,5	1	5	1	5	1
Mejorar calidad productos	4	1	4	1,5	4	1
Cooperar con cooperativas	4,5	1	4	1,5	4	1
Participar Grupo cooperativo	4,5	1	4	0,5	4	1
Internacionalización	4,5	1	4	0,75	4	1
Creación coop. 2º grado	4,5	1	3	2	4	2
Participar coop. 2º grado	4,5	1	4	1,5	4	2
Acuerdos con entidades cto.	3,5	2	3	1	3	1
Externalizar actividades	3,5	1	3	0,5	3	1
Producción ecológica	4	1,5	3	1	3	1
Denominación de origen	4	0	3	1	3	1

FUENTE: elaboración propia.

La creación y la participación en cooperativas de segundo grado son medidas valoradas con un 4 sobre 5 pero no tienen un consenso aceptable entre los expertos. Por último, existen también otras medidas con una valoración de 3 sobre 5 como los acuerdos preferentes con entidades de crédito especializadas en la financiación del sector agrario, la externalización de algunas actividades agrarias, la introducción de la producción ecológica y conseguir la denominación de origen. Por perfiles, los académicos valoran por encima de la mediana de los expertos la cooperación con cooperativas, la participación en un grupo cooperativo, los procesos de internacionalización, y la creación y participación con cooperativas de segundo grado (4,5 sobre 5 y grado de consenso aceptable de 1), la introducción de la producción ecológica y el conseguir la denominación de origen (4 sobre 5 y un grado de consenso aceptable), y los acuerdos preferentes con entidades de crédito especializadas y la externalización de actividades agrarias (3,5 sobre 5). En cambio, los profesionales valoran por debajo de la mediana de los expertos la creación de cooperativas de segundo grado (3 sobre 5).

## Conclusiones

Del análisis Delphi realizado podemos señalar que la agricultura mediterránea sufre una situación de crisis aguda de difícil solución, aunque la existencia de las cooperativas agrarias y de determinadas fórmulas específicas de financiación y de actuación de estas puede mejorar en parte la situación descrita. La realización de un análisis DAFO a partir de la opinión de expertos permite conocer con grado de detalle la situación real en la que se encuentran a fin de plantear posibles medidas de mejora a largo plazo. Así, a partir del Delphi aplicado a la DAFO de la agricultura mediterránea y las cooperativas agrarias, podemos hacer las valoraciones que se señalan a continuación.

En primer lugar, las principales debilidades que tiene la agricultura mediterránea son la dispersión de la oferta agraria, la pequeña dimensión de las explotaciones agrarias, el envejecimiento de la población activa agraria, el predominio del tiempo parcial, las dificultades de mecanización de las explotaciones y las dificultades en el relevo generacional. Se trata de debilidades estructurales de difícil solución, que sitúan a las empresas agrarias en una posición de inferioridad, principalmente frente a sus clientes (empresas de distribución

comercial). A pesar de esto, del estudio realizado se desprenden también una serie de medidas que pueden contribuir a reducir o incluso eliminar algunas de las debilidades descritas. Así, los expertos señalan la necesidad de aumentar la concentración de la oferta agraria, la obtención de economías de escala y la diversificación de la oferta productiva, como medidas que pueden mejorar la posición de las empresas agrarias en los mercados. La creación de cooperativas agrarias puede contribuir a conseguir estas medidas, siempre que estas empresas desarrollen métodos de mejora de la profesionalización e introduzcan las TIC en la gestión, nuevos sistemas de gestión de la calidad y procesos apropiados de formación y cualificación de su personal.

Por otro lado, frente a las debilidades señaladas, la agricultura mediterránea también presenta una serie de fortalezas que, bien aprovechadas, pueden servir para mejorar su capacidad competitiva. Se trata de la imagen y el arraigo en el territorio de las cooperativas agrarias. Estas empresas, muchas de ellas centenarias, nacen desde abajo hacia arriba, es decir, de las propias necesidades de los agricultores que se constituyen como socios propietarios, lo cual garantiza también un funcionamiento basado en la gestión democrática y en la superioridad de los intereses de los socios sobre determinados intereses personales. Esta fortaleza es la base para conseguir la mayor concentración de la oferta posible, agrupando la comercialización de los productos procedentes de las pequeñas y medias explotaciones en torno a una cooperativa agraria, y así mejorar su poder de negociación de los precios agrarios frente a las cadenas de distribución.

En segundo lugar, las principales amenazas que tiene la agricultura mediterránea son la concentración de los canales de distribución, la política agraria común (PAC), la competencia de otros países y la posible desaparición del crédito cooperativo. La primera de las amenazas es sin duda la más importante, ya que tiene como consecuencia la bajada de los precios agrarios en origen, en muchos casos incluso por debajo de los costes de producción. La medida que proponen los expertos para hacer frente a esta amenaza es la agrupación en cooperativas agrarias, de manera que se consigue concentrar la oferta agraria y así aumentar su poder de negociación. La cooperación entre cooperativas agrarias, la participación en grupos cooperativos y la incorporación a cooperativas de segundo grado son también medidas que pueden contribuir a la concentración de la oferta.



Un segundo tipo de amenaza es la derivada de las políticas agrarias seguidas por las Administraciones públicas, principalmente por la Unión Europea. La política agraria común (PAC) de la UE se ha caracterizado por defender los intereses de la agricultura continental olvidando a la agricultura mediterránea o incluso adoptando medidas que la perjudican como los acuerdos preferenciales con terceros países. Los productos agrarios procedentes de países del norte de África y del sudeste asiático representan una elevada competencia en precios para los productos del Arco Mediterráneo Central. Para hacer frente a estas amenazas, los productores mediterráneos deben ser capaces de mejorar su capacidad competitiva en diferenciación a través de medidas como la mejora de la calidad de los productos, la introducción de procesos de internacionalización, la introducción de la producción ecológica y conseguir la denominación de origen.

Por último, la posible desaparición del crédito cooperativo (de las secciones de crédito y de las cajas rurales) como consecuencia de los procesos de concentración del sistema financiero, puede suponer la desaparición de un instrumento financiero muy valioso para la agricultura mediterránea. En este sentido, para hacer frente a esta amenaza pueden ser medidas apropiadas crear secciones de crédito propias y llegar a acuerdos preferentes con entidades de crédito especializadas en la financiación del sector agrario como son las cajas rurales.

Por otro lado, frente a las amenazas del entorno, la agricultura mediterránea debe ser capaz de explotar las oportunidades que proporciona el entorno como el uso de las TIC para mejorar la comercialización de los productos agrarios y la gestión de la cooperativa, el desarrollo de las agrupaciones de productores agrarios, la proximidad geográfica a los mercados principales, las posibilidades de promoción del consumo agrario y la trazabilidad de los productos agrarios, las condiciones ambientales, la posibilidad de externalizar actividades agrarias y la importancia medioambiental de los productos hortofrutícolas.

En definitiva, las cooperativas agrarias representan una opción apropiada para hacer frente a la situación de crisis de la agricultura mediterránea, pero se hace necesario que estas realicen un esfuerzo considerable de mejora en su gestión, aprovechando sus fortalezas (imagen tradicional y fuerte arraigo en el territorio) y sus oportunidades (grandes posibilidades de cooperación) para hacer frente a sus debilidades (dispersión de la oferta agraria) y amenazas (fuerte poder de negociación de las empresas distribuidoras).

# Referencias

- Bel, P. (1997). Análisis del marco socioeconómico e institucional de las sociedades cooperativas agrarias. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, 63, 9-44.
- Castella, M. y Gutiérrez, E. (2007). Calidad en la toma de decisiones: el método Delphi. *Forum Calidad*, 183, 17-21.
- Chaves, R. y Monzón, J. L. (2008). Panorama de investigación en Economía Social. *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (1), 29-56.
- Cogeca (2010). *Agricultural Cooperatives in Europe*. Brussels: European Agricultural Cooperatives Cogeca.
- Compés, R. y Martínez, V. (2005). Una reflexión sobre la política agroalimentaria valenciana. En DD. AA., L'Observatori per al sector agroalimentari i el món rural valencians. *Quaderns Agroambientals*, 7, Fundació Institut Valencià d'Investigació i Formació Agroambiental IVIFA, 15-26.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dios-Palomares, R. y Martínez-Paz, J. M. (2010). Análisis de eficiencia de la industria oleícola desde un enfoque multioutput con distancias econométricas. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 54-84.
- Filippi, M. y Triboulet, P. (2006). Typologies des comportements à innover des coopératives agricoles. Une étude en région Midi-Pyrénées. *Economie Rurale*, 296, 20-38.
- Galdeano, E. (2001). Tendencias y estrategias competitivas de las entidades asociativas de comercialización agroalimentaria. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (1), 141-161.
- Juliá, J. F. y Gallego, L. P. (2003). Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis Delphi en el contexto normativo español. *Ciriec-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 231-259.
- Juliá, J. F. y Server, R. (2003). The enterprises of Social Economy in the agrarian sector. Boundary and situation in Spain, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74 (3), 465-488.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73, 467-482.

- Landeta, J., Matey, J., Ruiz, V. y Galter, J. (2008). Results of a Delphi survey in drawing up the input - output tables for Catalonia. *Technological Forecasting and Social Change*, 75, 52-56.
- Meliá, E. y Juliá, J. F. (2008). La intercooperación: una respuesta a las actuales demandas del cooperativismo agrario. *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (1), 57-88.
- Mínguez, A., Martín, J. F. y Arcas, N. (2010). Agency and property rights theories in agricultural cooperatives: evidence from Spain. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 4, 908-924.
- Montegut, Y. y Cristóbal, E. (2010). Análisis empresarial de las cooperativas del sector de la fruta dulce de Cataluña. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, 101, 28-57.
- Montegut, Y., Cristóbal, E. y Marimon, F. (2007). Orientación al mercado en las Almazaras Cooperativas. El caso de Cataluña. *Revista de Economía Social*, 34, 29-35.
- Montero, A. (1996). *El Cooperativismo agroalimentario y formas de integración*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Monzón, J. L. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *Ciriec-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 9-32.
- Monzón, J. L. (dir.) (2009). *La economía social en España en el año 2008*. Valencia: Ciriec-España.
- Moyano, C. y Mataix, C. (2006). La promoción de cooperativas como estrategia para la creación y gestión de cadenas productivas agrarias. El caso de Nicaocoop. *Cuadernos internacionales de tecnología para el desarrollo humano*, 4, 1-9.
- Rikkonen, P. (2005). Scenarios for future agriculture in Finland: a Delphi study among agri-food sector stakeholders. *Agricultural and Food Science*, 14 (3), 205-223.
- Ruiz, M. C., Hernández, M. J. y García-Martí, E. (2006). Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas agrarias en España. *Ciriec-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 65-86.
- Salazar, I. y Galve, C. (2010). Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, 101, 79-106.
- Sanchis, J. R. y Melián, A. (2009). Rentabilidad y eficiencia de las entidades financieras de economía social en España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 45, 24-41.

- Schmid, O., De Fontguyon, G. y Sans, P. (2007). Desarrollo del mercado de productos de la agricultura ecológica en Europa: un análisis de sus condiciones y del papel de las iniciativas comerciales. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 214, 15-45.
- Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Tesis doctoral, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Seguí, E. y Server, R. J. (2010). El capital relacional de las cooperativas de crédito en España. Un estudio cualitativo de sus intangibles sociales mediante el análisis Delphi. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, 101, 107-131.
- Uteco-Valencia (2004). *Estudio del sector cooperativo agrario en la Ribera*. Valencia: Unión de Cooperativas Agrarias de Valencia.
- Valentinov, V. (2007). Why are cooperatives important in agriculture? An Organizational Economics Perspective. *Journal of Institutional Economics*, 3, 55-69.