

DEPARTAMENT D' ECONOMIA APLICADA

LA CRISI DE L' AGRICULTURA MEDITERRÀNIA A L'ARC
MEDITERRANI CENTRAL. UN ESTUDI DE LES SEUES
CAUSES, PROPOSTES DE SOLUCIÓ I FINANÇAMENT DES
DE L' ECONOMIA SOCIAL.

VANESSA CAMPOS I CLIMENT

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Servei de Publicacions
2011

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a València el dia 21 de novembre de 2011 davant un tribunal format per:

- Dr. José Luis Monzón Campos
- Dra. M^a Desamparados Melian Navarro
- Dra. Yolanda Montegut Salla
- Dra. M^a José Oltra Mestre
- Dr. Isidro Antuñano Maruri

Va ser dirigida per:

Dr. Rafael Chaves Ávila

Dr. Carlos Lassala Navarré

©Copyright: Servei de Publicacions
Vanessa Campos i Climent

I.S.B.N.: 978-84-370-8797-9

Edita: Universitat de València

Servei de Publicacions

C/ Arts Gràfiques, 13 baix

46010 València

Spain

Telèfon:(0034)963864115

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

INSTITUT DE INVESTIGACIÓ EN ECONOMIA
SOCIAL I COOPERATIVA IUDESCOOP



TESI DOCTORAL

**LA CRISI DE L'AGRICULTURA
MEDITERRÀNIA A L'ARC MEDITERRANI
CENTRAL. UN ESTUDI DE LES SEUES
CAUSES, PROPOSTES DE SOLUCIÓ I
FINANÇAMENT DES DE L'ECONOMIA SOCIAL**

PRESENTADA PER:
Vanessa Campos i Climent

DIRIGIDA PER:
Dr. Rafael Chaves Ávila, Departament d'Economia Aplicada de
la Universitat de València

Dr. Carlos Lassala Navarre, Departament de Finances
Empresarials de la Universitat de València

València, setembre de 2011

TESI DOCTORAL

**LA CRISI DE L'AGRICULTURA MEDITERRÀNIA A
L'ARC MEDITERRANI CENTRAL. UN ESTUDI DE
LES SEUES CAUSES, PROPOSTES DE SOLUCIÓ
I FINANÇAMENT DES DE L'ECONOMIA SOCIAL**

PRESENTADA PER:
Vanessa Campos i Climent

DIRIGIDA PER:
Dr. Rafael Chaves Ávila, Departament d'Economia Aplicada de
la Universitat de València
Dr. Carlos Lassala Navarre, Departament de Finances
Empresarials de la Universitat de València

INSTITUT DE INVESTIGACIÓ EN ECONOMIA
SOCIAL I COOPERATIVA IUDESCOOP

A la memòria del meu avi,
En Josep Climent i Sants,
un llaurador de Benifaió.

RESUM

L'agricultura mediterrània es troba en una situació de crisi, degut en part a l'especialització productiva (fruites i hortalisses) i la segmentació comarcal (comarques costaneres), al reduït tamany de les explotacions, a la competència sorgida dels països del Nord d'Àfrica i del Sudest Asiàtic i a l'elevada concentració de la demanda (empreses de distribució); la qual cosa quasi la condemna a tenir un pes testimonial dins de l'economia dels països que formen l'Arc Mediterrani Central, és a dir, el País Valencià i Catalunya. En canvi, són molt pocs els treballs que intenten aportar solucions front a aquesta situació, sobre tot, propostes de solució des de dins del sector. En aquest sentit, es fa necessari un estudi com el que proposem en aquesta Tesi Doctoral, que té com a objectiu, a més de realitzar un diagnòstic estratègic complet i exhaustiu del sector de l'agricultura mediterrània, analitzar també les possibles accions estratègiques que caldria formular i implementar des de l'Economia Social, en particular, mitjançant el cooperativisme agrari i de crèdit, per tal de, si no és possible resoldre, si almenys millorar la situació actual.

Per tal d'aconseguir els objectius plantejats, es va a emprar el següent mètode de treball, basat tant en una revisió teòrica i aplicada mitjançant la revisió de la literatura i el tractament de les estadístiques publicades fins la data (primera part de la Tesi), com en la realització d'una anàlisi empírica (segona part de la Tesi). Per a realitzar aquest estudi s'ha fet ús de tres disciplines diferents dins del camp de l'Economia: l'Economia Aplicada per tal de fer una anàlisi de sectors (economia sectorial) i de polítiques públiques, les Finances Empresarials per tal de fer una anàlisi econòmica i financera i l'Organització d'Empreses per tal de fer una anàlisi estratègica.

En primer lloc, es realitzarà una anàlisi sobre l'estructura productiva de l'agricultura mediterrània, a partir de l'ús de informació estadística sobre tamany de les explotacions, estructura de costos, marges de benefici amb els que estan operant i estructura dels mercats de productes agrícoles. En segon lloc, es realitzarà una anàlisi sobre la situació del cooperativisme agrari i de crèdit a l'Arc Mediterrani Central, identificant els seus principals factors de desenvolupament. Per a realitzar aquesta anàlisi, s'utilitzaran les dades estadístiques existents sobre el sector i procedents dels seus principals organismes. En tercer lloc, es realitzarà una anàlisi empírica de la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries de l'Arc Mediterrani Central, per a fer una caracterització d'aquestes entitats a partir de l'estudi de les principals ràtios del sector. En quart i últim lloc, es realitzarà una anàlisi estratègica de les cooperatives agràries de l'Arc Mediterrani Central, per a aconseguir obtenir un diagnòstic estratègic i una proposta d'accions estratègiques a seguir, a partir de la aplicació del Mètode *Delphi* o qüestionari a experts.

RESUMEN

La agricultura mediterránea se encuentra en una situación de crisis, debida en parte a la especialización productiva (frutas y hortalizas) y la segmentación comarcal (comarcas costeras), al reducido tamaño de las explotaciones, a la competencia surgida de los países del Norte de África y del Sudeste Asiático y a la elevada concentración de la demanda (empresas de distribución); lo cual casi la condena a tener un peso testimonial dentro de la economía de los países que forman el Arco Mediterráneo Central, es decir, el País Valenciano y Cataluña. En cambio, son pocos los trabajos que intentan aportar soluciones frente a esta situación, sobre todo, propuestas de solución desde dentro del sector. En este sentido, se hace necesario un estudio como el que proponemos en esta Tesis Doctoral, que tiene como objetivo, además de realizar un diagnóstico estratégico completo y exhaustivo del sector de la agricultura mediterránea, analizar también las posibles acciones estratégicas que habría que formular e implementar desde la Economía Social, en particular, mediante el cooperativismo agrario y de crédito, para, si no es posible resolver, sí por lo menos mejorar la situación actual.

Para conseguir los objetivos planteados, se va a emplear el siguiente método de trabajo, basado tanto en una revisión teórica y aplicada mediante la revisión de la literatura y el tratamiento de las estadísticas publicadas hasta la fecha (primera parte de la Tesis), como en la realización de un análisis empírico (segunda parte de la Tesis). Para realizar este estudio se ha hecho uso de tres disciplinas diferentes dentro del campo de la Economía: la Economía Aplicada para hacer un análisis de sectores (economía sectorial) y de políticas públicas, las Finanzas Empresariales para hacer un análisis económico y financiero y la Organización de Empresas para hacer un análisis estratégico.

En primer lugar, se realizará un análisis sobre la estructura productiva de la agricultura mediterránea, a partir de la información estadística sobre tamaño de las explotaciones, estructura de costes, márgenes de beneficio con los que están operando y estructura de los mercados de productos agrícolas. En segundo lugar, se realizará un análisis sobre la situación del cooperativismo agrario y de crédito en el Arco Mediterráneo Central, identificando sus principales factores de desarrollo. Para realizar este análisis, se utilizarán los datos estadísticos existentes sobre el sector y procedentes de sus principales organismos. En tercer lugar, se realizará un análisis empírico de la situación económica y financiera de las cooperativas agrarias del Arco Mediterráneo Central, para hacer una caracterización de estas entidades a partir del estudio de las principales ratios del sector. En cuarto y último lugar, se realizará un análisis estratégico de las cooperativas agrarias del Arco Mediterráneo Central, para conseguir obtener un diagnóstico estratégico y una propuesta de acciones estratégicas a seguir, a partir de la aplicación del Método *Delphi* o cuestionario a expertos.

SUMMARY

Mediterranean agriculture is in a crisis, due in part to the specialization of production (fruits and vegetables) and segmentation district (coastal regions), the small size of farms, competition arising from the North African countries and Southeast Asia and the high concentration of demand (distribution companies), which almost doomed to have a testimonial weight within the economy of the countries forming the Central Mediterranean area: Valencia and Catalonia. Instead, there are few studies that attempt to provide solutions to this situation, especially proposals for solutions from within the sector. In this regard, a study is necessary as we propose in this thesis, which aims, in addition to a full and comprehensive strategic assessment of Mediterranean agriculture sector, also analyze potential strategic actions that should be formulated and implement from the social economy, in particular through agricultural cooperatives and credit, for, if not be resolved, then at least improve the current situation.

To achieve the stated objectives, it will use the following method of work, a review based on both theoretical and applied by reviewing the literature and treatment of the statistics published to date (part one of the thesis), as in conducting an empirical analysis (part two of the thesis). To perform this study has made use of three different disciplines within the field of Economics: Applied Economics for an analysis of sectors (economic sector) and public policy, corporate finance to economic and financial analysis and the Organization Business for strategic analysis.

First, is an analysis on the production structure of Mediterranean agriculture, based on statistical information on farm size, cost structure, profit margins with which they are operating and structure of agricultural markets. Second, is an analysis on the status of agricultural and credit cooperatives in the Central Mediterranean area, identifying the main factors of development. To perform this analysis, use of existing statistical data on the sector and from its major agencies. Third, there will be an empirical analysis of economic and financial situation of the agricultural cooperatives of the Central Mediterranean area, to a characterization of these entities from the study of key ratios in the industry. Fourth and finally, there will be a strategic analysis of the agricultural cooperatives of the Central Mediterranean area, to get a diagnosis and a proposed strategic actions to follow from the application of the Delphi method or questionnaire to experts.

INDEX

0	INTRODUCCIÓ	18
	<i>0.1. Antecedents i actualitat del tema</i>	19
	<i>0.2. Objectius i metodologia de la investigació</i>	22
	<i>0.3. Estructura de la tesi</i>	24
	<i>0.4. Agraïments</i>	27
I. Part	MARC D'ANÀLISI	28
1	CARACTERITZACIÓ DE L'AGRICULTURA MEDITERRÀNIA A L'ARC MEDITERRANI CENTRAL	29
	<i>1.1. LA CRISI DE L'AGRICULTURA MEDITERRÀNIA: SITUACIÓ ACTUAL I PERSPECTIVES</i>	31
	<i>1.1.1. Marc teòric: Situació de crisi i polítiques d'actuació a l'agricultura mediterrània</i>	31
	<i>1.1.2. Delimitació de l'objecte d'estudi: l'agricultura a l'Arc Mediterrani Central</i>	36
	<i>1.1.3. El pes de l'agricultura mediterrània a l'economia</i>	39
	<i>1.2. L'ESTRUCTURA PRODUCTIVA DEL SECTOR DE L'AGRICULTURA MEDITERRÀNIA</i>	44
	<i>1.2.1. Característiques de les explotacions agràries mediterrànies</i>	44
	<i>1.2.2. Estructura sectorial de la producció de l'agricultura mediterrània</i>	51
	<i>1.2.3. Renda agrària, preus i costos a l'agricultura mediterrània</i>	55
	<i>1.2.4. Valoració final: Anàlisi DAFO de l'agricultura mediterrània</i>	63
	<i>1.3. LES FONTS DE FINANÇAMENT DE L'AGRICULTURA MEDITERRÀNIA</i>	71
	<i>1.3.1. Finançament procedent de les Administracions Públiques</i>	73
	<i>1.3.2. Finançament procedent de les entitats de crèdit</i>	74
	<i>1.3.3. Noves alternatives financeres per a l'agricultura mediterrània</i>	78
2	EL COOPERATIVISME AGRARI A L'ARC MEDITERRANI CENTRAL I EL SEU FINANÇAMENT DES DE L'ECONOMIA SOCIAL	81
	<i>2.1. CARACTERITZACIÓ DE LES COOPERATIVES AGRÀRIES A L'ARC MEDITERRANI CENTRAL</i>	83
	<i>2.1.1. Delimitació de les cooperatives agràries a l'Economia Social</i>	83

2.1.2.	<i>Evolució i situació actual de les cooperatives agràries</i>	85
2.1.3.	<i>El cooperativisme agrari a l'Arc Mediterrani Central</i>	90
2.2.	EL CRÈDIT COOPERATIU I EL FINANÇAMENT DE LES COOPERATIVES AGRÀRIES A L'ARC MEDITERRANI CENTRAL	99
2.2.1.	<i>Relacions entre les cooperatives agràries i el crèdit cooperatiu</i>	100
2.2.2.	<i>El paper de les caixes rurals en el finançament de les cooperatives agràries</i>	101
2.2.3.	<i>El paper de les seccions de crèdit en el finançament de les cooperatives agràries</i>	105
2.3.	RESPOSTA ESTRATÈGICA DEL COOPERATIVISME AGRARI A L'ARC MEDITERRANI CENTRAL	111
2.3.1.	<i>Diagnòstic estratègic del cooperativisme agrari</i>	111
2.3.2.	<i>Opcions estratègiques possibles</i>	117
2.3.3.	<i>Els processos de fusions i el cooperativisme de segon grau: integració de la cadena de valor agroalimentària</i>	123
II. Part	ANÀLISI EMPÍRICA	127
3	DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ	128
3.1.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓ	129
3.1.1.	<i>L'aplicació conjunta de tècniques quantitatives i qualitatives</i>	130
3.1.2.	<i>Àmbit i procés de la investigació</i>	133
3.1.3.	<i>Instruments emprats en la investigació</i>	135
3.2.	L'ANÀLISI DE RATIOS PER A L'ESTUDI ECONÒMIC I FINANCER DE LES COOPERATIVES AGRÀRIES	137
3.2.1.	<i>L'utilitat de l'anàlisi de ratios</i>	137
3.2.2.	<i>Aplicació de l'anàlisi de ratios a les cooperatives agràries</i>	138
3.3.	EL MÈTODE DELPHI PER A L'ESTUDI ESTRATÈGIC DE LES COOPERATIVES AGRÀRIES	140
3.3.1.	<i>Caracterització del Mètode Delphi</i>	141
3.3.2.	<i>Procés a seguir en el disseny del Mètode Delphi</i>	142
3.3.3.	<i>Utilitat del Mètode Delphi en l'anàlisi del cooperativisme agrari</i>	147

4	ANÀLISI ECONÒMICA I FINANCERA DE LES COOPERATIVES AGRÀRIES A L'ARC MEDITERRANI CENTRAL	149
	4.1. <i>CONTEXT DE LA INVESTIGACIÓ</i>	151
	4.1.1. <i>Mostra de cooperatives seleccionades</i>	152
	4.1.2. <i>Selecció de les variables a estudiar</i>	154
	4.2. <i>ESTRUCTURA ECONÒMICA I FINANCERA DE LES COOPERATIVES AGRÀRIES</i>	158
	4.2.1. <i>Composició de l'Actiu i el Passiu</i>	158
	4.2.2. <i>Composició del Compte de Pèrdues i Guanys</i>	162
	4.3. <i>ANÀLISI DE RATIOS DE LES COOPERATIVES AGRÀRIES</i>	166
	4.3.1. <i>Anàlisi dinàmica de ràtios</i>	166
	4.3.2. <i>Anàlisi de dispersió de ràtios</i>	176
5	ANÀLISI ESTRATÈGICA DE LES COOPERATIVES AGRÀRIES A L'ARC MEDITERRANI CENTRAL A TRAVÉS DEL MÈTODE DELPHI	186
	5.1. <i>CONTEXT DE LA INVESTIGACIÓ</i>	188
	5.1.1. <i>Composició del grup d'experts participants en la investigació</i>	188
	5.1.2. <i>Disseny i composició del qüestionari utilitzat en la investigació</i>	190
	5.2. <i>ANÀLISI ESTADÍSTICA DE LES DADES</i>	193
	5.2.1. <i>Criteris considerats en l'anàlisi dels resultats</i>	194
	5.2.2. <i>Anàlisi dels resultats sobre la crisi de l'agricultura</i>	196
	5.2.3. <i>Anàlisi dels resultats sobre l'Anàlisi DAFO</i>	202
	5.2.4. <i>Anàlisi dels resultats sobre les accions estratègiques</i>	223
	5.3. <i>VALORACIÓ SOBRE EL DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC I LES ACCIONS ESTRATÈGIQUES A SEGUIR</i>	238
	5.3.1. <i>Mesures front a les febleses i amenaces</i>	238
	5.3.2. <i>Estratègies de les cooperatives agràries</i>	240
6	CONCLUSIONS	244
	6.1. <i>Conclusions generals</i>	245
	6.2. <i>Conclusions de l'estudi empíric</i>	250
	6.3. <i>Línies futures de recerca</i>	260

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	264
ANNEXES	299
<i>Annex 1. Relació de cooperatives agràries analitzades</i>	300
<i>Annex 2. Comptes anuals de les cooperatives hortofructícoles</i>	303
<i>Annex 3. Relació d'experts participants al Delphi</i>	313
<i>Annex 4. Qüestionari als experts</i>	315
<i>Annex 5. Carta de presentació als experts</i>	320
<i>Annex 6. Qüestionari segona ronda als experts</i>	322
<i>Annex 7. Resultats globals de l'Anàlisi Delphi</i>	327

INDEX DE FIGURES, GRÀFICS, QUADRES I TAULES

Figura 1.1. Mapa de les comarques de l'Arc Mediterrani Central

Taula 1.1. Evolució del VAB del sector agrari durant el període 2000-2009 (milions d'euros)

Taula 1.2. Evolució del pes del VAB del sector agrari sobre el conjunt de l'economia (percentatges)

Taula 1.3. Evolució de l'ocupació del sector agrari durant el període 2000-2009 (milers de persones)

Taula 1.4. Evolució del pes de l'ocupació del sector agrari sobre el conjunt de l'economia (percentatges)

Taula 1.5. Dimensió de les explotacions agràries (en hectàrees)

Gràfic 1.1. Evolució de la dimensió de les explotacions agràries 1999-2007

Taula 1.6. Evolució de la productivitat de les explotacions agràries a l'AMC durant el període 2003-2007 (milers d'euros)

Gràfic 1.2. Composició de les explotacions agràries per tipus de treball 2007

Gràfic 1.3. Composició de les explotacions agràries per tipus de treball 2003

Taula 1.7. Evolució de la composició de la producció vegetal per conreus a l'Arc Mediterrani Central període 2000-2009 (valors corrents a preus bàsics en milions de €)

Taula 1.8. Evolució de la superfície (en hectàrees) dels principals productes agraris a l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 1.9. Evolució de la producció (en tones) dels principals productes agraris a l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 1.10. Evolució de la renda agrària a l'AMC durant el període 2000-2009 (valors corrents a preus bàsics en milions €)

Taula 1.11. Evolució del pes de la renda agrària a l'AMC sobre la Producció agrària i el Valor Afegit Brut durant el període 2000-2009 (percentatges)

Taula 1.12. Evolució dels preus percebuts al sector agrari de l'AMC durant el període 2001-2009 (Base 2000=100 i Base 2005=100 en €/Kg)

Taula 1.13. Evolució dels preus pagats pel sector agrari (costos) de l'AMC durant el període 2001-2009 (Base 2000=100 i Base 2005=100 en €/Kg)

Taula 1.14. Evolució dels salaris agraris (ma d'obra fixa) a l'AMC durant el període 2000-2009 (Base 1985=100)

Taula 1.15. Evolució dels salaris agraris (ma d'obra eventual) a l'AMC durant el període 2000-2009 (Base 1985=100)

Taula 1.16. Evolució del preu de la terra a l'AMC i a Espanya durant el període 2000-2009 (Base any 1997=100 i preus mitjans en euros per hectàrea)

Taula 1.17. Evolució de l'endeutament del sector agrari durant el període 2005-2009 (en milions d'euros)

Taula 1.18. Evolució de les ajudes públiques concedides al sector agrari al País Valencià durant el període 2000-2009 (en milions d'euros)

Taula 1.19. Evolució del crèdit al sector agrari valencià per tipus d'entitats durant el període 2000-2009 (milers d'euros)

Taula 1.20. Evolució del pes dels crèdits al sector agrari valencià per tipus d'entitats durant el període 2000-2009

Taula 1.21. Evolució de les inversions creditors al sector agrari valencià durant el període 2007-2009 (en milions d'euros)

Taula 2.1. Pes de les cooperatives agràries a l'Economia Social a Espanya 2008 (facturació i Valor Afegit Brut VAB en milions d'euros)

Taula 2.2. Evolució de les cooperatives agràries a Espanya període 2000-2008

Taula 2.3. Evolució de les cooperatives agràries a Espanya per principals sectors agroalimentaris durant el període 2003-2008

Gràfic 2.1. Pes de les cooperatives agràries a l'AMC sobre Espanya 2009

Gràfic 2.2. Pes de les cooperatives agràries sobre el total del cooperativisme a l'AMC 2009 (percentatges)

Taula 2.4. Evolució del cooperativisme agrari a l'Arc Mediterrani Central durant el període 2006-2009

Taula 2.5. Cooperativisme hortofructícola a l'AMC 2009 (facturació en milers €)

Gràfic 2.3. Composició del sector cooperatives hortofructícoles a l'AMC 2009

Taula 2.6. Evolució de la dimensió de les cooperatives agràries per activitat productiva a l'AMC 2006-2008 (xifra de facturació en milers € per cooperativa)

Taula 2.7. Evolució de les Cooperatives d'Explotació Comunitària de la Terra a Espanya i a l'AMC durant el període 2000-2009

Taula 2.8. Evolució del pes de les cooperatives d'explotació comunitària de la terra a l'AMC sobre el total espanyol 2000-2009

Taula 2.9. Evolució de les principals variables de les caixes rurals de l'AMC durant el període 2000-2009

Taula 2.10. Evolució del percentatge d'inversions creditors de les caixes rurals sobre el sector agrari a l'AMC durant el període 2000-2009 (milions de €)

Taula 2.11. Evolució del pes de les Seccions de Crèdit a l'AMC durant el període 2000-2008

Taula 2.12. Evolució de les seccions de crèdit a l'AMC període 2000-2009

Taula 2.13. Finalitat de les inversions creditors de les seccions de crèdit a l'AMC durant el període 2000-2008

Taula 2.14. Cooperatives agràries de segon grau a l'AMC any 2009

Quadre 3.1. Àmbit de la investigació

Quadre 3.2. Àmbit temporal de la investigació

Quadre 3.3. Cronologia de la investigació

Quadre 3.4. Principals estudis sobre aplicació de l'anàlisi de *ràtios* al Cooperativisme agrari

Figura 3.1. Etapes del Mètode *Delphi*

Quadre 3.5. Principals estudis sobre l'aplicació del Mètode *Delphi* al Cooperativisme

Taula 4.1. Composició de la mostra de cooperatives agràries seleccionades

Taula 4.2. Distribució de la mostra de cooperatives per comarques

Quadre 4.1. *Ràtios* utilitzades en l'estudi de les cooperatives agràries

Gràfic 4.1. Composició de l'actiu i el passiu de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.3. Evolució de l'Actiu de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.4. Evolució de l'import net de la xifra de vendes de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC durant el període 2005-2009

Gràfic 4.2. Percentatge de les principals despeses del compte de pèrdues i guanys de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC durant el període 2005-09

Gràfic 4.3. Evolució dels resultats de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.5. *Ràtio* de liquiditat de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.6. *Ràtio* de solvència de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.7. *Ràtio* de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.8. *Ràtio* de l'estructura de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.9. *Ràtio* de marge sobre vendes de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.10. *Ràtio* de rotació de l'actiu de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.11. *Ràtio* d'eficiència de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.12. *Ràtio* de rendibilitat dels actius ROA de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 4.13. *Ràtio* de rendibilitat dels recursos propis ROE de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Gràfic 4.4. Diagrama de dispersió de la *ràtio* de liquiditat de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Gràfic 4.5. Diagrama de dispersió de la *ràtio* de solvència de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Gràfic 4.6. Diagrama de dispersió de la ràtio de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Gràfic 4.7. Diagrama de dispersió de la ràtio d'estructura de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Gràfic 4.8. Diagrama de dispersió de la ràtio de marge de vendes de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Gràfic 4.9. Diagrama de dispersió de la ràtio de rotació de l'actiu de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Gràfic 4.10. Diagrama de dispersió de la ràtio d'eficiència de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Gràfic 4.11. Diagrama de dispersió de la ràtio de rendibilitat de l'actiu ROA de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Gràfic 4.12. Diagrama de dispersió de la ràtio de rendibilitat dels recursos propis ROE de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

Taula 5.1. Composició de la mostra d'experts inicial seleccionada

Taula 5.2. Percentatge de resposta dels experts (primera ronda)

Quadre 5.1. Estructura interna del qüestionari

Taula 5.3. Grau de coneixement del experts en els temes del qüestionari

Taula 5.4. Distribució per perfil i procedència dels experts

Taula 5.5. Distribució per edat dels experts de l'estudi

Taula 5.6. Distribució per gènere dels experts de l'estudi

Taula 5.7. Situació de la crisi de l'agricultura mediterrània

Figura 5.1. Histogrames de les variables corresponents a la situació de la crisi de l'agricultura mediterrània

Taula 5.8. Factors determinants de la crisi de l'agricultura mediterrània

Figura 5.2. Histogrames de les variables corresponents als factors determinants de la crisi de l'agricultura mediterrània

Taula 5.9. Principals febleses de l'agricultura mediterrània

Figura 5.3. Histogrames de les variables corresponents a les febleses de l'agricultura mediterrània

Taula 5.10. Principals amenaces de l'agricultura mediterrània

Figura 5.4. Histogrames de les variables corresponents a les amenaces de l'agricultura mediterrània

Taula 5.11. Principals fortaleces de l'agricultura mediterrània

Figura 5.5. Histogrames de les variables corresponents a les fortaleces de l'agricultura mediterrània

Taula 5.12. Principals oportunitats de l'agricultura mediterrània

Figura 5.6. Histogrames de les variables corresponents a les oportunitats de l'agricultura mediterrània

Taula 5.13. Mesures front a les febleses de l'agricultura mediterrània

Figura 5.7. Histogrames de les variables corresponents a les mesures front a les febleses de l'agricultura mediterrània

Taula 5.14. Mesures front a les amenaces de l'agricultura mediterrània

Figura 5.8. Histogrames de les variables corresponents a les mesures front a les amenaces de l'agricultura mediterrània

Taula 5.15. Estratègies de finançament que afecten a les cooperatives agràries

Figura 5.9. Histogrames de les variables corresponents a les estratègies de finançament de l'agricultura mediterrània

Taula 5.16. Estratègies globals de les cooperatives agràries

Figura 5.10. Histogrames de les variables corresponents a les estratègies globals de les cooperatives agràries

Taula 5.17. Instruments financers de les cooperatives agràries

Figura 5.11. Histogrames de les variables corresponents a la importància dels instruments financers de les cooperatives agràries

Figura 5.12. Histogrames de les variables corresponents a la situació real dels instruments financers de les cooperatives agràries

Taula 5.18. Altres estratègies funcionals de les cooperatives agràries

Figura 5.13. Histogrames de les variables corresponents a la importància de les estratègies funcionals de les cooperatives agràries

Figura 5.14. Histogrames de les variables corresponents a l'estat real de les estratègies funcionals de les cooperatives agràries

0

INTRODUCCIÓ

0.1. Antecedents i actualitat del tema

El tema d'aquesta Tesi Doctoral surgeix d'una doble motivació. D'una banda, sóc filla del poble de Benifaió, municipi situat a la comarca de La Ribera Alta al País Valencià. El meu és un poble amb una tradició agrícola fortament arrelada. Es tracta, però, d'una agricultura mediterrània de regadiu que es fonamenta en el conreu intensiu d'hortalisses, així com per un important pes del cítrics (les taronges). D'altra banda, sóc neta de llauradors valencians i he viscut del i al camp valencià.

Amb la perspectiva que em donen els meus trenta quatre anys i després d'haver abandonat el poble ja fa prop d'onze anys, el que em naix és triar el camp i els seus problemes com a tema de la meua tesi doctoral. I tot això amb el desig de poder proposar algunes alternatives que en permeten la seua supervivència, ja que res em faria més il·lusió que ser útil a la meua gent.

Una altra decisió important que calia prendre respecte a la redacció d'aquesta tesi era la llengua que anava a emprar; i en aquest sentit també ho tinc clar: empraré la meua llengua materna, la llengua que vaig aprendre dels meus majors i que he tramés als meus fills, la llengua que parla el camp. Aquesta llengua sóc jo i forma part de mi.

L'agricultura mediterrània està en crisi a causa d'uns preus cada vegada més a la baixa i uns costos de producció a l'alça. El resultat és que cada vegada hi ha més camps sense conrear i el sector agrícola cada vegada té menys pes en el conjunt de l'economia. Però, ens podem permetre una Europa que siga totalment depenent de les importacions d'aliments?, és a dir, una Europa que no controle els preus i, sobre tot la qualitat de l'alimentació del seus ciutadans?. Sembla que la resposta lògica a aquesta pregunta siga que no, que és necessari mantenir un sector agrícola a Europa per a tenir marge de maniobra en cas de fortes fluctuacions dels mercats internacionals.

En atenció a aquest punt, la Política Agrícola Comuna (PAC) a través del fons FEOGA Garantia, ha sigut la resposta que la Unió Europea ha donat per a la conservació i manteniment del sector agrícola continental, bàsicament agricultura de secà i ramaderia. Però l'agricultura mediterrània sempre ha estat

exclosa d'aquesta protecció, ja que tot i el pes que sempre ha tingut en el PIB de l'Estat espanyol, ni en el moment de l'adhesió d'Espanya a la Unió Europea (CEE en aquell moment) ni en tractats posteriors, s'ha negociat la incorporació de l'agricultura mediterrània a la PAC.

És en aquest context en el que es troba l'agricultura mediterrània, basada en l'especialització productiva (fruites i hortalisses) i en la segmentació comarcal (comarques costaneres), i quasi condemnada a tenir un pes testimonial dins de l'economia dels països que formen l'Arc Mediterrani Central, és a dir, el País Valencià i Catalunya. La major part dels investigadors del sector agrari coincideixen en afirmar que l'agricultura mediterrània està en crisi, i que aquesta crisi afecta principalment als cítrics i també en menor mesura a la fruita fresca i a les hortalisses; i així ho demostren els nombrosos estudis publicats al respecte, que coincideixen en apuntar com a principals factors de la crisi el reduït tamany de les explotacions, l'excessiva especialització productiva, la competència sorgida dels països del Nord d'Àfrica i del Sudest Asiàtic i l'elevada concentració de la demanda (empreses de distribució), entre d'altres. En canvi, són molt pocs els treballs que intenten aportar solucions front a aquesta situació, sobre tot, propostes de solució des de dins del sector. Els treballs publicats acaben en el diagnòstic estratègic del sector, és a dir, arriben a plantejar quines són les amenaces i febleses que afecten a l'agricultura mediterrània i quines són les oportunitats i fortaleces amb que compten, però no van més enllà per a proposar accions estratègiques a seguir, que no siguen les de demanar a l'Administració Pública més ajudes i recolçament. En aquest sentit, es fa necessari un estudi com el que proposem en aquesta Tesi Doctoral, que a més de realitzar un diagnòstic estratègic complet i exhaustiu del sector de l'agricultura mediterrània, analitze també les possibles accions estratègiques que caldria formular i implementar per tal de, si no és possible resoldre, si almenys millorar la situació actual.

Perquè la xarxa de xicotets i mitjans empresaris que constitueix aquest subsector, el de les fruites i hortalisses, no ha renunciat a la seua condició, si no que en la seua recerca d'eixides a la crisi estructural en la que es troben, han sigut capaços d'agrupar-se mitjançant la constitució de cooperatives agràries, a través de les quals poder comercialitzar els seus productes en els

mercats dominats cada vegada més pels grans grups de distribució comercial. Des d'aquesta perspectiva, les cooperatives agràries, en gran mesura de comercialització però també en molta menor quantitat de producció (d'explotació comuna de la terra), tant de base com de segon grau, representen en l'actualitat una forma organitzativa apropiada per a fer front a les nombroses amenaces que té l'agricultura mediterrània.

El cooperativisme agrari té un pes significatiu, tant dins de l'Economia Social, de la qual forma part, com del sector agrari i, en particular, del subsector de les fruites i hortalisses. Al País Valencià i a Catalunya, les cooperatives agràries representen una opció consolidada i estable, després de més de cent anys de funcionament. Els diferents treballs de camp realitzats pel "CIRIEC-España" des que a principi dels anys noranta del segle passat es publicara el Llibre Blanc de l'Economia Social, demostren amb claredat que les cooperatives agràries representen una opció vàlida per als xicotets i mitjans llauradors. En aquest sentit, són nombrosos els estudis que publicats en revistes científiques de prestigi tant en l'àrea del sector agrari com del cooperativisme i presentats en jornades i congressos nacionals i internacionals sobre el tema, i entre els quals cap destacar els del CIRIEC, analitzen la situació del cooperativisme agrari i les seues expectatives de futur. No obstant, la major part d'aquestos estudis analitzen les cooperatives agràries des d'una perspectiva concreta, centrant el seu estudi, be en la seua situació econòmica i financera a través de l'anàlisi de ràtios (perspectiva purament financera), be en les seues possibilitats de integració mitjançant les fusions com a estratègia dirigida cap a la reducció dels costos de producció d'aquestes organitzacions. La present Tesi Doctoral pretén fer una anàlisi integrada, que contemple la doble perspectiva d'estudi d'aquestes empreses, l'econòmica-financera i l'estratègica, tractant de buscar solucions globals i no parcials.

En definitiva, aquesta Tesi Doctoral, sorgida des del convenciment personal de la necessitat de garantir la supervivència de l'agricultura mediterrània a les comarques costaneres de l'Arc Mediterrani Central, analitza amb profunditat les possibilitats que ofereixen les cooperatives agràries per a superar les dificultats actuals, aportant una forma de treballar el camp més professional i cooperativa.

0.2. Objectius i metodologia de la investigació

L'objectiu principal d'aquesta Tesi Doctoral serà el diagnosticar les causes, tant econòmiques com financeres, que han dut a l'agricultura mediterrània a la seua situació actual de crisi i proposar accions estratègiques que puguen millorar la situació actual en la que es troba des de la perspectiva de l'Economia Social, en particular, mitjançant el cooperativisme agrari i de crèdit. Per a aconseguir açò, identificarem quíns són els factors econòmics i financers que han dut a l'agricultura mediterrània a estar a punt de desaparèixer, per a després, mitjançant una anàlisi estratègica, proposar possibles solucions des de l'Economia Social i les finances cooperatives.

Per tant, la present tesi pretén demostrar la necessitat urgent d'un canvi en l'estructura productiva del sector que el faça ser competitiu, sense deixar de banda la seua estructura de xicotets propietaris; tenint en compte que això no serà possible si no és des de l'Economia Social, donats els forts lligams existents entre l'agricultura mediterrània i el cooperativisme agrari.

Aquest objectiu general l'hem dividit en quatre objectius operatius, que són:

1. Identificació de les causes que han provocat la crisi de l'agricultura mediterrània, tant econòmiques com financeres, mitjançant la seua caracterització a partir de l'anàlisi de la seua estructura productiva i la seua capacitat de finançament.
2. Analitzar el paper del cooperativisme agrari i de crèdit en el procés de desenvolupament de l'agricultura mediterrània a les comarques catalanes i valencianes costaneres (Arc Mediterrani Central).
3. Analitzar l'estructura econòmica i financera de les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central per a determinar la seua situació real actual.
4. Realitzar un diagnòstic estratègic sobre la situació de les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central, identificant les seues fortalezes, febleses, oportunitats i amenaces i proposant accions estratègiques a seguir durant els propers anys per a millorar la seua situació.

Per tal d'aconseguir els objectius plantejats, es va a emprar el següent mètode de treball, basat tant en una revisió teòrica i aplicada mitjançant la revisió de la

literatura i el tractament de les estadístiques publicades fins la data (primera part de la Tesi), com en la realització d'una anàlisi empírica (segona part de la Tesi). Per a realitzar aquest estudi s'ha fet ús de tres disciplines diferents dins del camp de l'Economia: l'Economia Aplicada per tal de fer una anàlisi de sectors (economia sectorial) i de polítiques públiques, les Finances Empresariales per tal de fer una anàlisi econòmica i financera i l'Organització d'Empreses per tal de fer una anàlisi estratègica.

En primer lloc, es realitzarà una anàlisi sobre l'estructura productiva de l'agricultura mediterrània, a partir de l'ús de informació estadística sobre tamany de les explotacions, estructura de costos, marges de benefici amb els que estan operant i estructura dels mercats de productes agrícoles. Per a realitzar aquesta anàlisi, s'utilitzaran fonts estadístiques del sector procedents dels principals organismes oficials: Institut Nacional d'Estadística INE, Ministeri de Medi Ambient i Medi Rural i Marí MARM, Institut Valencià d'Estadística IVE, Institut Català d'Estadística ICE i Estadístiques d'Europa EUROSTAT, entre d'altres.

En segon lloc, es realitzarà una anàlisi sobre la situació del cooperativisme agrari i de crèdit a l'Arc Mediterrani Central, identificant els seus principals factor de desenvolupament. Per a realitzar aquesta anàlisi, s'utilitzaran les dades estadístiques existents sobre el sector i procedents dels seus principals organismes: Confederació de Cooperatives Agràries d'Espanya (Cooperatives Agroalimentàries), Federació de Cooperatives Agràries de la Comunitat Valenciana FECOAV, Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya FCAC, Institut Valencià de Finances IVF, Institut Català de Finances ICF i Unió Nacional de Cooperatives de Crèdit UNACC, entre d'altres.

En tercer lloc, es realitzarà una anàlisi empírica de la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries de l'Arc Mediterrani Central, per a fer una caracterització d'aquestes entitats a partir de l'estudi de les principals ràtios del sector, basant-se en tècniques utilitzades en el camp de les Finances Empresariales. Per a realitzar aquesta anàlisi, s'utilitzaran els documents comptables (balanços i comptes de pèrdues i guanys) de les cooperatives agràries objecte d'estudi.

En quart i últim lloc, es realitzarà una anàlisi estratègica de les cooperatives agràries de l'Arc Mediterrani Central, per a aconseguir obtenir un diagnòstic estratègic i una proposta d'accions estratègiques a seguir, a partir de la aplicació del Mètode *Delphi* o qüestionari a experts (acadèmics, tècnics de les federacions representatives del sector i directors gerents de les cooperatives agràries). Aquesta anàlisi empírica consistirà en utilitzar tècniques de diagnòstic estratègic, amplament testades en el camp de l'Organització d'empreses, com són la matriu DAFO i el mètode *Delphi*.

Amb la doble anàlisi empírica proposada (anàlisi econòmica-financera i anàlisi estratègica), el que es pretén és buscar sinèrgies entre les metodologies utilitzades tradicionalment en el camp de les Finances empresarials i les emprades en el camp de l'Organització d'empreses; de manera que totes dues es complementen i ens condueixen a una anàlisi del sector que tinga una millor capacitat explicativa dels fets a analitzar.

La població objecte d'estudi correspon a les cooperatives agràries situades a l'Arc Mediterrani Central, és a dir, l'àmbit geogràfic objecte de l'estudi seran les cooperatives agràries situades a les comarques catalanes i valencianes dedicades al desenvolupament de l'agricultura mediterrània (l'activitat principal de la cooperativa és la fruita, les hortalisses, els cítrics i l'arròs). Triem aquesta delimitació geogràfica perquè és on més desenvolupats han estat històricament tant l'agricultura mediterrània com el cooperativisme agrari. L'horitzó objecte d'estudi és el període 2005-2009 per a l'anàlisi econòmica-financera i el moment actual (2011) per a la realització de l'anàlisi estratègica.

0.3. Estructura de la Tesi

La Tesi Doctoral s'ha estructurat en dues parts diferents: una primera part en la que es defineix el marc d'anàlisi de la tesi, és a dir, la determinació de l'objecte d'estudi; i una segona part en la que es realitza l'anàlisi empírica amb l'objecte d'aconseguir els objectius plantejats en la tesi. A més d'aquest apartat inicial d'introducció, s'inclou també un apartat final de conclusions, les referències bibliogràfiques utilitzades en l'elaboració de la tesi i els annexes on apareixen els diferents instruments utilitzats en l'estudi empíric.

La primera part de marc d'anàlisi està formada per dos capítols, el primer i el segon de la tesi. Al primer capítol es realitza una caracterització de l'agricultura mediterrània a les comarques de l'Arc Mediterrani Central, a través de tres apartats diferents. Al primer apartat es delimita el marc teòric de la Tesi (basat en tres disciplines econòmiques diferents) i el nostre objecte d'estudi: l'agricultura mediterrània a l'Arc Mediterrani Central, determinant el pes que aquesta té a les comarques del País Valencià i de Catalunya i assenyalant les característiques que ens permeten afirmar que aquest tipus d'agricultura es troba en una situació de crisi. Al segon apartat s'estudia l'estructura productiva del sector agrari a l'Arc Mediterrani Central, determinant les característiques de les seues explotacions agràries, l'estructura sectorial de la seua producció i la situació actual de la renda agrària, els seus preus i els costos, per a finalitzar amb la realització d'una anàlisi DAFO en la que s'identifiquen les seues fortaleces, febleses, amenaces i oportunitats. Darrèrament, al tercer apartat d'aquest primer capítol s'estudien les fonts de finançament de l'agricultura mediterrània procedents tant de les Administracions Públiques com de les entitats de crèdit, en especial, d'aquelles especialitzades al sector agrari i procedents de l'Economia Social com són les caixes rurals i les seccions de crèdit de les cooperatives.

La primera part de la tesi finalitza amb el segon capítol, mitjançant el qual s'analitza la situació del cooperativisme agrari i les seues fonts de finançament des de l'Economia Social. El capítol s'estructura en tres apartats diferents. Al primer apartat es fa una caracterització del cooperativisme agrari a l'Arc Mediterrani Central, analitzant la seua evolució i situació actual a partir de la determinació del seu pes a l'Economia Social i al sector agrari. Al segon apartat s'analitza el paper del cooperativisme de crèdit dins del finançament de les cooperatives agràries, en particular, de la tasca realitzada per les caixes rurals com a entitats de crèdit especialitzades en el sector agrari, i de la funció de les seccions de crèdit com un banc dedicat exclusivament a finançar les activitats agràries dels socis i de la cooperativa. Per últim, al tercer apartat es realitza una primera aproximació estratègica a la situació de les cooperatives agràries hortofructícoles, mitjançant un diagnòstic estratègic basat en una anàlisi DAFO i una proposta inicial d'accions estratègiques a seguir.

La segona part de la tesi està formada pels capítols tres, quatre i cinc i té com a finalitat desenvolupar l'anàlisi empírica. Al capítol tercer es defineix el disseny de la investigació que es desenvoluparà al llarg dels capítols quatre i cinc. Així, en primer lloc es determina la metodologia de la investigació, consistent en l'aplicació d'una doble metodologia basada en la interacció d'una tècnica quantitativa com és l'anàlisi de ràtios amb una tècnica qualitativa com és el mètode *Delphi*. En segon lloc es determina l'àmbit i el procés de la investigació, determinant primer l'objecte d'estudi (les cooperatives hortofrutícoles situades a les comarques costaneres de l'Arc Mediterrani Central) i segon l'àmbit temporal situat al període 2005-2009, el qual inclou tres anys abans de la crisi econòmica i dos anys després. Aquest capítol inclou també una descripció detallada de l'ús i la funcionalitat de les dues tècniques a utilitzar en l'estudi empíric, l'anàlisi de ràtios i el mètode *Delphi*, a partir dels principals estudis que sobre el tema s'han publicat fins ara, sobre tot els relacionats amb el sector agrari i el cooperativisme.

Al capítol quart es realitza l'estudi de la situació econòmica-financera de les cooperatives hortofrutícoles a partir de l'anàlisi de ràtios com a tècnica quantitativa amplament utilitzada en estudis anteriors. Una vegada seleccionades les ràtios a utilitzar en l'estudi, s'analitzen amb detall els resultats obtesos de l'aplicació d'aquesta tècnica, amb l'objecte de determinar l'estructura econòmica i financera que caracteritza a aquestes organitzacions. L'estudi inclou tant una anàlisi de ràtios tradicional basada en els saldos mitjans com una anàlisi de regressió lineal aplicada sobre un gràfic de dispersió.

Al capítol cinqué es realitza l'anàlisi estratègica de les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central mitjançant el Mètode *Delphi* o qüestionari a experts. Aquesta tècnica qualitativa permet fer un estudi exploratori sobre la situació real i les expectatives futures de l'agricultura mediterrània i les cooperatives hortofrutícoles a partir de l'opinió d'experts especialistes. Una vegada definit el context de la investigació, consistent en determinar la selecció dels experts i el disseny del qüestionari utilitzat, s'analitzen amb detall els resultats obtinguts de l'estudi, tant en la primera com en la segona ronda, per a finalitzar fent una interpretació dels resultats en relació amb el diagnòstic estratègic i la formulació d'estratègies aplicats a les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central.

La Tesi acaba amb un apartat final de conclusions, on es plantegen les conclusions generals, les conclusions específiques referides a la part empírica de la tesi i les línies futures de recerca. També s'inclou al final el llistat de referències bibliogràfiques utilitzades i els diferents annexes referits als instruments utilitzats en la realització de l'estudi empíric.

0.4. Agraïments

Aquesta Tesi Doctoral no haguera sigut possible sense la participació i la col·laboració desinteressada d'un nombre assenyalat de persones.

En primer lloc, per l'orientació i els consells dels dos directors de la tesi, el Dr. Rafael Chaves Avila, del Departament d'Economia Aplicada, i el Dr. Carlos Lassala Navarré, del Departament de Finances Empresarials. A ells dos vull agrair-los el temps que han dedicat a la revisió dels diferents esborranys de la Tesi.

En segon lloc, per la col·laboració de les institucions i els experts que han participat en l'aplicació del *Delphi*, tant els acadèmics de les diferents universitats intervinents: Universitat de València, Universitat Jaume I de Castelló, Universitat d'Alacant, Universitat Miguel Hernández d'Elx, Universitat de Lleida i Universitat Rovira i Virgili; com els professionals, tècnics i directius de les distintes institucions i cooperatives agràries participants: la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya FCAC, la Fundació del Món Rural de Lleida, Intercoop de Castelló i les cooperatives agràries Agroal, Almussafes, Benicarló, Cambrils, Carlet, Pego i Soldebre. Els noms de tots ells i elles apareixen a l'Annexe 1 de la Tesi. A tots ells vull agrair-los la seua col·laboració desinteressada.

En tercer lloc, per la col·laboració desinteressada però efectiva dels Registres de Cooperatives de la Comunitat Valenciana i de Catalunya, que ens han facilitat els comptes anuals de les cooperatives agràries; i en especial al Registre de Cooperatives de les Terres de l'Ebre i al responsable del Registre de Cooperatives de la Comunitat Valenciana D. José Ignacio Martínez Estevan.

També voldria agrair el recolçament institucional que m'ha donat l'Institut Universitari d'Economia Social i Cooperativa IUDESCOOP de la Universitat de València, dins del qual s'inscriu aquesta Tesi Doctoral.

**I.
PART**

MARC D'ANÀLISI

1

**CARACTERITZACIÓ DE
L'AGRICULTURA MEDITERRÀNIA A
L'ARC MEDITERRANI CENTRAL**

1. Caracterització de l'agricultura mediterrània a l'Arc Mediterrani Central.

L' agricultura mediterrània s'ha caracteritzat per ser una agricultura de tipus intensiu i de regadiu que, amb un caràcter altament comercial, ha anat substituint als productes procedents de l'agricultura de secà com ara els cereals. Malgrat açò, l'agricultura mediterrània pateix una crisi estructural des de fa dècades, ignorada per la Unió Europea i les seues polítiques agràries i augmentada en l'actualitat per la crisi econòmica i financera internacional, la qual cosa pot suposar la seua desaparició.

El present capítol té com a objectiu definir les característiques de l'agricultura mediterrània a la zona de l'Arc Mediterrani Central de les comarques que conformen el País Valencià i Catalunya, per tal de tractar de fer un diagnòstic sobre les causes que han provocat aquesta crisi, així com plantejar les possibles solucions.

El capítol s'estructura en tres apartats. En el primer apartat s'assenyala la importància que té l'agricultura mediterrània en l'economia i es fa una descripció sobre la situació en la que es troba en l'actualitat, delimitant l'àmbit geogràfic i el marc teòric sobre el qual es va a centrar aquesta Tesi. Al segon apartat s'analitza l'estructura productiva del sector de l'agricultura mediterrània per tal d'identificar les principals causes de la seua situació de crisi mitjançant una primera aproximació a la seua anàlisi estratègica a través de la realització d'una Matriu DAFO que arreplega les seues principals fortaleeses, oportunitats, febleses i amenaces. I al tercer i darrer apartat, s'estudien les diferents fonts de finançament de l'agricultura mediterrània, en especial, les procedents de les entitats de crèdit que operen a aquesta zona (bancs, caixes d'estalvis i cooperatives de crèdit), així com les necessitats de finançament que tenen els empresaris agraris en general i les cooperatives agràries en particular.

1.1. La crisi de l'agricultura mediterrània: situació actual i perspectives.

L'agricultura Mediterrània representa un sistema agrari diferenciat de la resta de l'Estat espanyol, pràcticament des del seu origen, caracteritzat pel conreu de regadiu especialitzats en cítrics i fruites i en menor mesura hortalisses.

Encara que aquest tipus d'agricultura es dona en major o menor mesura en diferents zones de l'Estat espanyol, és a les comarques litorals del País Valencià i de Catalunya (més Lleida) on té un major protagonisme.

Es per això que abans d'analitzar la seua situació i característiques, es fa necessari delimitar el marc teòric i l'àmbit d'actuació des del qual s'ha decidit fer aquest estudi.

1.1.1. Marc teòric: situació de crisi i polítiques d'actuació a l'agricultura mediterrània

La present Tesi Doctoral té com a objectiu general analitzar la situació de crisi de l'agricultura mediterrània per tal d'identificar els seus principals factors determinants i proposar mesures de solució a partir del paper que desenvolupa l'Economia Social i, en particular, el cooperativisme agrari, dins d'aquesta.

Per a aconseguir aquest objectiu es planteja la necessitat de definir un marc teòric d'actuació que ha d'estar basat en tres disciplines diferents dins del camp de l'Economia: 1) l'Economia Aplicada i, en particular, l'anàlisi del sectors (economia sectorial) i de les polítiques públiques; 2) l'Economia Financera i, en particular, l'anàlisi econòmica i financera de l'empresa; i 3) l'Organització d'Empreses i, en particular, l'anàlisi estratègica.

L'agricultura mediterrània està enmarcada dins d'un determinat sector econòmic, l'agrari, que ha anat perdent pes sobre el conjunt de l'economia en la mesura en que la societat s'ha industrialitzat, primer, i s'ha terciaritzat, després. A més, l'augment dels preus dels factors productius (subministraments i ma d'obra) i la disminució dels preus dels productes agraris com a conseqüència d'un fort desequilibri en el poder de negociació entre l'oferta agrària (fortament atomitzada i dispersa) i la demanda (mercat de monopsoni dominat pels grans grups de distribució comercial) està provocant

una disminució cada vegada major en la renda dels llauradors, la qual cosa ha produït una crisi permanent del sector agrari. Per tant, és fa necessari fer una anàlisi sectorial de l'agricultura mediterrània per tal de caracteritzar-la i poder identificar els factors determinants de la seua crisi (Arnalte, 2002 i 2008; Franco, 2007; García Alvarez-Coque, 2007; Gallego, 2008; Honrubia, 2010). Aquesta anàlisi s'ha realitzat estudiant l'evolució de les principals variables macroeconòmiques del sector agrari i dels seus *inputs* i *outputs*. Però un element determinant en el desenvolupament de l'agricultura, per les seues accions i mesures, són les estructures de recolçament i les polítiques públiques dirigides per les diferents Administracions (Europea, Central i Autonòmiques), és a dir, l'entorn institucional, que pot actuar a favor o en contra d'un determinat sector (Chaves, 1996 i 2001).

L'entorn institucional que afecta a l'agricultura mediterrània està format tan per estructures privades com públiques. Les primeres desenvolupen una doble tasca d'assessorament tècnic (formació, finançament i màrqueting) i recolçament econòmic i social (gestió, consultoria, recerca i xarxes de relacions) i de caràcter polític i representatiu davant les institucions públiques i la resta de sectors (promoció, autorregulació i defensa). Són institucions de recolçament de l'agricultura mediterrània les Organitzacions de Productors Agraris, els sindicats agraris, les agrupacions de llauradors, les interprofessionals com Intercitrus i les institucions representatives de determinats tipus d'empreses agràries com les cooperatives (Confederació Empresarial Espanyola de l'Economia Social CEPES, Confederació de Cooperatives Agràries d'Espanya Cooperatives Agroalimentàries, Federació de Cooperatives Agràries de la Comunitat Valenciana FECOAV Cooperatives Agroalimentàries Comunitat Valenciana i Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya FCAC) (Bel Duran, 1997a).

Cooperatives Agroalimentàries (antiga Confederació de Cooperatives Agràries d'Espanya CCAE), tant al País Valencià com a Catalunya, té un Consell Sectorial de Fruites i Hortalisses que s'ocupa de la defensa i representació d'aquest subsector de l'agricultura mediterrània. El 23 d'abril de 2010 es va aprobar en el COPA-COGECA (entitat representativa de les cooperatives agràries a Europa) un document de posició del Grup de Treball de Fruites i

Hortalisses sobre “La situació de les OPFH a l’Unió Europea: situació i perspectives” en el que es reconeix la necessitat de mantenir les ajudes al sector de les fruites i hortalisses a través dels Programes Operatius i dirigides a les Organitzacions de Productors de Fruites i Hortalisses (OPFH). També s’assenyala que la política de la UE de concedir acords preferencials al sector agrari de països tercers (Marroc i Mercosur), a més de perjudicar l’agricultura de la Mediterrània espanyola, no ha servit per a augmentar el nivell de vida de la població d’aquests països, per la qual cosa es pot considerar com a un fracàs.

Les Administracions Públiques (AA.PP.) representen el principal agent que incideix en les economies mitjançant determinades funcions claus que sols elles realitzen com establir i regular el marc institucional en el que operen els agents econòmics privats i intervenir en el procés econòmic corregint desequilibris i errades del mercat i incentivant el desenvolupament socioeconòmic assignant recursos, redistribuint rendes i estabilitzant el sistema econòmic (Chaves, 2009). Les AA.PP. que intervenen en el sector agrari són la Unió Europea mitjançant la Política Agrària Comuna (PAC), el Ministeri de Medi Ambient, Rural i Marí (MARM) depenent de l’Administració Central i la Conselleria d’Agricultura, Pesca i Alimentació (CAPA) depenent de les Administracions Autonòmiques, en el nostre cas, de la Generalitat Valenciana i de la Generalitat de Catalunya.

Les AA.PP. desenvolupen tant polítiques generals, que van dirigides al sector agrari amb independència dels sectors empresarials, com polítiques exclusives que van dirigides únicament a les empreses de l’Economia Social (polítiques específiques) o a altres sectors empresarials excloent al de l’Economia Social (polítiques excloents) (Chaves, 2009).

L’Administració Central porta endavant polítiques dirigides a les empreses de l’Economia Social, entre les quals s’inclouen les cooperatives agràries, que es tradueixen en polítiques fiscals específiques favorables, una política pressupostària específica basada en ajudes i subvencions i una política d’ocupació específica complementària de les polítiques generals actives i passives d’ocupació que fomenta la contractació en les empreses de l’Economia Social (Minondo, 2003; Chaves, 2006 i 2009). En aquest sentit, les

cooperatives agràries tenen diferents tipus d'avantatges fiscals per ser cooperatives i per ser entitats associatives: els beneficis fiscals per la seua condició de cooperativa especialment protegida (bonificació del 95% en determinants impostos locals i aplicació d'un tipus de gravamen reduït del 20% en l'Impost de Societats amb una bonificació del 50%, entre d'altres) i regulats en la Llei 20/1990, de 19 de desembre, de Règim fiscal de cooperatives; i la bonificació del 80% en la quota íntegra de l'Impost sobre Societats reconeguda en la Llei 19/1995, de 4 de juliol, de modernització de les explotacions agràries.

L'Administració Autònoma, tant valenciana com catalana, apenes s'ha dedicat a desenvolupar una política agrària, sobre tot pel que fa a les fruites i hortalisses. La resposta ha sigut mínima i totalment insuficient (García Alvarez-Coque, 2003; Compés i Martínez, 2005; García Alvarez-Coque, Jordán i Martínez, 2008).

L'Unió Europea (UE), a través de la PAC, ha intentat evitar o reduir la diferència entre els ingressos dels llauradors i els d'altres grups de interès de la cadena agrària mitjançant com a objectius: l'augment de la productivitat agrària, assegurar un nivell de vida equitatiu a la població agrària, estabilitzar els mercats, garantir la seguretat dels aprovisionaments i assegurar preus raonables als consumidors. Per a finançar aquestes polítiques, l'UE va crear al 1962 el Fons Europeu d'Orientació i Garantia Agrícola FEOGA, el qual ha intentat assegurar el bon funcionament de les Organitzacions Comunes de Mercat (OCM) que s'han anat constituint per a cadascun dels tipus de productes de l'agricultura europea (Reig, 2000). Tradicionalment, la política agrària de l'UE s'ha centrat en altres productes diferents als mediterranis (fruites i hortalisses), de manera que la major part de les iniciatives han anat dirigides a l'agricultura continental (fonamentalment cereals). Les reformes de la PAC als anys 90, fins i tot, han perjudicat en gran mesura al subsector de les fruites i hortalisses. Com assenyala Reig (2000; p. 328), "L'orientació de la reforma de la OCM de fruites i hortalisses ha anat dirigida a desincentivar el recurs a la retirada de productes com a via de donar eixida a la producció, mitjançant l'expedient de reduir els preus als que és possible rebre *l'indemnització comunitària de retirada...*", la qual cosa ha suposat "...un allunyament del principi de solidaritat financera, al establir el cofinançament

amb les autoritats nacionals i els propis llauradors de les mesures de regulació previstes ... i implica també la renúncia a un mecanisme de compensació de rendes front a la reducció dels preus de retirada i de les ajudes a la transformació". Aquesta disminució de la protecció del subsector de les fruites i hortalisses ha anat ampliant-se amb la liberalització del comerç, els acords preferencials de la UE amb tercers països i les noves regulacions realitzades durant la primera dècada del 2000.

La Comissió Europea va presentar al desembre de 2010 una Comunicació sobre "La PAC a l'horitzó del 2020: respondre als reptes futurs en l'àmbit territorial, dels recursos naturals i alimentari" en la que es reconeix que el sector agrari pateix una profunda crisi des de fa anys i que les ajudes directes canalitzades a través de la PAC han sigut insuficients per a mantenir la renda dels llauradors, que al 2009 ha baixat als nivells de 1995, com a conseqüència fonamentalment del desequilibri de poder que es manifesta a la cadena agroalimentària per l'existència de una producció i indústria agrària molt atomitzada front a la forta concentració de la gran distribució.

Les Finances Empresarials representen una ferramenta apropiada per a fer una anàlisi sobre la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central. Aquesta disciplina aporta instruments d'anàlisi microeconòmica que permeten obtenir informació detallada sobre la capacitat de finançament de les empreses i les seues perspectives de inversió econòmica (Amat, 2002; Amat, Lleiva i Graells, 2002; Montegut, Sabaté i Clop, 2002; Blanco *et al.*, 2007; Montegut, Cristóbal i Marimon, 2007c).

Per últim, l'Organització d'Empreses aporta instruments per a l'anàlisi estratègica de les empreses, com ara les tècniques d'anàlisi de l'entorn (Mètode *Delphi*) i d'anàlisi integrada com la Matriu DAFO (Sanchis, 2001a; Sanchis i Campos, 2007; Melià, 2011). Amb aquestes tècniques és possible identificar els factors d'èxit d'un sector i els avantatges competius d'una empresa, així com les seues accions estratègiques. La seua aplicació es fa necessària també a les empreses de l'Economia Social com ara les cooperatives agràries (Sanchis, 2001b).

1.1.2. Delimitació de l'objecte d'estudi: l'agricultura a l'Arc Mediterrani Central

L'agricultura mediterrània es desenvolupa al llarg del litoral mediterrani des de l'est d'Andalusia fins als nord d'Itàlia, formant el que s'anomena Arc o eix de desenvolupament Mediterrani¹ (Carbonell i Báguena, 2007). Es basa, segons Salvà (1998), sobre les regions europees que bordegen la Mediterrània, i ha passat de ser una idea més o menys voluntarista a una realitat física des del punt de vista social i econòmic (Fernández, 1996), formant un eix amb identitat pròpia pel sud de França, centre d'Itàlia i est d'Espanya (Caravaca, 1997). La seua delimitació no està clara, de manera que existeixen diferents propostes sobre els espais geogràfics que el constitueixen, i que han sorgit principalment durant la dècada dels anys noranta del segle passat. En la seua acceptació més ampla, es basa sobre els territoris ubicats a la costa europea mediterrània des del Nord d'Itàlia fins al País Valencià, amb extensions terminals fins Roma, el Sud d'Espanya i la Vall de l'Ebre amb l'inclusió dels territoris insulars (Balears).

La part central de l'Arc Mediterrani correspon al centre més dinàmic i està constituïda pel País Valencià, Catalunya, Languedoc-Rosselló, Provence-Alpes-Cotê d'Azur, Liguria i Toscana. Però si es considera només la zona corresponent a la Península Ibèrica, es pot fer referència a un Arc Mediterrani Espanyol (Pérez, Mas i Goerlich, 1996; Myro, 1996; Jérez i Mellado, 1997; López i Calvo, 1998; Del Romero, 2006; Farinós, 2007), que comença a Alacant (Vegara, 1993) i acaba al nord de Catalunya; encara que alguns autors inclouen també Múrcia (Pedreño, 1992; Durà i Oliveras, 2010).

En el nostre cas, tenint en compte que l'objecte d'estudi de la present Tesi Doctoral és l'agricultura mediterrània de regadiu i el paper que les cooperatives agràries hortofructícoles tenen dins d'aquesta, hem decidit considerar l'Arc Mediterrani Central com aquell que està format pel País Valencià i Catalunya²,

¹ Aquesta denominació té els seus orígens en la Conferència de Regions Perifèriques Marítimes (CRPM) sorgida a l'any 1973 de la iniciativa d'Olivier Guichard amb la finalitat de debatre sobre la necessitat del naixement d'àrees dinàmiques alternatives als nuclis econòmics del centre d'Europa (Salvà, 1998).

² Al nostre estudi s'inclouran només les comarques catalanes on predominen els conreus de regadiu, donat que és aquesta característica la que diferencia aquesta zona de la resta.

per ser dos espais socioeconòmics que presenten grans pareguts pel que fa al desenvolupament del seu cooperativisme (agrari i de crèdit) (Colom i Sáez, 1999; Jordán Galduf, 2001), encara que també existeixen diferències significatives, tant pel que fa a l'agricultura com al cooperativisme, que seran assenyalades al llarg dels diferents capítols de la tesi.

A aquesta zona geogràfica la denominarem Arc Mediterrani Central (AMC) i està constituïda per les comarques litorals centrals de Catalunya i País Valencià, que són les que apareixen al següent mapa (Figura 1.1.).

L'àrea socioeconòmica seleccionada suposava a l'any 2009 309.030 milions d'euros de Producte Interior Brut (PIB) a preus de mercat i una ocupació de gairebé sis milions de persones, el que representa al voltant del 30% del total del PIB i de l'ocupació de l'Estat espanyol. Dins d'aquesta àrea predominen els conreus de regadiu, on destaquen majoritàriament els cítrics, complementats amb els productes hortícoles cultivats a l'aire lliure quasi en la seua totalitat. Aquesta agricultura de regadiu, tradicionalment familiar, ha estat fortament desenvolupada des del punt de vista de la comercialització, principalment exportadora (Fernández-Zamudio, Caballero i De Miguel, 2006). A diferència de Espanya i la resta d'Europa, les explotacions agràries de l'àrea seleccionada, són de xicotet tamany, en les que predomina el treball a temps parcial i una estructura de la propietat basada en el minifundi.

Al sistema agrari seleccionat predominen les plantacions de cítrics amb una superfície que representa poc més del 60% del total de la superfície de reg, i també els conreus hortícoles amb prop del 10% del rec, el que fa un pes total de quasi les tres quartes parts, si li afegim a més el conreu d'arròs. Aquests conreus estan ubicats a les comarques litorals del Mediterrani, predominant a les comarques de L'Horta, la Ribera, la Safor, el Camp del Túria, La Plana, La Marina i el Baix Vinalopó al País Valencià i a les comarques de l'Ebre (Baix Ebre, Terres de l'Ebre i Ribera de l'Ebre) i del Montsià (Tarragona), la comarca del Segrià (Lleida) i al Maresme (Barcelona) a Catalunya.

Figura 1.1. Mapa de les comarques de l'Arc Mediterrani Central

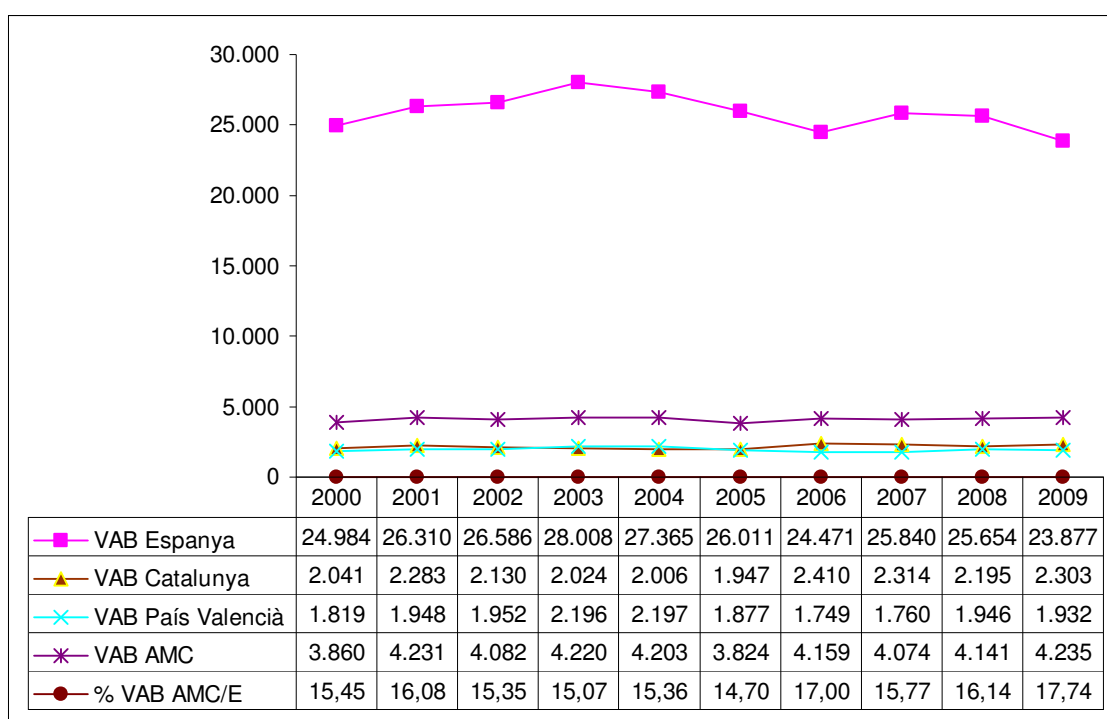


1.1.3. El pes de l'agricultura mediterrània a l'economia

La agricultura mediterrània desenvolupada a l'Arc Mediterrani Central (AMC) seleccionat en el nostre estudi (Catalunya i País Valencià), representava un Valor Afegit Brut a l'any 2009 d'un poc més de 4.000 milions d'euros, la qual cosa suposava al voltant del 18% del total de l'agricultura espanyola.

La Taula 1.1. mostra l'evolució del Valor Afegit Brut del sector agrari a l'AMC en comparació amb al de l'Estat espanyol durant el període 2000-2009.

Taula 1.1. Evolució del VAB del sector agrari durant el període 2000-2009
(milions d'euros)



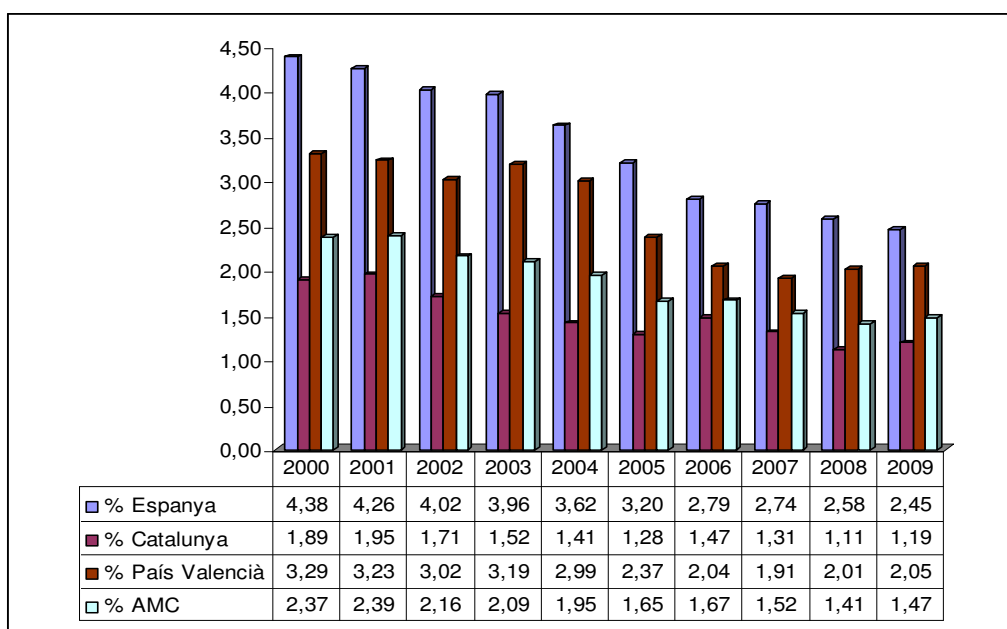
Font: INE (diferents anys)

Com es pot observar, mentre el VAB del sector agrari de l'Estat espanyol ha seguit una tendència descendent durant el període considerat amb una taxa de creixement negativa (del 4,4%), el VAB de l'AMC ha augmentat en un 9,7% entre el 2000 i el 2009. Aquest fet ha suposat que el pes del VAB de l'AMC sobre el de l'Estat espanyol s'ha incrementat des del 15,45% al 17,74% (en poc més de dos punts percentuals).

D'altra banda, es pot comparar també el pes del VAB del sector agrari sobre el VAB del conjunt de l'economia. En aquest cas, tal com es pot veure a la Taula 1.2, el comportament del VAB del sector agrari corresponent a l'AMC ha sigut

negatiu, ja que s'observa com el pes d'aquest sobre el del conjunt de l'economia d'aquesta zona ha caigut del 2,37% a l'any 2000 fins a l'1,47% a l'any 2009. En tot cas, el pes del VAB del sector agrari sobre el total de l'economia del conjunt de l'Estat espanyol també ha patit un descens (del 4,38% al 2,45%). Açò s'explica pel fet que el creixement del VAB del conjunt de l'economia ha sigut superior al creixement del VAB del sector agrari, fet que demostra que el sector agrari està perdent pes dins del conjunt de l'economia, a favor d'altres sectors com ara el sector serveis.

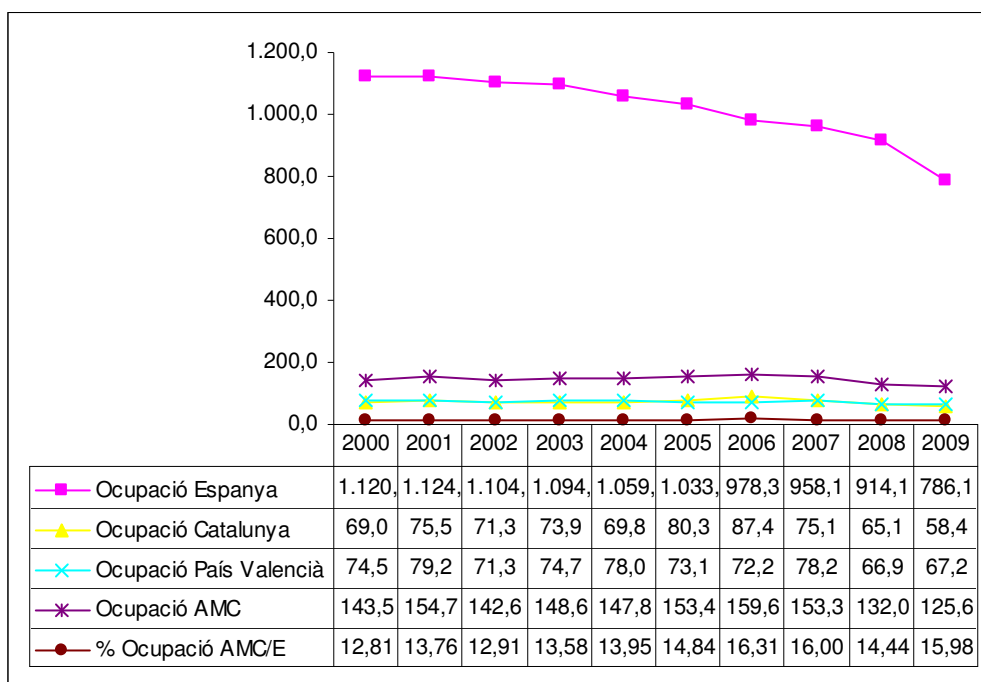
Taula 1.2. Evolució del pes del VAB del sector agrari sobre el conjunt de l'economia (percentatges)



Font: INE (diferents anys)

Si analitzem l'evolució de l'agricultura mediterrània a partir de la variable ocupació, obtindrem uns resultats similars. Així, la Taula 1.3 mostra l'evolució de l'ocupació al sector agrari de l'Arc Mediterrani Central per al període 2000-2009. Es pot comprovar com aquesta ocupació ha patit un descens amb una taxa de creixement negativa del -12,5%; no obstant, la taxa de creixement negativa de l'ocupació del sector agrari a tota Espanya ha sigut de quasi el -30%, és a dir, ha caigut més del doble que la de l'Arc Mediterrani Central. És per això que el pes de l'ocupació del sector agrari de l'Arc Mediterrani Central ha augmentat del 12,8% al 16%, més de tres punts, durant el període 2000-2009.

Taula 1.3. Evolució de l'ocupació al sector agrari durant el període 2000-2009
(milers de persones)

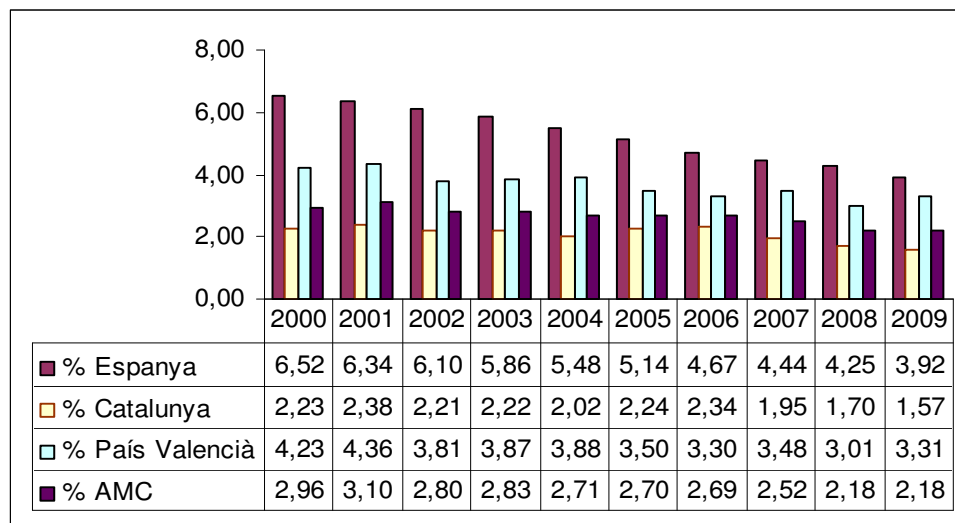


Font: INE (diferents anys)

També podem comparar el pes de l'ocupació del sector agrari sobre l'ocupació del conjunt de l'economia. En aquest cas, tal com es pot veure a la Taula 1.4, el comportament de l'ocupació del sector agrari corresponent a l'AMC ha sigut negatiu, ja que s'observa com el pes d'aquest sobre el del conjunt de l'economia d'aquesta zona ha caigut el 2,96% a l'any 2000 fins al 2,18% a l'any 2009. En tot cas, el pes de l'ocupació al sector agrari sobre el total de l'economia del conjunt de l'Estat espanyol ha patit un descens encara major (del 6,52% al 3,92%). Açò s'explica pel fet que el creixement de l'ocupació del conjunt de l'economia ha sigut superior al creixement de l'ocupació del sector agrari, fet que demostra que el sector agrari està perdent pes dins del conjunt de l'economia, a favor d'altres sectors com ara el sector serveis.

En definitiva, es pot concloure que el sector agrari representat a l'Arc Mediterrani Central (Catalunya i País Valencià) ha anat augmentant el seu pes dins del conjunt de l'agricultura de l'Estat espanyol fins a acostar-se a un percentatge pròxim al 20%, encara que per contra, el seu pes al conjunt de l'economia és cada vegada menor, degut al procés de terciarització esdevingut durant les últimes dècades.

Taula 1.4. Evolució del pes de l'ocupació del sector agrari sobre el conjunt de l'economia (percentatges)



Font: INE (diferents anys)

La importància de l'agricultura mediterrània augmenta si es considera dins de l'esmentat sistema agroalimentari, el qual engloba l'àmbit productor, les indústries agroalimentàries i el sector comercialitzador agroalimentari (Franco, 2007).

En tot cas, existeix una percepció generalitzada que bona part de les explotacions del regadiu a l'Arc Mediterrani Central pateix una greu crisi de rendibilitat (Garrabou i Pujol, 1988; García Alvarez-Coque, 2007; Lamo de Espinosa, 2009a y 2009b).

Com assenyala Gallego (2010b; p. 197), "l'agricultura valenciana enfronta una problemàtica molt complexa que no deixa d'aguditzar-se amb el pas del temps i que cada vegada resulta més insostenible".

Els recursos dels quals disposa el sector agrari per a reaccionar front els canvis de l'economia són molt menors que els de la resta de sectors, per la qual cosa es tracta d'un sector més sensible a les situacions de crisi. A més, en la mesura que l'economia es desenvolupa, l'agricultura perd pes i es situa en unes condicions d'inferioritat davant dels altres sectors econòmics (Caballer, 1993).

Com assenyala Franco (2007), parlar de la crisi de l'agricultura mediterrània és parlar de la crisi del subsector dels cítrics: el mercat ha desaparegut. Els llauradors es donen presa per entregar el seu producte a un comerciant sense

cap preu i sense contracte. En passar un temps, quan el comerciant haja fet l'operació comercial i haja descomptat les despeses originades i el corresponent benefici, li entregarà la resta, el que quede, al llaurador, propietari del producte. Aquest sistema comercial, anomenat "a resultes", és denominat també per Caballer com a sistema RIN (*Regalo Incondicional de la Naranja*) (Franco, 2007; pp. 341-342). El conreu dels cítrics està vivint moments difícils, les parcel·les abandonades augmenten, la superfície assegurada disminueix i el conreu es trasllada a altres zones de l'Estat espanyol on és més fàcil obtenir explotacions d'un tamany adequat que permet reduir costos de producció. A més, el model cítricol d'exportació està esgotat (Honrubia, 2010).

Segons un informe del Servei d'Estudis de la Conselleria d'Agricultura de la Generalitat Valenciana, la producció de cítrics a Espanya augmentarà un 25% en l'horitzó de l'any 2015, sent Andalusia la comunitat que liderarà aquest creixement. Si en 1990, el País Valencià produïa el 79% dels cítrics espanyols, per a 2015 sols produirà el 57%, mentre que Andalusia passarà en eixe període de representar el 10% de la producció nacional a més del 27% en 2015.

Però encara que les explotacions hortofructícoles estan en crisi, no hi ha elements suficients per a afirmar que el món rural també està en crisi. Com assenyala García Álvarez-Coque (2007), el que està passant és que s'està dibuixant un escenari de transformació radical de l'organització social del món rural on el model d'explotació familiar és sols una part d'aquest sistema, ja que la comunitat rural és més complexa que l'agrícola i existeix un desenvolupament rural més enllà d'un desenvolupament agrari.

Aquesta situació, que per si podem qualificar com de molt preocupant, es pot veure agreujada, com a conseqüència dels processos de liberalització que s'estan duent endavant des de l'Organització Mundial del Comerç (OMC) (García Álvarez-Coque, 2002). A més, la reforma de la Política Agrícola Comuna PAC de 2003 ha reobert amb força el debat sobre el model europeu d'agricultura i política agrària (García Álvarez-Coque, 2003; Compés i Martínez, 2005; García Álvarez-Coque, Jordán i Martínez, 2008).

Al llarg de l'apartat 1.2. s'analitza, des del punt de vista estadístic, la situació de crisi que pateix l'agricultura mediterrània a l'Arc Mediterrani Central.

1.2. L'estructura productiva del sector de l'agricultura mediterrània.

L'agricultura mediterrània (de regadiu) es caracteritza per un alt minifundisme, que es tradueix en una baixa dimensió mitjana de les seues explotacions (front a la forta concentració de les explotacions de l'agricultura de secà); per la dedicació a temps parcial dels seus propietaris; i per l'externalització de les seues tasques productives. Al mateix temps, es tracta d'una agricultura amb una alta vocació comercial exportadora i amb un alt índex d'especialització productiva (monoconreu comarcal), que suposa que el 75% de la seua producció correspon a fruites, hortalisses i ramaderia porcina i del qual el 40% és de cítrics (Melián, 2005; Reig, 2007; Gómez-Limón, 2008).

Com assenyalen Arnalte i Ortiz (2007; p. 347), es produeix una "aparent paradoxa d'una agricultura minifundista treballada fonamentalment per assalariats, paradoxa que s'explica al considerar els processos d'externalització de tasques productives".

A la vegada que aquestes característiques han anat agreujant-se amb el pas del temps, el pes relatiu de l'agricultura sobre el conjunt de l'economia s'ha reduït de manera significativa, no sols en volums de producció si no també en població ocupada, tal i com hem vist ja a les Taules 1.2 i 1.4.

1.2.1. Característiques de les explotacions agràries mediterrànies

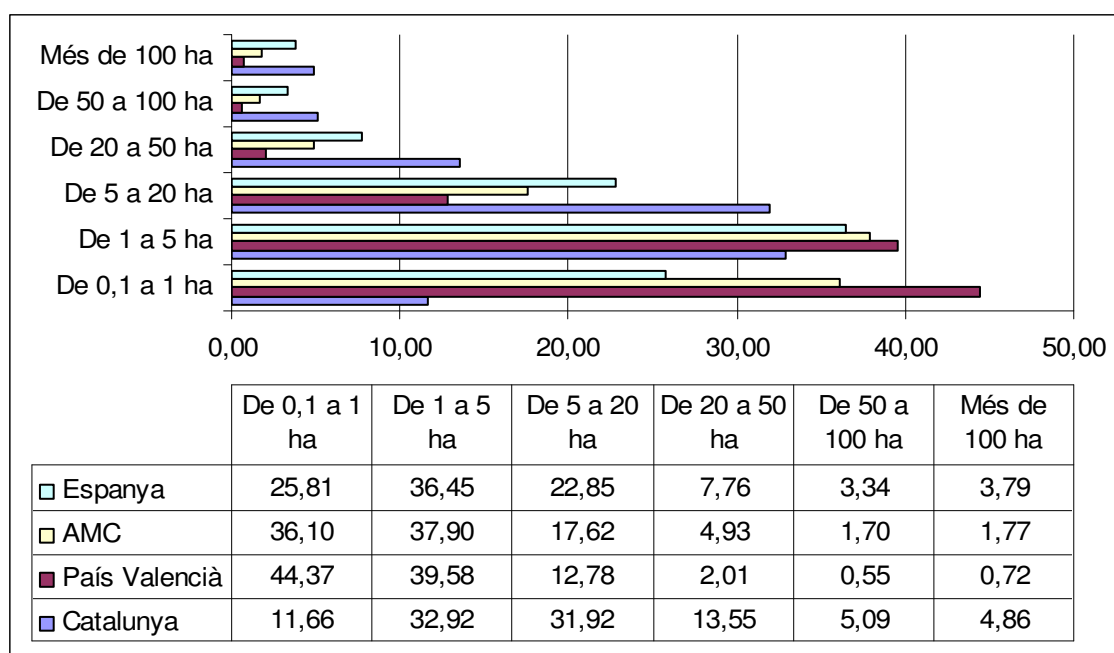
Existeixen una sèrie d'elements que diferencien l'agricultura mediterrània de la resta. Aquestos elements són, tal com assenyala Reig (2007): la reduïda dimensió mitjana de les explotacions; la dedicació a temps parcial dels titulars de les explotacions i el major us del treball assalariat; i l'externalització de les activitats productives.

La principal diferència és la reduïda dimensió de les explotacions agràries i és conseqüència del predomini d'una estructura de la propietat basada en el minifundi. La implantació del minifundi ha sigut possible per l'existència d'un clima mediterrani amb poques gelades, d'una comercialització molt desenvolupada, d'uns sistemes de rec altament eficients, de la seguretat dels

rendiments i de La utilització de ma d'obra familiar (Fernández-Zamudio, Caballero i De Miguel, 2006).

Segons les dades del Cens Agrari de l'any 1999³, la dimensió de la superfície agrícola útil de les explotacions de l'Arc Mediterrani Central (Catalunya i País Valencià) era de 9,69 hectàrees (22,97⁴ i 5,19 respectivament), mentre que el del conjunt del Estat espanyol era de 16,51 hectàrees. Açò és així pel predomini, als conreus de regadiu, de les explotacions de molt xicotet tamany, ja que la meitat d'aquestes explotacions tenia menys d'una hectàrea (Taula 1.5.). Efectivament, quasi les tres quartes parts de les explotacions situades a l'Arc Mediterrani Central tenen menys de 5 hectàrees de superfície i sols el 3% tenen més de 50 hectàrees. A més, el 42% de les explotacions agràries de menys de 5 hectàrees de tota Espanya estan situades a l'Arc Mediterrani Central.

Taula 1.5. Dimensió de les explotacions agràries (en hectàrees)



Font: INE (1999)

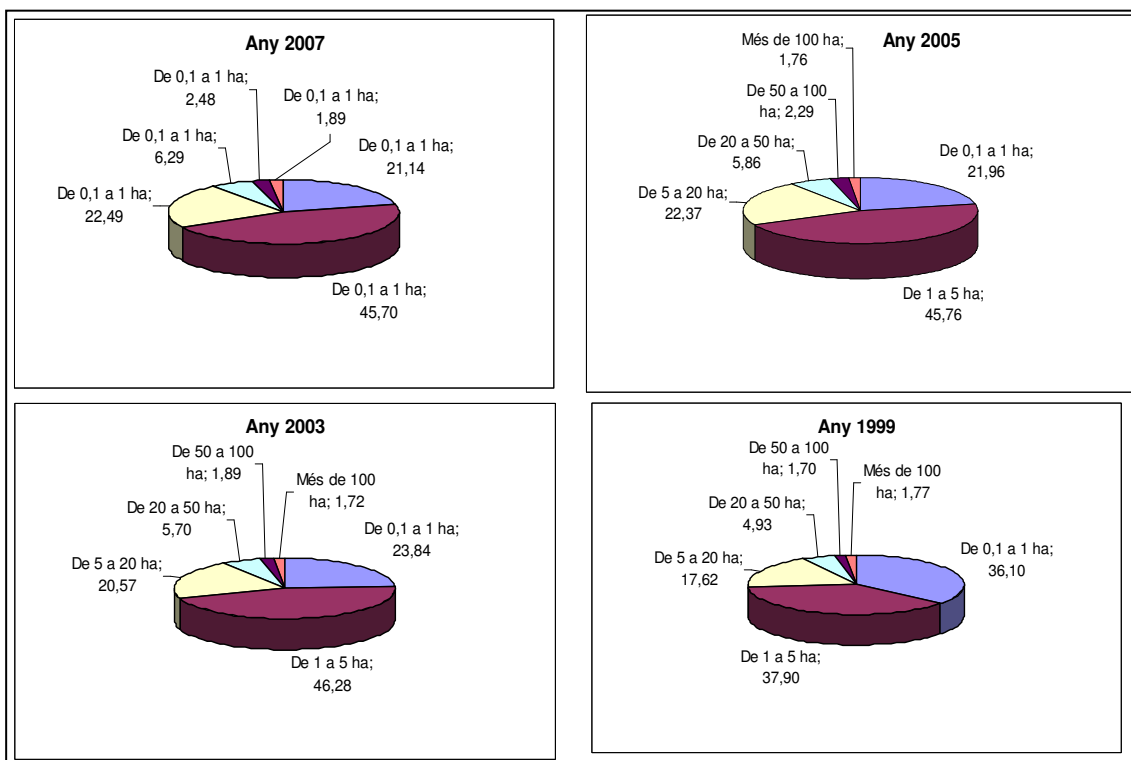
Si s'analitzen les dades més actuals proporcionades per l'Enquesta sobre l'estructura de les explotacions agràries de l'Institut Nacional d'Estadística INE

³ En aquestos moments està pendent de publicar-se el Cens Agrari 2009, que va començar a preparar-se a octubre de 2009.

⁴ Aquest valor és molt més alt al del País Valencià perquè a Catalunya existeix un percentatge majoritari de conreus de secà, els quals tenen una dimensió mitjana més gran. Si considerem només les terres de regadiu, els valors són més similars.

corresponent als anys 2003, 2005 i 2007, i que apareixen reflectides al Gràfic 1.1., s'observa que l'estabilitat tradicional de l'estructura agrària valenciana ha començat a canviar com a conseqüència de la desaparició d'un 38% de les explotacions entre 1999 i 2007. Malgrat açò, la dimensió mitjana de les explotacions no ha variat quasi, perquè al mateix temps s'ha produït una reducció de la superfície total cultivada, de manera que la dimensió mitjana de les explotacions agràries a l'Arc Mediterrani Central ha passat tan sols de 9,69 hectàrees en 1999 a 11,74 hectàrees en 2007.

Gràfic 1.1. Evolució de la dimensió de les explotacions agràries 1999-2007



Font: INE (anys diferents)

La dimensió de les explotacions ha augmentat, però continua sent molt reduïda en termes generals i el procés és molt lent (Compés i Martínez, 2005)⁵.

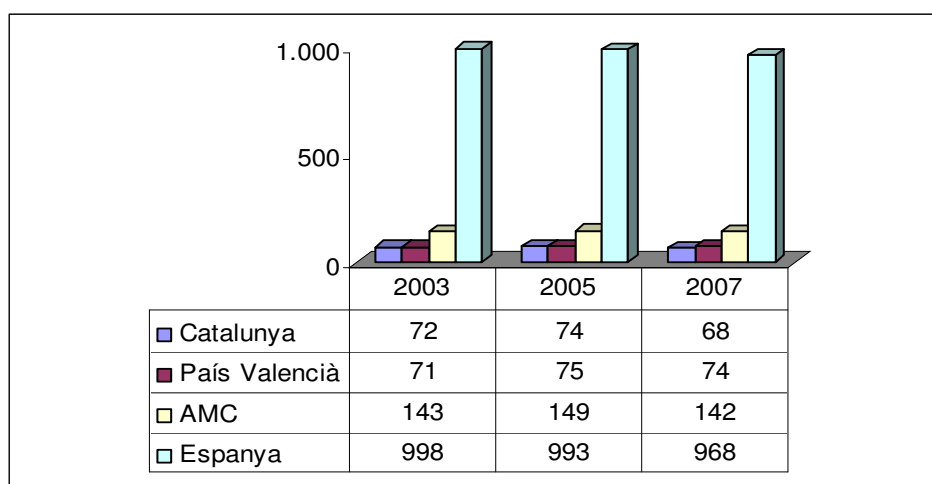
Les conseqüències de la situació de minifundi de l'agricultura a l'Arc Mediterrani Central són uns nivells de rendibilitat econòmica baixos, degut a l'impossibilitat de reduir costos, a la vegada que es produeix una disminució en

⁵ Les mesures preses fins ara sobre incentius a la concentració de les explotacions, basades per exemple, en la Llei de Modernització de les explotacions agràries LMEA o la Llei del Minifundi de la Comunitat Valenciana, són insuficients perquè han arribat tard o perquè el mercat del sol és poc sensible als estímuls legals (Compés i Martínez, 2005).

els preus dels productes agraris, tal i com veurem en apartats posteriors d'aquest capítol. No obstant, el minifundi també té aspectes positius com ara la diversitat productiva i la disminució dels riscos, la bona adaptació de les varietats als mercats, sobre tot en els cítrics, i la seua contribució a l'equilibri econòmic i social dels municipis al ser una font de rendes complementàries per als llauradors a temps parcial i ocupats d'altres sectors (Fernández-Zamudio, Caballero i De Miguel, 2006).

Així, si mesurem la productivitat en funció de la relació entre el Valor Afegit Brut VAB i la Unitat de Treball per Any UTA⁶, tal com mostra la Taula 1.6., obtenim que l'agricultura a l'Arc Mediterrani Central tenia una productivitat total de 142 milers d'euros, valor inferior al de la productivitat estatal que era de 968 milers d'euros.

Taula 1.6. Evolució de la productivitat de les explotacions agràries a l'AMC durant el període 2003-2007 (milers d'euros)



Font: INE (diferents anys)

Aquesta productivitat a l'AMC ha disminuït durant el període 2003-2007 a una taxa del 2,78%, mentre que la productivitat espanyola ha caigut un 4,88%, és a dir, 2 punts més que la productivitat a l'AMC. D'açò podem deduir que la productivitat del sector agrari a l'Arc Mediterrani Central segueix una tendència a la baixa, encara que en menor intensitat que la productivitat al sector agrari espanyol. Aquest fet és el resultat del millor comportament de la productivitat del sector agrari a Catalunya, que s'ha incrementat a una taxa positiva del 21%,

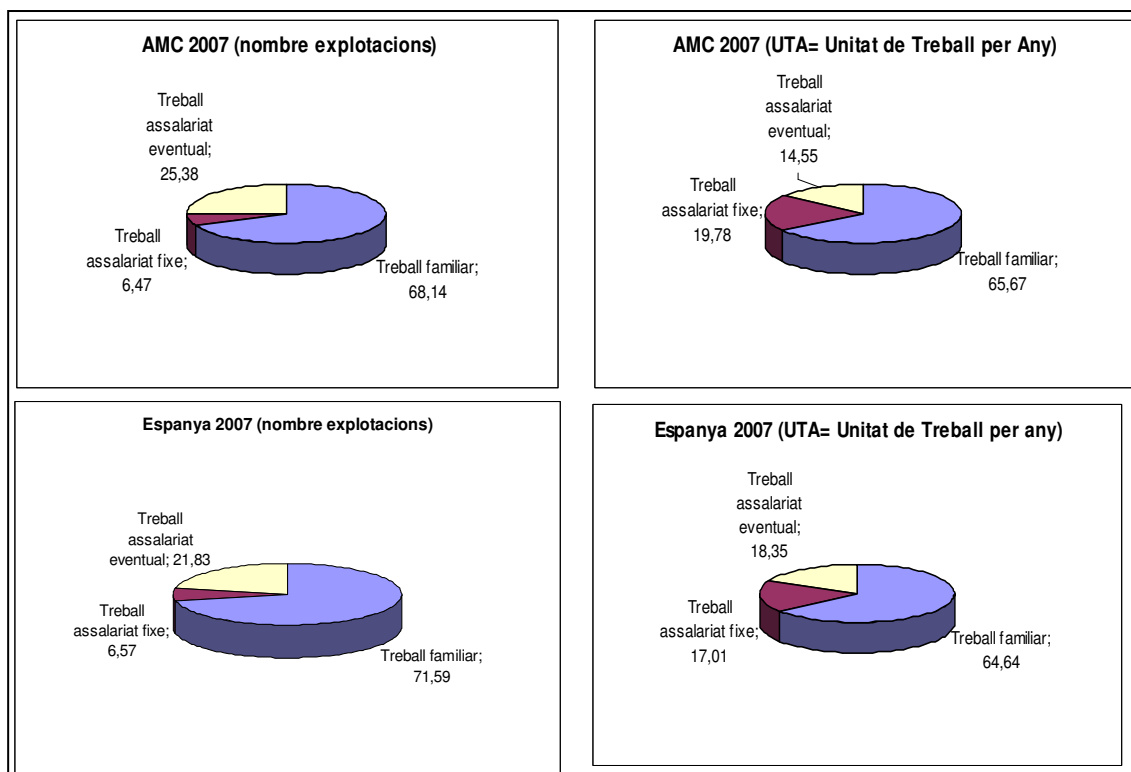
⁶ La UTA és una mesura utilitzada per la Unió Europea i equival a un treballador a temps complet durant un any.

front al descens del 23% experimentat per la productivitat de l'agricultura al País Valencià. No obstant açò, la productivitat del sector agrari espanyol és de les més baixes de la Unió Europea, ja que 21 dels 27 Estats membres la superen (Meliá i Juliá, 2009).

La segona característica de l'agricultura de l'Arc Mediterrani Central és el predomini del treball assalariat, a la vegada que disminueix el nombre de titulars que es dediquen principalment a l'explotació dels seus camps (dedicació de com a mínim tres quartes parts de la seua jornada laboral) (Hernández, 1992).

Com es pot observar al Gràfic 1.2. sobre la composició del tipus de treball a les explotacions agràries, el percentatge corresponent al treball familiar és inferior en l'Arc Mediterrani Central en comparació amb el conjunt de l'Estat espanyol si es considera el nombre d'explotacions (amb una diferència de tres punts), però en el cas de les UTA (Unitats de Treball per Any), la situació és a la inversa (amb una diferència d'un punt).

Gràfic 1.2. Composició de les explotacions agràries per tipus de treball 2007

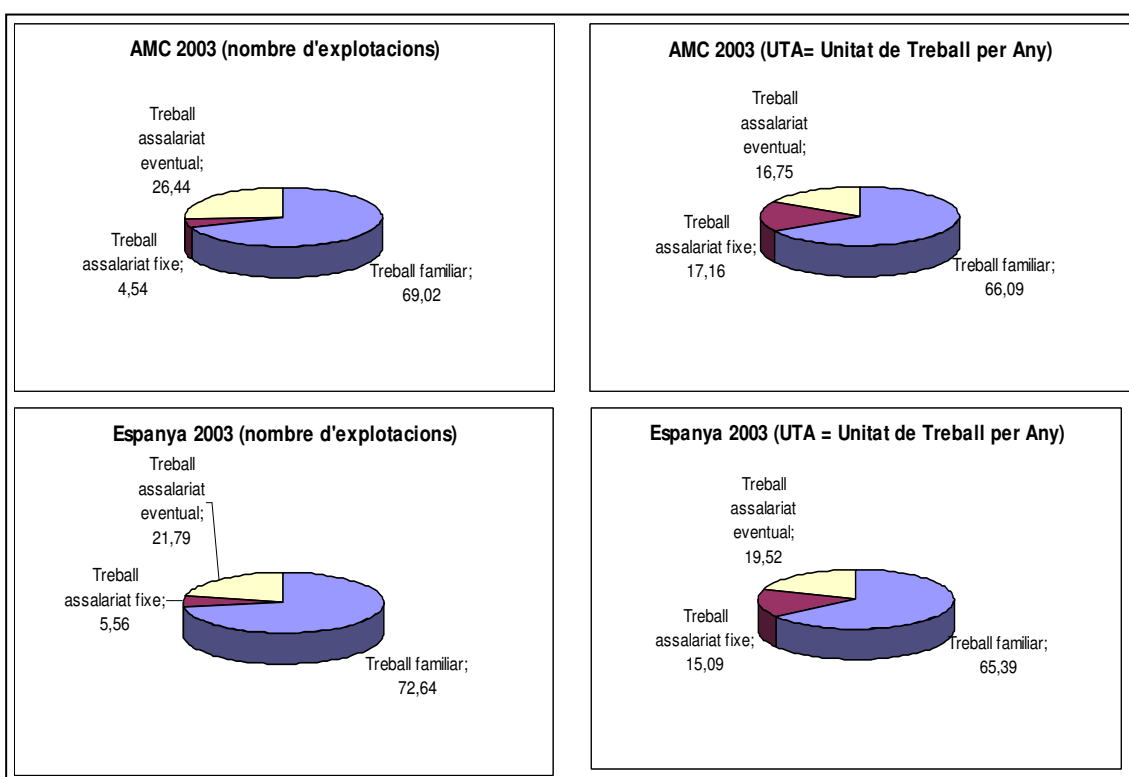


Font: INE (2007)

El que si que és més evident és el pes del treball assalariat eventual, el qual és bastant més superior a l'Arc Mediterrani Central que a l'Estat espanyol: quasi quatre punts de diferència segons nombre d'explotacions i més de quatre punts de diferència segons les UTA.

Si comparem la situació a l'any 2007 amb la de l'any 2003 (Gràfic 1.3.), podem concloure que el pes del treball familiar s'està reduïnt, tant a l'AMC com a Espanya, i que el treball assalariat eventual està augmentant a la zona de l'Arc Mediterrani Central mentre que a Espanya es manté més o menys estable.

Gràfic 1.3. Composició de les explotacions agràries per tipus de treball 2003



Font: INE (2003)

L'augment de la dedicació a temps parcial dels titulars de les explotacions, junt al seu envelliment (edat mitjana molt alta) i la falta de professionalització deguda al predomini del treball assalariat, dintre del qual té bastant de pes el treball immigrant (Reig, 2007), són, en definitiva, els principals aspectes dels recursos humans de l'agricultura de l'Arc Mediterrani Central. L'abandó del camp per part dels llauradors professionals i l'emigració dels joves més formats, incrementa encara més aquesta situació, ja que en aquestes circumstàncies, el relleu generacional és fa molt difícil. Alguns factors que

perpetuen aquesta situació són (Compés i Martínez, 2005): el desprestigi social de l'activitat agrària front a ocupacions en altres sectors, que a més tenen un menor risc d'ingressos; i els alts preus de la terra. A més, de vegades, l'herència de la terra entre els familiars suposa la partició de l'explotació original en vàries explotacions de menor dimensió, el que fa que siga més difícil aconseguir explotacions rendibles. En un futur pròxim encara serà més important la formació i qualificació dels recursos humans al sector agrari, per a introduir noves tecnologies, sobre tot en matèria de qualitat i seguretat.

No obstant, l'agricultura a temps parcial també té els seus efectes positius, ja que ha suposat exposar a molts xicotets propietaris a idees i visions del món diferents procedents d'altres sectors, la qual cosa és una font de varietat i de creativitat de primer ordre (Gallego, 2010a). Han sigut aquestos tipus de propietaris els que han introduït innovacions tant importants com per exemple el rec per goteig (Gallego, 1996 i 2000).

En tercer lloc, l'externalització de les activitats productives en les explotacions fructícoles (Gallego, 2000; Langreo, 2002; Alfranca i Juárez, 2008), especialment dels cítrics i també de l'arròs, ha anat incrementant-se amb el pas del temps: les activitats de recolecció de la fruita són gestionades per una empresa exportadora o una cooperativa, que és qui contracta el treball assalariat; i algunes de les activitats del procés d'explotació del camp com ara els tractaments fitosanitaris, la poda i fins i tot tasques de llaurat i de rec, són realitzades per una cooperativa o per una empresa de serveis formada per equips de treballadors especialitzats. Aquest procés d'externalització, segons Reig (2007), difumina els límits entre l'agricultor propietari i l'assalariat agrícola, ja que per una part són molts els xicotets propietaris que s'ocupen durant una part de l'any com assalariats agrícoles, i per altra s'està creant un segment d'agricultors professionals a temps complet altament especialitzats que actuen com a treballadors autònoms o formen part de xicotetes empreses de serveis. Com assenyalen Arnalte i Ortiz (2007; p. 348), l'externalització de les activitats productives de les explotacions agràries produeix "falses pistes" o un "fals dilema" entre modernització i endarreriment, similar al que ja plantejava Garrabou (1985) que existia a la agricultura valenciana a la segona meitat del Segle XIX.

Així, actualment es produeix una situació que Estruch (2007) anomena "l'ajust via maquinària" i que consisteix en el creixement d'explotacions professionals sense una gran base territorial pròpia, però que es consolida com empreses oferents de serveis per a la gran majoria d'explotacions que externalitzen les seues tasques de conreu. Arnalte i Ortiz (2007; p. 348) es plantegen si aquesta estructura seguirà cap a un model d'ajust clàssic amb concentració de la propietat i/o de les explotacions o pel contrari s'incrementarà encara més l'externalització i el conreu a càrrec d'empreses de serveis. La resposta a aquesta qüestió vindrà determinada pel desenvolupament de la reforma de l'Organització Comú de Mercats OCM de fruites i hortalisses, que obligarà als titulars de les explotacions agràries a complir els compromisos ambientals derivats del pagament únic per explotació, mitjançant l'externalització de les tasques de manteniment del sol⁷.

1.2.2. Estructura sectorial de la producció de l'agricultura mediterrània

L'estructura de la producció agrària a l'Arc Mediterrani Central està concentrada en dos tipus de conreus, les fruites i les hortalisses, la qual cosa condiciona el seu funcionament (Arnalte, 2002; Melián, 2005; Arnalte, 2008).

Segons la Taula 1.7., les fruites (cítrics i no cítrics) representen el 80,49% del total de la producció vegetal a l'Arc Mediterrani Central a l'any 2009, de les quals el 34,37% correspon als cítrics. No obstant, durant el període analitzat s'ha produït una disminució del pes de les fruites, al reduir-se el seu pes en sis punts percentuals entre l'any 2006 i el 2009. La segona posició l'ocupen les hortalisses amb un pes del 25,85% de la producció a l'any 2009. Aquest pes, a diferència del de les fruites, s'ha vist augmentat amb el pas del temps, encara que a partir de l'any 2005 s'ha reduït en aproximadament dos punts. Els cereals representen el tercer tipus de conreu amb un pes del 10,08% a l'any 2009. La seua evolució ha sigut ascendent, en augmentar aproximadament dos punts percentual el seu pes sobre la producció vegetal. Ara bè, dels diferents tipus de cereals, l'arròs representa més del 50% d'aquestos.

⁷ Com ja succeeix en el cas d'altres sectors productius que ja reben el pagament únic com els herbacis.

Taula 1.7. Evolució de la composició de la producció vegetal per conreus a l'Arc Mediterrani Central període 2000-2009

(valors corrents a preus bàsics en milions de €)

Conreus	2000		2001		2002		2003		2004	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Cereals	309,4	8,91	320,4	8,89	347,0	9,19	328,2	8,13	364,1	9,22
Plantes industrials	18,6	0,53	18,6	0,52	15,2	0,40	11,5	0,28	9,7	0,25
Plantes farratgeres	89,3	2,57	65,2	1,81	71,4	1,89	62,9	1,56	65,4	1,66
Hortalisses	684,6	19,71	841,5	23,34	840,8	22,28	956,3	23,67	910,5	23,05
Tubèrcols	40,4	1,16	60,1	1,67	31,5	0,84	33,3	0,82	50,7	1,28
Cítrics	1.207,1	34,74	1.283,2	35,59	1.310,8	34,74	1.335,5	33,05	1.395,2	35,33
Fruïtes no cítrics	720,7	20,74	732,2	20,31	791,5	20,98	978,9	24,23	804,8	20,38
Vi i mosto	159,5	4,59	144,4	4,01	152,5	4,05	160,3	3,97	146,8	3,72
Oli d'oliva	149,3	4,30	92,6	2,57	146,6	3,89	109,5	2,71	136,9	3,47
Altres productes	95,7	2,75	46,4	1,29	65,5	1,74	64,0	1,58	65,3	1,64
Total Producció	3.474,2	100,00	3.604,6	100,00	3.772,8	100,00	4.040,4	100,00	3.949,3	100,00
Conreus	2005		2006		2007		2008		2009	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Cereals	281,3	7,64	242,1	6,81	357,1	9,54	315,8	7,80	364,4	10,08
Plantes industrials	7,9	0,21	9,6	0,27	7,0	0,19	6,5	0,16	6,4	0,18
Plantes farratgeres	52,1	1,41	51,1	1,44	45,0	1,20	54,6	1,35	42,7	1,18
Hortalisses	1.012,6	27,52	893,8	25,16	1.025,2	27,40	984,7	24,33	934,2	25,85
Tubèrcols	29,6	0,83	33,1	0,93	31,4	0,84	22,5	0,56	16,1	0,45
Cítrics	1.094,3	29,75	1.047,5	29,48	1.150,1	30,74	1.502,8	37,14	1.242,3	34,37
Fruïtes no cítrics	893,7	24,29	912,2	25,67	854,9	22,85	883,1	21,82	732,7	20,27
Vi i mosto	105,0	2,85	116,7	3,28	113,4	3,04	109,1	2,69	114,3	3,16
Oli d'oliva	134,9	3,68	154,3	4,34	93,9	2,51	102,6	2,54	99,8	2,76
Altres productes	67,1	1,82	92,6	2,62	63,2	1,69	65,1	1,61	61,6	1,70
Total Producció	3.678,4	100,00	3.552,9	100,00	3.741,2	100,00	4.046,6	100,00	3.614,5	100,00

Font: MARM (diferents anys)

Durant el període analitzat es poden observar algunes variacions en les tendències del pes de les fruites i hortalisses. D'una banda, les hortalisses, després d'una situació dolenta a l'any 2000, al 2001 es recuperen i arriben al seu pes màxim al 2005, i a partir del 2006 tornen a baixar fins al 2009 que es recuperen front al 2008. D'altra banda, les fruites no cítrics mostren una tendència ascendent fins al 2007 que inicien un període de baixada constant fins i tot al 2009. Per últim, els cítrics cauen al 2005, per a posteriorment anar recuperant-se fins que al 2009 tornen a caure respecte al 2008.

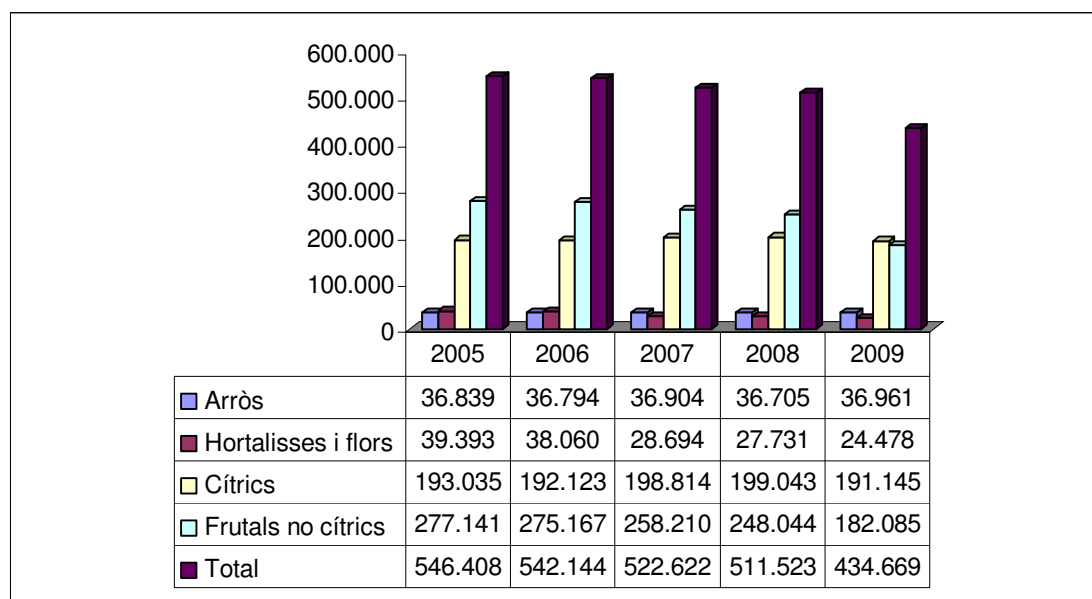
El predomini dels cítrics front a les hortalisses i la resta de fruites fresques es degut a que aquestos últims precisen de tècniques de conreus més exigents en la seua protecció manual, a més del procés d'expansió de la superfície de cítrics cap a les zones de l'interior i La utilització del rec per goteig (Fernández-Zamudio, Caballero i De Miguel, 2006).

En definitiva, el subsector hortofructícola a l'Arc Mediterrani Central suposa el 67% del total de la producció vegetal. Si afegim el conreu d'arròs, aquest percentatge es situa per damunt del 70% del total. Es tracta, per tant, d'una agricultura de regadiu especialitzada en les fruites i hortalisses i on els cítrics tenen un protagonisme especial. Per tant, com assenyala Maroto (2002), l'horticultura mediterrània té una amplíssima tradició i durant molts anys ha sigut una activitat paradigmàtica en el context agrícola espanyol, amb una projecció tant interior com exterior (Maroto, 2002).

Les Taules 1.8. i 1.9. mostren l'evolució dels principals productes de l'agricultura de l'Arc Mediterrani Central durant els darrers cinc anys, tant per superfície en hectàrees com per producció en tones.

Com es pot observar, els conreus mediterranis han tingut un descens significatiu durant els darrers cinc anys, del 20% en el cas de la superfície i del 3% en el cas de la producció. Mentre la producció de cítrics i d'arròs augmenta lleugerament, les hortalisses i les fruites no cítrics pateixen una disminució considerable. Així, el descens de les hortalisses és del 38% de la superfície i del 11% de la producció; i el de les fruites és del 34% en la superfície i del 24% de la producció.

Taula 1.8. Evolució de la superfície (en hectàrees) dels principals productes agraris a l'AMC durant el període 2005-2009



Font: MARM (diferents anys)

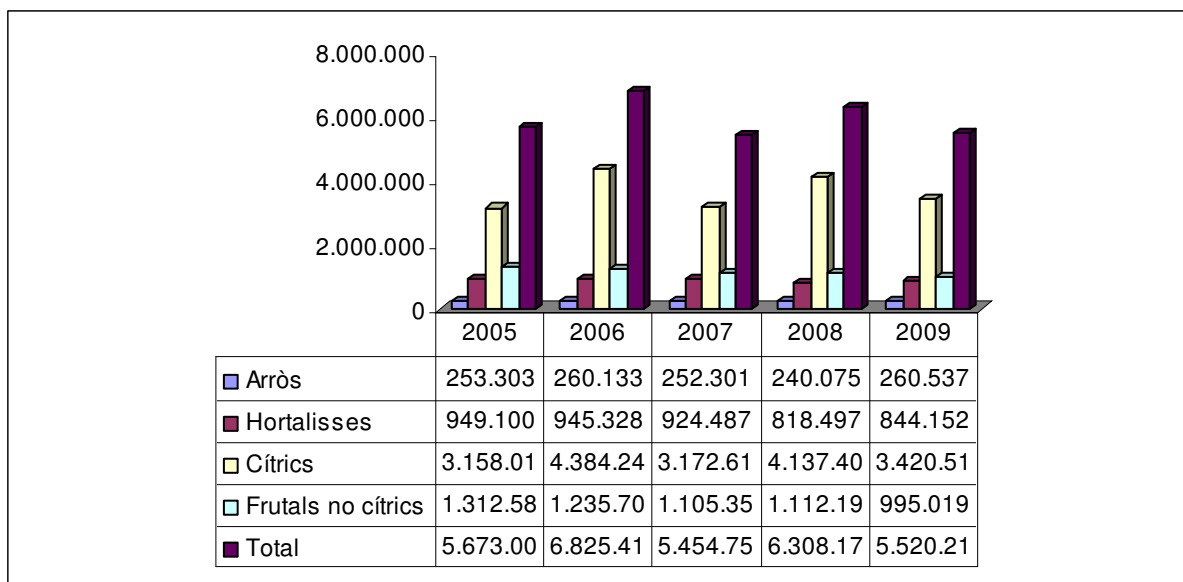
Aquest descens, que ve donant-se des de les últimes dècades, és degut a les febleses estructurals de les explotacions, a la creixent pressió urbanitzadora sobre les comarques litorals i a la pèrdua d'avantatges competitius front a altres regions com Múrcia i Andalusia, que presenten costos salarials més baixos, una dimensió de les explotacions més adequada i un mercat de la terra amb preus més assequibles (Reig, 2007).

Les exportacions agràries mediterrànies també estan fortament especialitzades. Així, els cítrics representen al voltant del 50% del total de les exportacions agroalimentàries a l'Arc Mediterrani Central i més del 80% dels cítrics que s'exporten per part de l'Estat espanyol tenen el seu origen al País Valencià i Catalunya. El volum total d'exportacions de productes agraris procedents de l'Arc Mediterrani Central a l'any 2009 va suposar quasi 3.500 milions d'euros, la major part d'ells deguts als conreus de les fruites i les hortalisses, principalment dels cítrics.

A més de l'especialització econòmica, els conreus hortofructícoles mostren també una elevada especialització comarcal, ja que les majors superfícies de tarongers i mandarines (al voltant de 150.000 hectàrees) es localitzen a la Plana de Castelló, les comarques litorals de València i les comarques de La

Ribera i la Costera; mentre que els conreus de les hortalisses i les altres fruites es concentren al sud d'Alacant. Com assenyala Reig (2005), la major part de l'agricultura mediterrània és monofuncional i no multifuncional.

Taula 1.9. Evolució de la producció (en tones) dels principals productes agraris a l'AMC durant el període 2005-2009



Font: MARM (diferents anys)

La forta especialització comarcal de les produccions hortofructícoles suposa un factor positiu derivat del desenvolupament dels Sistemes Locals de Producció (Arnalte i Ortiz, 2007). Així, l'estructuració de tot un conjunt d'agents locals (cooperatives, organitzacions de productors i empreses de serveis complementaris) al servei de l'agricultura, permet un major aprofitament d'economies d'escala, economies d'alcanç i de sinèrgies, que repercuteix positivament en els costos de producció de les explotacions agràries. En canvi, l'especialització comarcal també té els seus efectes negatius com són: la forta dependència dels canvis en el mercat o de les noves regulacions del sector, que es podria resoldre en part amb una major diversificació de la producció; i la sobreexplotació dels recursos naturals, com ara la contaminació de l'aigua pels nitrats que es filtren a la terra.

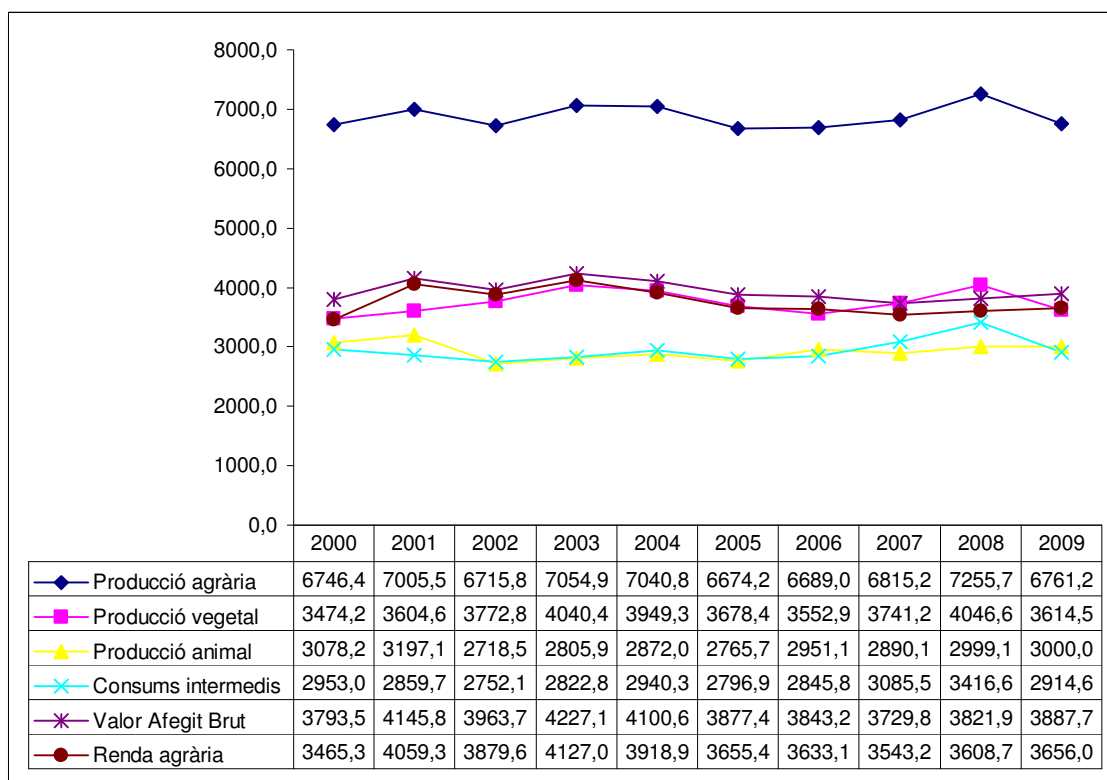
1.2.3. Renda agrària, preus i costos a l'agricultura mediterrània

La renda agrària ja fa anys que ha deixat de créixer, i fins i tot en alguns anys ha baixat (2005). En tot cas, els ingressos agraris no han sigut tan negatius

degut a que el nombre de llauradors s'ha reduït de manera considerable al llarg dels darrers quinze anys.

Segons mostra la Taula 1.10., sobre l'evolució de la renda agrària a l'Arc Mediterrani Central, aquesta ha augmentat en 190 milions d'euros, la qual cosa suposa un 5,5% de creixement durant el període 2000-2009, arribant als 3.656 milions d'euros al final del període.

Taula 1.10. Evolució de la renda agrària a l'AMC durant el període 2000-2009 (valors corrents a preus bàsics en milions €)



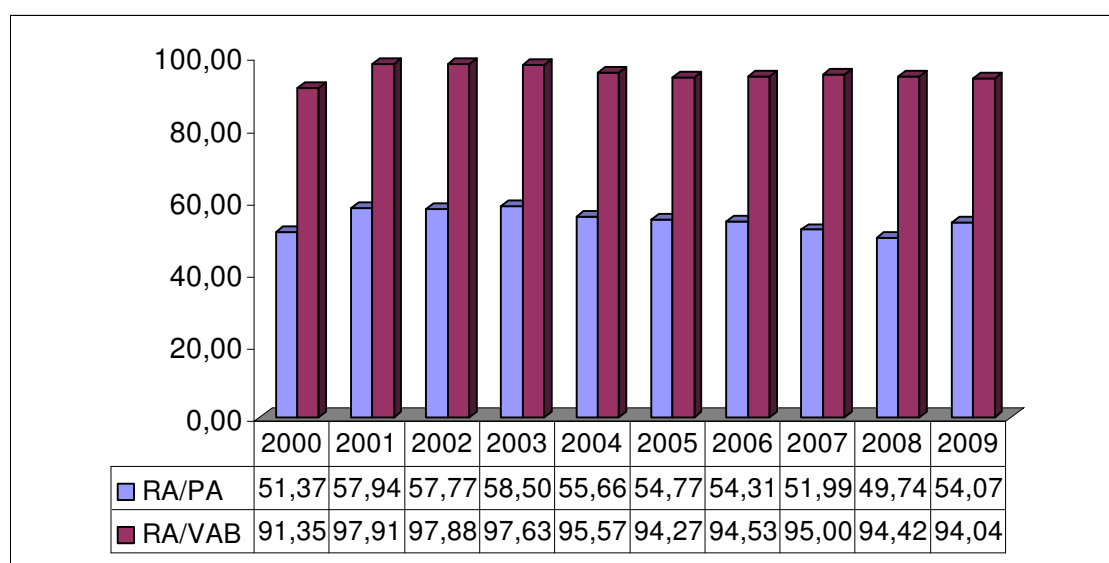
Font: MARM (diferents anys)

La renda agrària a l'AMC representa el 54% de la producció agrària total i el 94% del valor afegit brut, amb un augment de quasi tres punts en tots dos casos. A l'any 2005 es produeix un descens significatiu, descens que continua incrementant-se durant els dos anys següents (2006 i 2007), i és a partir de l'any 2008 quan comença a recuperar-se lleugerament.

La renda agrària a l'AMC té un pes sobre el conjunt de l'Estat espanyol del 17%, pes que ha anat augmentant des de l'any 2000 quan suposava el 16,3% (Taula 1.11.). Si la comparem amb la renda agrària de l'Estat espanyol, s'observa que el comportament d'aquesta última ha sigut millor. Així, encara

que el seu creixement ha sigut de l'1,2% durant el període analitzat (front al 5,5% del de la renda agrària a l'AMC), el pes sobre la producció agrària és del 57% (tres punts més que la de l'AMC) i del 100,2% sobre el valor afegit brut (6 punts més que la de l'AMC). En canvi, la seua evolució ha sigut més irregular, ja que la caiguda de la renda agrària a Espanya es va produir un any abans que a l'AMC (al 2004), es recupera en el 2007 però torna a caure al 2008 per a tornar a recuperar-se lleugerament al 2009.

Taula 1.11. Evolució del pes de la renda agrària a l'AMC sobre la Producció agrària i el Valor Afegit Brut durant el període 2000-2009 (percentatges)



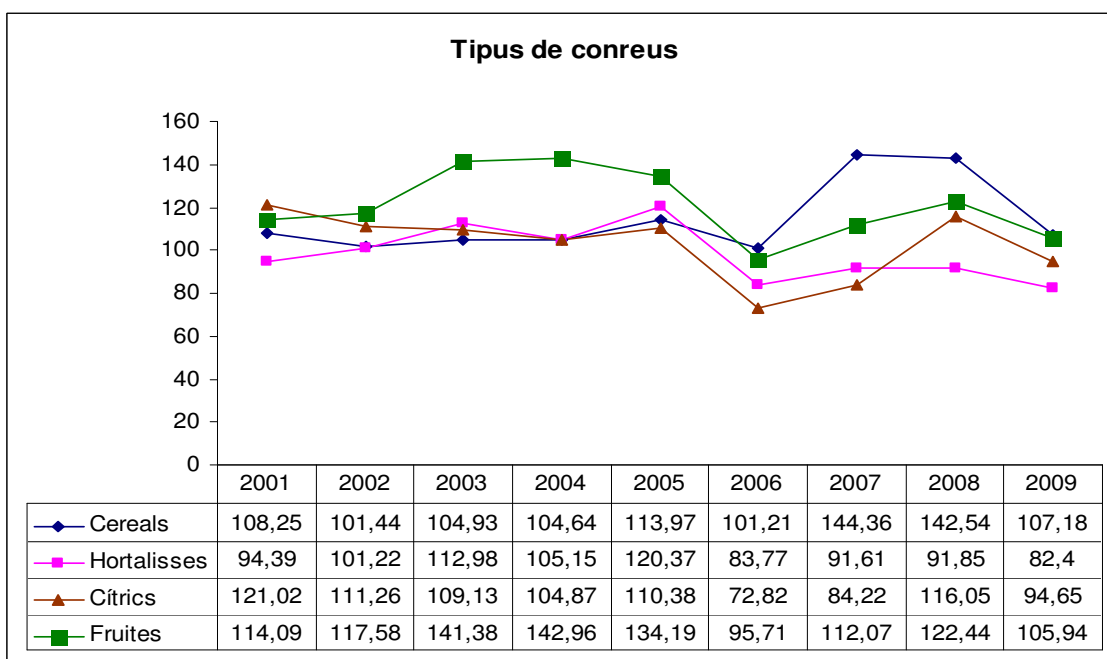
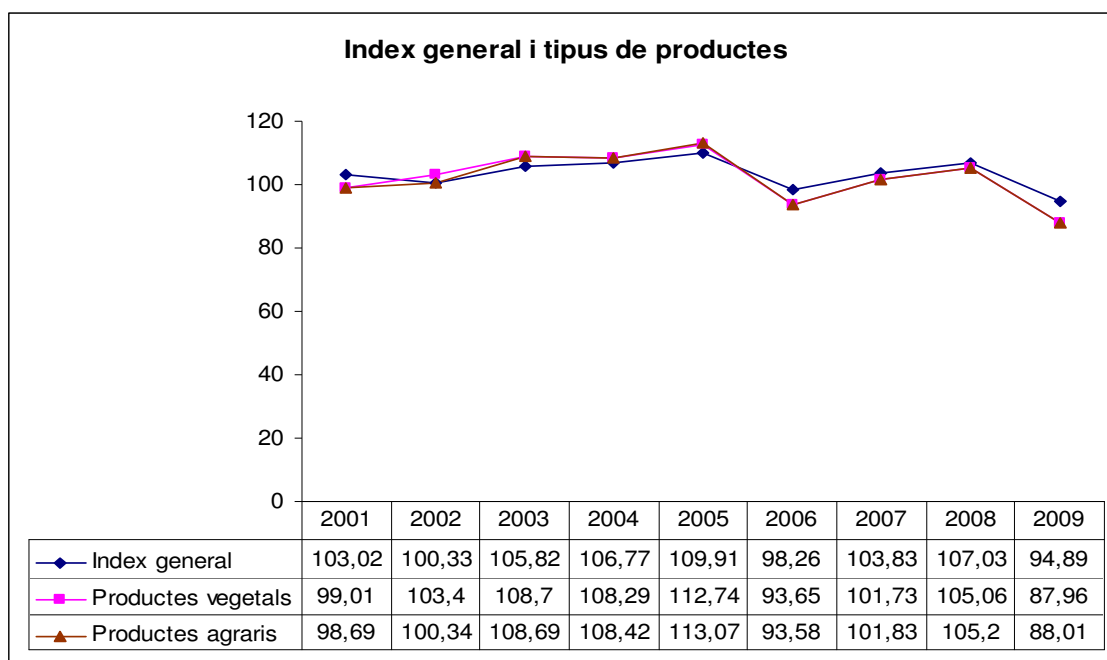
Font: MARM (diferents anys)

L'evolució de la renda agrària està en funció dels preus i dels costos de la producció agrària. Així, és important conèixer també quina ha sigut l'evolució d'aquestes variables a l'Arc Mediterrani Central durant el període considerat.

En primer lloc (Taula 1.12.), els preus percebuts han mostrat una tendència descendent en tots els casos analitzats. S'ha de tenir en compte que a l'any 2006 es produeix un fort descens per una qüestió metodològica, al canviar l'any de referència base del 2000 al 2005. Per aquest motiu, per a analitzar aquesta evolució es convenient considerar dos períodes diferents, del 2001 fins al 2005 i del 2006 fins al 2009. En tots dos casos s'observa la tendència descendent indicada anteriorment. Així, si considerem el subperíode que comença al 2006, s'observa que les majors caigudes dels preus es produeixen als cítrics (amb un 30%) i a les fruites (amb un 11%). El descens a les hortalisses es insignificant

(de l'1,6%) i als cereals és significatiu (del 6%), però no tan elevat com als altres tipus de productes. En general, els preus dels productes vegetals cauen un 6%, mateix percentatge que es produeix als preus dels productes agraris. L'índex general de preus va caure un 3%, és a dir, que sols un tipus de producte, les hortalisses, cauen per baix de l'índex general.

Taula 1.12. Evolució dels preus percebuts al sector agrari de l'AMC durant el període 2001-2009 (Base 2000=100 i Base 2005=100 en €/Kg)



Font: MARM (diferents anys)

Al menys quatre factors expliquen la reducció dels preus percebuts pels llauradors de regadiu (García Alvarez-Coque, 2007): la crisi de consum de fruites i hortalisses que està per davall del que aconsella la OMS en moltes regions europees, inclús en territori espanyol (400 grams per persona i dia); la creixent globalització dels mercats, amb augments de la producció en tot el planeta (inclòs el Sud d'Espanya) i al llarg de tot l'any; la proporció que la fruita en oratge representa en el preu final pagat pels consumidors, baixa en la mesura que el consumidor demanda productes amb més atributs (a sovint intangibles) incorporats al producte; i els productors agrícoles han perdut poder de negociació en les cadenes de comercialització actuals.

Existeix a més un problema de rigidesa de l'oferta, motivada pel caràcter permanent dels conreus frutals i el retard en la seua resposta als incentius del mercat. També cal assenyalar la constatació d'una població agrària envellida, com reflecteix el fet que en 2005 més de 2/3 dels titulars d'explotacions tenien més de 55 anys.

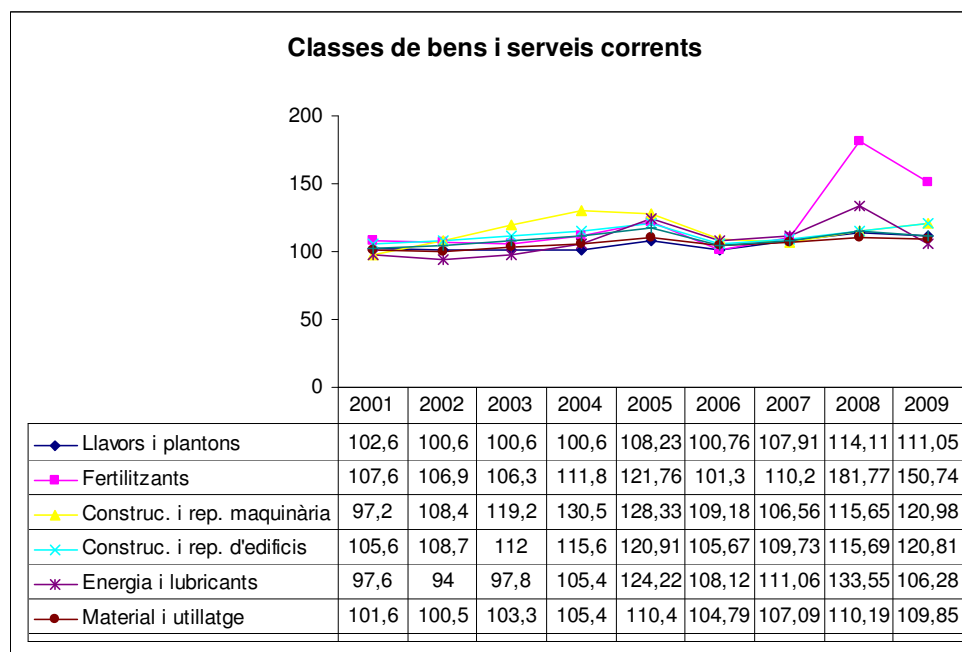
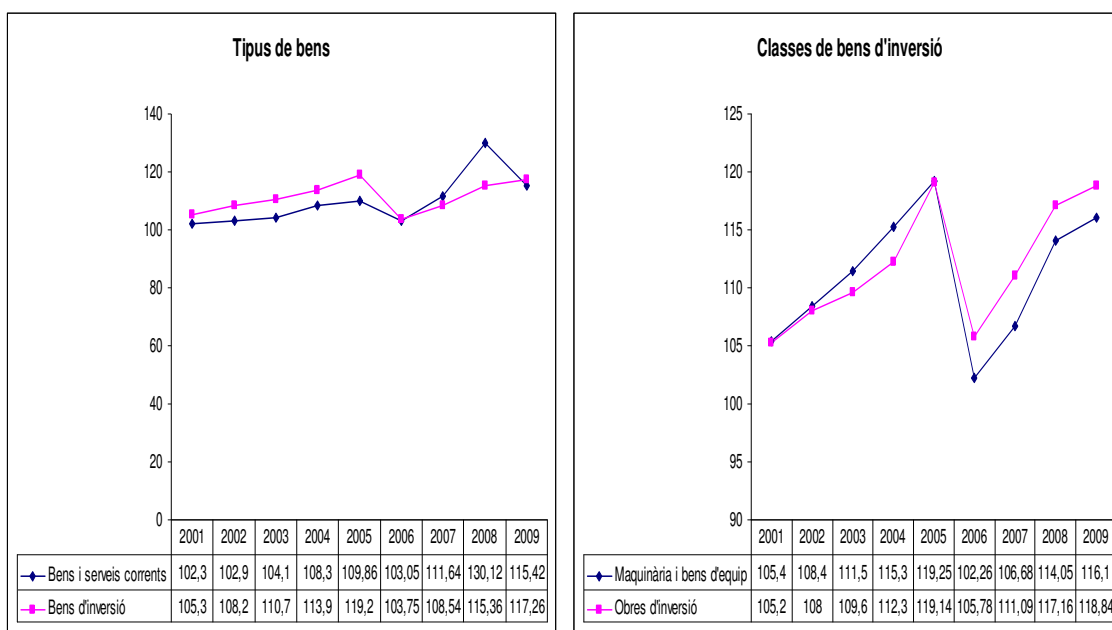
Podem considerar el mercat al major de productes agraris com un mercat oligopsònic, amb forta concentració de la demanda i molta dispersió de l'oferta. La part del mercat que fixa els preus és la demanda, és a dir, els majoristes, donant-se una situació d'imperfeció en els mercats a l'engròs que només pot tenir solució de dues maneres: concentrant l'oferta o mitjançant la regulació pública, o una combinació de totes dues; ajudant a la vegada a una diferenciació.

En segon lloc s'han de considerar els factors productius, com són els corresponents al bens i serveis corrents i els bens d'inversió, d'una banda; i les despeses de ma d'obra d'altra.

Així, d'una banda, els preus pagats pel llauradors pels *inputs* adquirits en el seu procés productiu, han augmentat considerablement, tal com recull la Taula 1.13. També en aquest cas s'ha de tenir en compte el canvi d'any base utilitzat en el càlcul d'aquest índex, la qual cosa explica el descens produït en els preus dels factors productius a l'any 2006. Si ens ubiquem al subperíode 2006-2009, observem que els augments dels preus dels factors productius han sigut els següents. Els factors que més han augmentat són els fertilitzants, amb gran

diferència respecte a la resta de factors (el 49%). En un segon nivell (augment entre el 10 i el 14%) estan la construcció i reparació d'edificis, la maquinària i bens d'equip, la construcció i reparació de maquinària, les obres d'inversió i les llavors i plantons. Entre un 4 i un 7% d'augment estan el material i petit utilatge i les despeses generals. I el factor que menys a augmentat és l'energia i els lubricants.

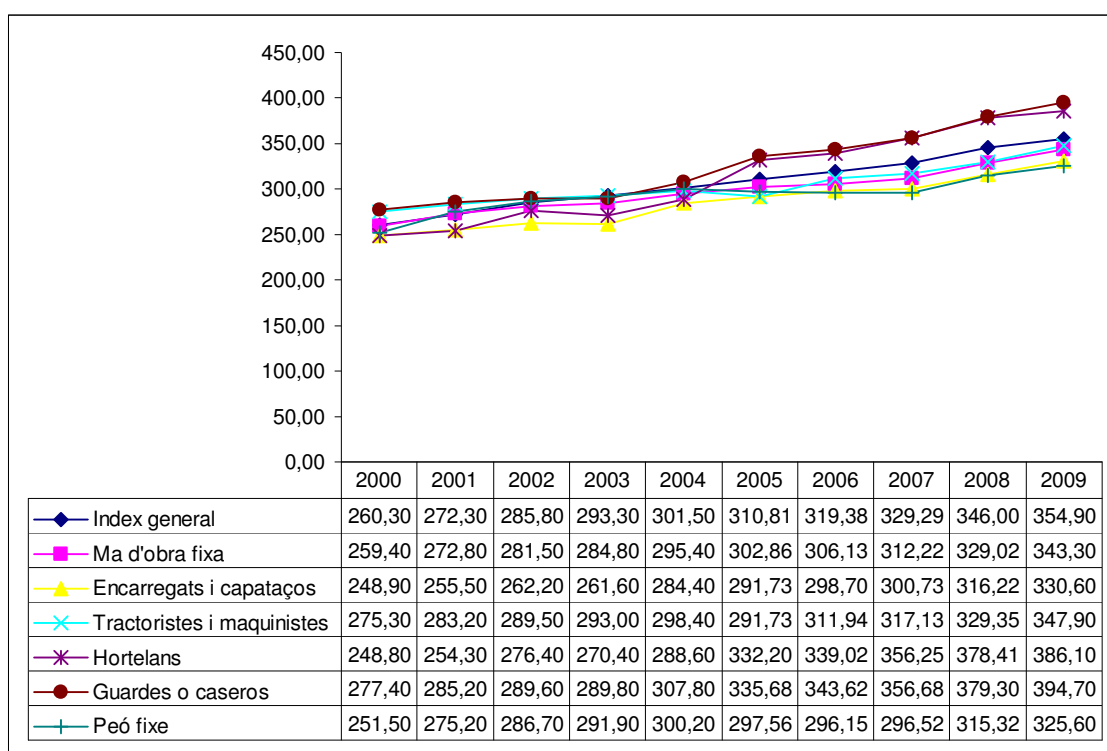
Taula 1.13. Evolució dels preus pagats pel sector agrari (costos) de l'AMC durant el període 2001-2009 (Base 2000=100 i Base 2005=100 en €/Kg)



Font: MARM (diferents anys)

Però, el factor productiu més important al sector agrari és la ma d'obra, sobre tot, als conreus de regadiu. Si s'analitzen els salaris agraris corresponents tant a la ma d'obra fixa (Taula 1.14.) com a la ma d'obra eventual (Taula 1.15.), s'obtenen els següents resultats. En tots dos casos els augments són significatius. Els salaris agraris corresponent a la ma d'obra fixa (Taula 1.14.) han augmentat un 32% entre els anys 2000 i 2009. El major augment s'ha produït en els salaris dels hortelans (55%) i dels guardes o casers (42%).

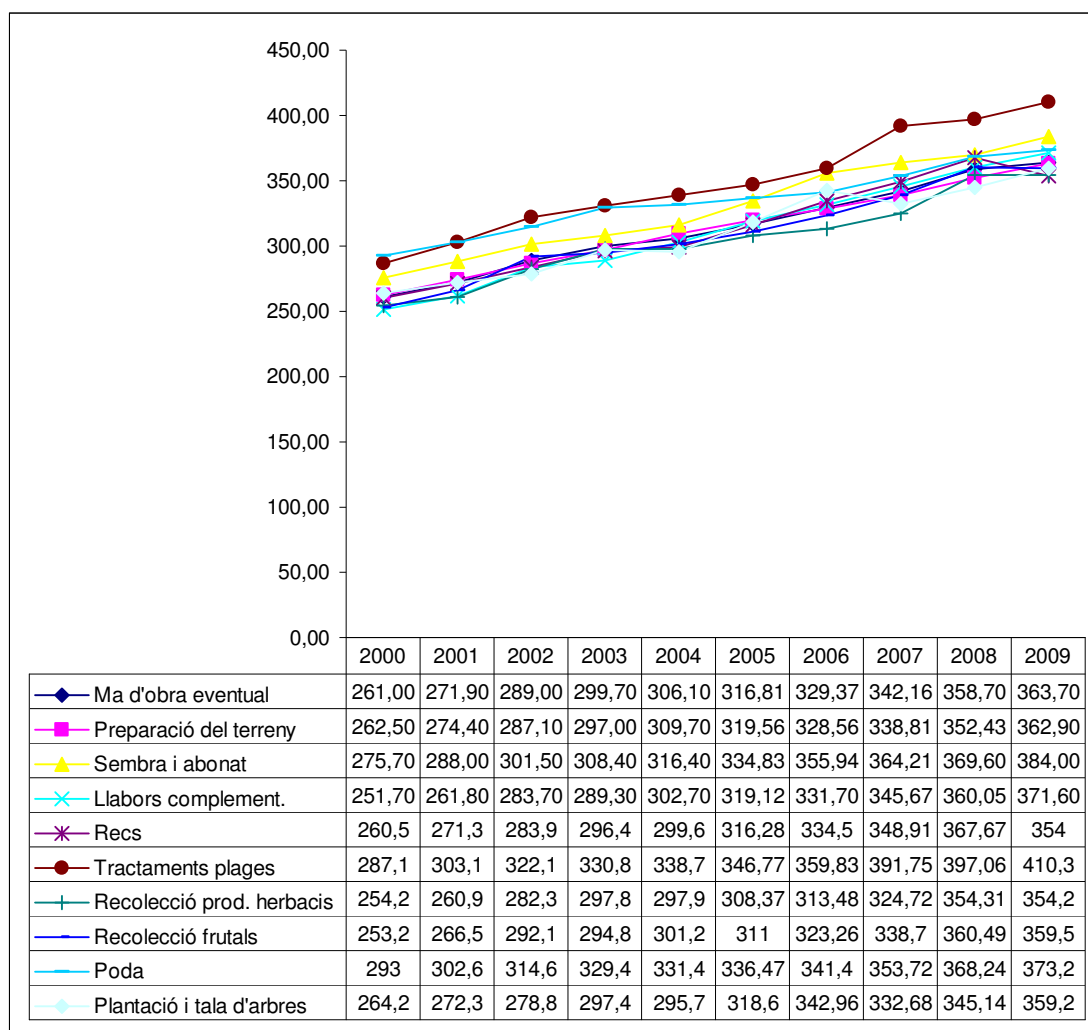
Taula 1.14. Evolució dels salaris agraris (ma d'obra fixa) a l'AMC durant el període 2000-2009 (Base 1985=100)



Font: MARM (diferents anys)

D'altra banda, els salaris agraris corresponents a la ma d'obra eventual (Taula 1.15.), s'han incrementat un 39%, set punts més que els de la ma d'obra fixa. Els conceptes amb un major augment de salaris han sigut les tasques complementàries (47%), els tractaments de les plagues (43%) i la recol·lecció de fruitals (42%).

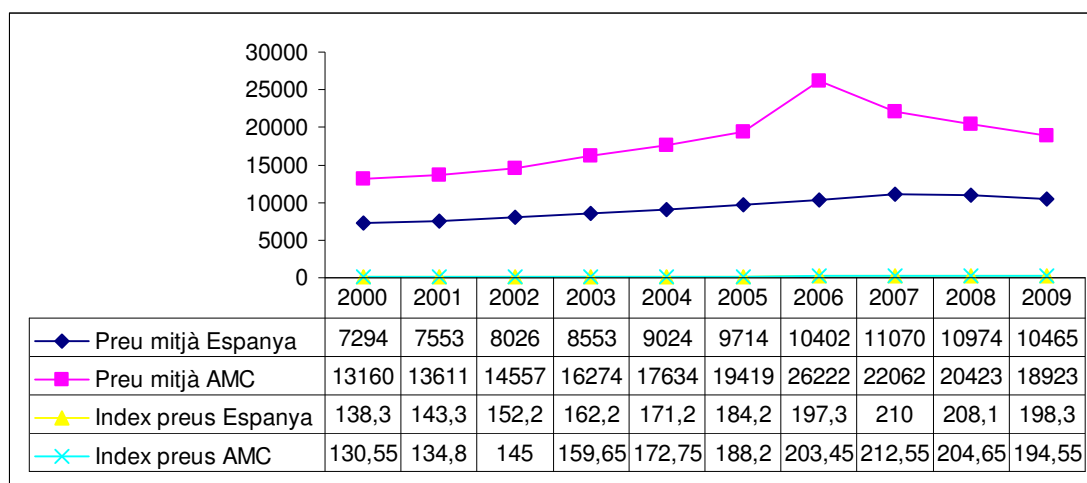
Taula 1.15. Evolució dels salaris agraris (ma d'obra eventual) a l'AMC durant el període 2000-2009 (Base 1985=100)



Font: MARM (diferents anys)

Per últim, el preu de la terra s'analitza en la Taula 1.16., on es mostra la seua evolució durant els darrers 10 anys. Es pot observar una evolució positiva al llarg del temps, que s'incrementa a l'any 2006 i després entra en una tendència d'estabilitat. Un resultat a destacar és que el preu de la terra a l'AMC sempre han estat per damunt dels preus de la terra a Espanya. Aquestos arribaren a l'any 2009 als 18.923 €/ha, quasi el doble que a Espanya. Els desencadenants d'aquesta diferència són sobre tot els preus de la terra al País Valencià, que a l'any 2009 arribaren als 25.854 €/ha.

Taula 1.16. Evolució del preu de la terra a l'AMC i a Espanya durant el període 2000-2009 (Base any 1997=100 i preus mitjans en euros per hectàrea)



Font: MARM (diferents anys)

En definitiva, es pot concloure aquest apartat assenyalant que la renda agrària a les comarques de l'Arc Mediterrani Central (litoral del País Valencià i Catalunya) manté uns nivells baixos, com a conseqüència de la baixada dels preus percebuts (ingressos) i l'augment dels preus pagats (costos), en especial els corresponents a la ma d'obra.

1.2.4. Valoració final: Anàlisi DAFO de l'agricultura mediterrània

A partir de l'estudi realitzat fins ara, podem dissenyar una Matriu DAFO de l'agricultura mediterrània, que inclou les fortaleses, febleses, amenaces i oportunitats d'aquest tipus d'agricultura predominant a les comarques valencianes i catalanes que hem inclòs dins de l'Arc Mediterrani⁸.

En general, podem afirmar que les empreses agràries mostren diferències significatives respecte d'altres sectors de l'economia que les fan més vulnerables front als canvis i la inestabilitat de l'entorn global (Caballer, 1993; Bono, 2010). Factors com la dependència dels processos de producció de factors incontrolables (com ara la climatologia), el caràcter peridor dels productes finals i de les matèries primeres o l'existència de polítiques

⁸ Aquesta anàlisi representa una primera aproximació i ha sigut elaborada a partir de Reig (2007), el *Plan Millorar* de la Conselleria d'Agricultura de la Generalitat Valenciana (Sanchis, 2005) i el *Plan de Desarrollo Rural de la Comunidad Valenciana i de Catalunya 2007-2013*. A la part empírica de la Tesi es realitzarà una Anàlisi DAFO molt més exhaustiva aplicat al cas de les cooperatives agràries.

governamentals que poden posar en perill la rendibilitat dels processos productius per l'aplicació de mesures de política econòmica, són elements que poden desestabilitzar l'economia agrària (Fayos, Calderón i Mir, 2009).

Les principals fortaleses i febleses de l'agricultura mediterrània venen donades per les seues característiques com a agricultura de regadiu amb una xicoteta dimensió de les explotacions i una forta especialització econòmica i geogràfica.

Així, convé assenyalar que les seues principals febleses venen precisament de les característiques esmentades, ja que aquestes es tradueixen en uns costos de producció alts donat l'elevat pes dels costos fixes, una obsolescència en els coneixements dels productors agraris i uns preus dels productes agraris baixos que no compensen els costos de producció; i tot açò incrementat per l'envelliment de la població i l'abandó de les terres per part dels joves més preparats. Tots dos factors son conseqüència directa de la mancança de rendibilitat del sector. Les conseqüències d'aquestos aspectes són una agricultura amb una productivitat inferior a la mitjana europea (Fayos, Calderón i Mir, 2009).

No obstant, també existeixen una sèrie de fortaleses, que s'hauran de tenir en compte a l'hora de plantejar noves estratègies a seguir, com ara l'experiència comercial, principalment exportadora, així com l'ús adequat de les cooperatives com a formes d'agrupació dels llauradors xicotets i mitjans (Buitrago i Rodríguez, 1992).

Algunes de les principals amenaces que té l'agricultura mediterrània venen de l'Administració Pública. Així, d'una banda, i com assenyala Miguel (2005), no sembla existir una política agroalimentària autonòmica explícita per als conreus de regadiu, més enllà de la gestió dels fons estructurals procedents de l'Unió Europea i del cofinançament del Ministeri de Medi Ambient i Medi Rural i Marí MARM. Les decisions estratègiques es prenen a Brusseles i a Madrid, per la qual cosa les mesures aplicades no es corresponen amb les veritables necessitats del sector, ja que les decisions estratègiques es prenen pensant en l'agricultura continental.

Matriu DAFO de l'agricultura mediterrània

FORTALESES	FEBLESES
<ul style="list-style-type: none"> - Agilitat comercial i tècnica dels citricultors per a seleccionar noves varietats que atenen a les demandes canviants dels mercats, i per a buscar patrons tolerants a les virosis i a malalties criptogàmiques, i en la lluita contra les plagues. - Pràctiques apropiades i pioneres en reutilització d'aigües residuals per al rec i en general en l'ús eficient dels recursos hídrics disponibles. - Forta posició exportadora en cítrics (40% de quota de mercat mundial), alt nivell de tecnificació i productivitat en horticultura de cycle manipulat i alts rendiments per hectàrea en la producció d'arròs. - Especialització comarcal dels productes agraris, la qual cosa permet un major aprofitament d'economies d'escala, economies d'alcanç i de sinèrgies. - Capacitat de desenvolupament de fórmules associatives per a concentrar l'oferta de fruites i hortalisses, mitjançant cooperatives, societats agràries de transformació i creació d'organitzacions interprofessionals com Intercitrus, que agrupen a tots els operadors del sector cítricol. - Fort desenvolupament del cooperativisme i existència de cooperatives de segon grau com Anecoop. - Important capacitat de recerca en matèria cítricola i hortícola, que ofereix als llauradors noves possibilitats productives. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alt grau de minifundisme i altes necessitats de ma d'obra, que es tradueix en elevats costos de producció. - Dispersió de l'oferta agrària, la qual cosa redueix el poder de negociació dels llauradors. - Excesiva concentració de les campanyes agrícoles en determinades varietats. - Dimensió xicoteta de moltes cooperatives, que es tradueix en un baix poder de negociació en el tema dels preus agraris. - Mancança de professionalització dels llauradors com a conseqüència del predomini de l'agricultura a temps parcial i de la baixa dimensió de les explotacions. - Estabilització del consum de cítrics, la qual cosa limita les eixides de mercat per a una producció en ascens. - Importants dificultats per a la mecanització de les explotacions cítricoles. - Envel·liment de la població activa agrària, masculinització i emigració dels joves més formats. - Progressiva desaparició de l'estrat social dels llauradors professionals i creixents dificultats per a la renovació generacional dels titulars de les explotacions.

OPORTUNITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Excel·lents condicions de temperatura i radiació solar per al regadiu intensiu en les comarques litorals i prelitorals, la qual cosa permet collites fora d'estació i una forta competitivitat. - Proximitat geogràfica als mercats principals (Unió Europea) i curts terminis d'entrega, la qual cosa suposa un avantatge competitiu front a altres països de la Conca Mediterrània. - Elevada densitat demogràfica i diversificació econòmica de les comarques litorals, amb capacitat per a exercir un efecte d'arrastrament sobre les zones rurals de l'interior. - Possibilitat de fer front al problema de manca de recursos hídrics mitjançant acords pioners de cesió de drets d'ús d'aigua entre comunitats de regants i empreses d'abastiment d'aigües potables (Comarques de L'Alacantí i de la Marina Baixa). - Importància mediambiental de determinats conreus, que potencien la biodiversitat i contribueixen a la conformació de paisatges atractius (conreu de l'arròs al Parc Natural de l'Albufera de València). - Possibilitats de promoció del consum d'hortalisses i fruites de qualitat a partir del concepte de "dieta mediterrània". - Desenvolupament d'agrupacions de productors i de seccions de conreu de cooperatives com a mitjà per a fer front a la insuficient dimensió de la majoria de les explotacions agràries, per tal d'aconseguir importants reduccions de costos i elevant els rendiments. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manca d'infraestructures que faciliten una comunicació ràpida i barata amb Europa. Necessitat del Corredor ferroviari de la Mediterrània. - Insuficient dotació natural de recursos hídrics per raons de tipus climàtic, hidrogràfic i hidrològic i forta competència per l'ús de l'aigua per part d'altres sectors com el turisme (camps de golf). - Insuficient dotació de serveis en les comarques més predominantment rurals, degut a la quasi inexistència de nuclis de població amb la dimensió adequada a les zones esmentades. - Sobreexplotació dels acuífers i contaminació de les aigües subterrànies degut a la pràctica de l'agricultura i ramaderia intensives. - Possibles catàstrofes naturals com ara pluges torrencials, avingudes, pedregades i gelades. - Concentració dels canals de distribució, la qual cosa fa que el poder de negociació dels llauradors siga molt baix en la fixació de preus i de condicions de venda en general. - Menor cobertura d'ajudes de la Política Agrària Comuna PAC (FEOGA-Garantia) al sector hortofructícola (regadiu) en comparació amb altres produccions agràries (secà). - Limitacions a la producció d'arròs i d'altres conreus en

<ul style="list-style-type: none"> - Oportunitats d'externalitzar determinades activitats productives, sobre tot en el cas dels cítrics, i que afavoreix l'obtenció d'economies d'escala i d'alcanç. - Possibilitats d'iniciar processos de internacionalització, aprofitant la seua capacitat comercialitzadora per a entrar en nous mercats. 	<p>els espais naturals protegits, la qual cosa suposa costos addicionals a la producció sense que es compense als llauradors afectats.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forta competència de països no comunitaris (nord d'Àfrica) en cítrics i hortalisses, doncs presenten menors exigències en temes com l'ús de plaguicides i la legislació socio-laboral (<i>dumping social</i>) - Nous riscos d'introducció de plagues i malalties que poden afectar a la producció autòctona, degut a la globalització del comerç. - Noves exigències de les empreses de distribució en qualitat, envasos i traçabilitat, sense que açò supose un augment dels preus dels productes. - Erosió genètica per implantació de noves varietats subministrades per empreses transnacionals en detriment de les autòctones, com és el cas de la ceba, els melons o altres productes hortícoles. - Inmigració no planificada, problemes d'integració i alta temporalitat en la nova ocupació. - Inexistència d'una política agroalimentària autonòmica, ja que les decisions estratègiques es prenen en Brusseles i Madrid. - Augment de les marques blanques i dels distribuïdors en perjudici de les marques dels fabricants. - Canvis en els hàbits de compra i consum, tant socials com gastronòmics.
--	--

Font: Reig (2007) i Plans de desenvolupament Rural de la Comunitat Valenciana i de Catalunya 2007-2013

D'altra banda, la Política Agrícola Comuna PAC (FEOGA-Garantia) s'ha preocupat principalment de l'agricultura continental, donant a penes cobertura a l'agricultura mediterrània, tant pel que fa a les rendes agràries com a l'existència de mecanismes específics de protecció comercial com ara els preus mínims d'entrada (Gómez López, 2004a; Meliá i Juliá, 2008).

A l'any 2007 s'ha aprovat una reforma de l'OCM de fruites i hortalisses, que pot afectar de forma significativa els interessos de l'agricultura mediterrània (Reig, 2007). Dos són els aspectes que podriem destacar d'aquesta reforma pels seus efectes negatius: els nous processos de liberalització comercial de caràcter bilateral mitjançant els quals s'està obrint el mercat intern europeu a les importacions de fruites i hortalisses procedents del Nord d'Àfrica (Marroc), Turquia, Xile i altres països, en perjudici de l'agricultura mediterrània valenciana i catalana (Escribano i De Arce, 2001); i en relació amb el pagament únic per explotació, la Comissió Europea deroga la prohibició de poder utilitzar, per part de perceptors de pagament únic d'altres sectors agrícoles, les seues superfícies agrícoles per al conreu de fruites i hortalisses, la qual cosa suposarà per als llauradors mediterranis una nova competència.

A més, les mesures jurídiques adoptades a nivell autonòmic han sigut tan restrictives⁹, que no estan donant els resultats desitjats (Fernández-Zamudio, Caballero i De Miguel, 2006).

No obstant, una de les principals amenaces per al sector agrari la representa el gran tamany i la forta concentració de la demanda agrària. Les cadenes de distribució imposen els preus als llauradors i a les agrupacions de productors agraris (Planells i Mir, 2002), al consolidar mercats oligopsònics on es produeix un domini dels clients (distribuidors) sobre el productors agraris, aspecte que va unit a la forta internacionalització i globalització de la distribució i el creixement de la demanda de països emergents com ara Xina, Índia o Rússia (Fayos, Calderón i Mir, 2009).

Per tant, el procés de globalització de l'economia apareix com un dels principals reptes de l'agricultura mediterrània, de manera que s'ha de competir

⁹ Per exemple, les ajudes aprovades per a modificar la dimensió de les explotacions agràries exigeixen que els sol·licitants siguin llauradors professionals, la qual cosa implica unes condicions que sols les compleixen un percentatge molt menut de llauradors (Sanz, 2003).

en un mercat cada vegada més global però mitjançant activitats des de paràmetres de sostenibilitat, la qual cosa es tradueix en el desenvolupament i integració agroindustrial buscant nous valors afegits a través de processos d'integració vertical, la incorporació de la política agroambiental per tal d'introduir noves formes de produir més respectuoses amb el medi ambient i amb les exigències dels consumidors i la necessitat d'un enfocament de l'agricultura més ample que incloga també el desenvolupament rural (Goméz-Limón, Picazo i Reig, 2008; Meliá i Juliá, 2008).

També el desenvolupament rural (conegut com a segon pilar) està robant-li protagonisme al primer pilar o política de mercat, de manera que la major part de mesures de recolçament i finançament van dirigides cada vegada més al desenvolupament rural. Com assenyalen Meliá i Juliá (2008), l'agricultura s'entén hui com alguna cosa més que una activitat econòmica, ja que és també un instrument de política territorial mediambiental i una font d'identitat cultural.

Com a aspecte favorable, la principal oportunitat resideix en la possibilitat que tenen els llaurador d'agrupar-se en cooperatives agràries, mitjançant les quals poden reduir en part les seues febleses (Amat, 1991; Amat, 1997; Gallego i Lamanthe, 2009). Com assenyalen Meliá i Juliá (2008; p. 61), en l'execució i desenvolupament és evident l'aportació que poden representar les cooperatives, que es configuren com a empreses que integren fonamentalment a xicotetes i mitjanes explotacions agràries, model dominant en la Unió Europea, i l'esmentada necessitat d'associació en un context competitiu és clara¹⁰. Els processos de integració dels llauradors en cooperatives de base i posteriorment en cooperatives de segon grau, permet millorar la seua posició a la cadena de valor agroalimentària, al internalitzar activitats dels seus proveïdors (subministrament) i fins i tot dels seus clients (transformació i comercialització). Precisament, l'agrupació en cooperatives permet resoldre en part els següents problemes.

Front a les febleses derivades de la xicoteta dimensió de les explotacions agràries, les cooperatives permeten agrupar la producció mitjançant la cooperació productiva i comercial, de manera que es poden reduir part dels

¹⁰ Països con Holanda i Dinamarca, que compten amb grups cooperatius altament competitiu, estan entre els països amb una agricultura més eficient (Meliá i Juliá, 2008).

costos de producció a través de l'obtenció d'economies d'escala i de sinèrgies, i augmentar els preus percebuts al millorar el seu poder de negociació front a les cadenes de distribució (Carrasco i Garrido, 1991; Caballer, 1995; Arcas i Munuera, 1998; Caballero, De Miguel i Fernández, 2006; Arcas i Hernández, 2007).

Front a la desprofessionalització del camp com a conseqüència de l'augment del temps parcial dels titulars i del treball assalariat de baixa qualitat, les cooperatives ofereixen als llauradors un servei professional. I al contrari que alguns autors (Reig, 2007), pensem que l'agrupació en cooperatives no suposa una externalització de les activitats productives de les explotacions agràries, perquè el llaurador passa a ser propietari (soci) de la cooperativa.

Front a l'especialització econòmica (monoproducte) i geogràfica (monofuncional), les cooperatives permeten iniciar nous processos de diversificació de la producció agrària, reduïnt la concentració del risc.

I per últim, front a la forta competència via preus baixos que procedeix d'altres països, especialment del nord d'Àfrica, les cooperatives permeten desenvolupar una estratègia de diferenciació del producte basada en la qualitat. En aquest cas si coincidim amb Reig (2007; p. 338), quan assenyala que el foment d'una agricultura basada en el coneixement, que explote les sinèrgies existents entre els recursos per a la investigació científica existents en la Universitat i altres centres d'excel·lència (IVIA, AINIA, CSIC, ...), el saber fer, l'experiència comercial i la capacitat empresarial demostrada per part dels llauradors i altres agents privats (cooperatives, exportadors), i el recolçament per part de les Administracions Públiques per a facilitar conjuntament el desenvolupament de produccions de qualitat que donen resposta a les majors exigències per part dels mercats i puguen compensar els possibles desavantatges en costos de la producció mediterrània.

Com també assenyala García Alvarez-Coque (2007; p. 345), les ciències socials tenen molt que aportar a la comprensió dels problemes del sector agrari valencià (nosaltres afegiríem el sector agrari de l'Arc Mediterrani), com ara són: un enfocament neo-institucional que ens permeta entendre les regles de governança de les cadenes de valor; un treball empíric de base per a conèixer de manera rigorosa les característiques socials del món rural i així poder

identificar la varietat de situacions socio-professionals en el camp; l'estudi de l'economia internacional per a comprendre el reptes de la globalització i les oportunitats dels processos de deslocalització; i aprofundir en la identificació i valoració de les externalitats positives de l'agricultura que, sens dubte, demandaran una atenció prioritària per part de la societat; entre d'altres.

L'agricultura mediterrània ha de seguir una estratègia de diferenciació front a la competència procedent dels països del Nord d'Àfrica, a la vegada que s'ha de reduir costos de producció utilitzant les economies d'escala derivades de la integració (Meliá i Juliá, 2008). Les grans cadenes alimentàries cada vegada van a ser més exigents en les condicions qualitatives dels productes que compren: tamany, presentació, residus, envasaments, suports publicitaris, promocions, certificacions de seguretat o de qualitat en planta i en els processos productius, etc. (Lamo de Espinosa, 2002).

Alguns autors assenyalen també com una estratègia a seguir per part de les empreses agroalimentàries, la internacionalització, fins i tot, no sols per a créixer si no per a sobreviure (Fayos, Calderón i Mir, 2009). Segons Marín, Meliá i Marí (2008), la internacionalització permet diversificar el risc cap a altres mercats, aprofitar les oportunitats internacionals i desenvolupar les seues capacitats comercialitzadores.

1.3. Les fonts de finançament de l'agricultura mediterrània.

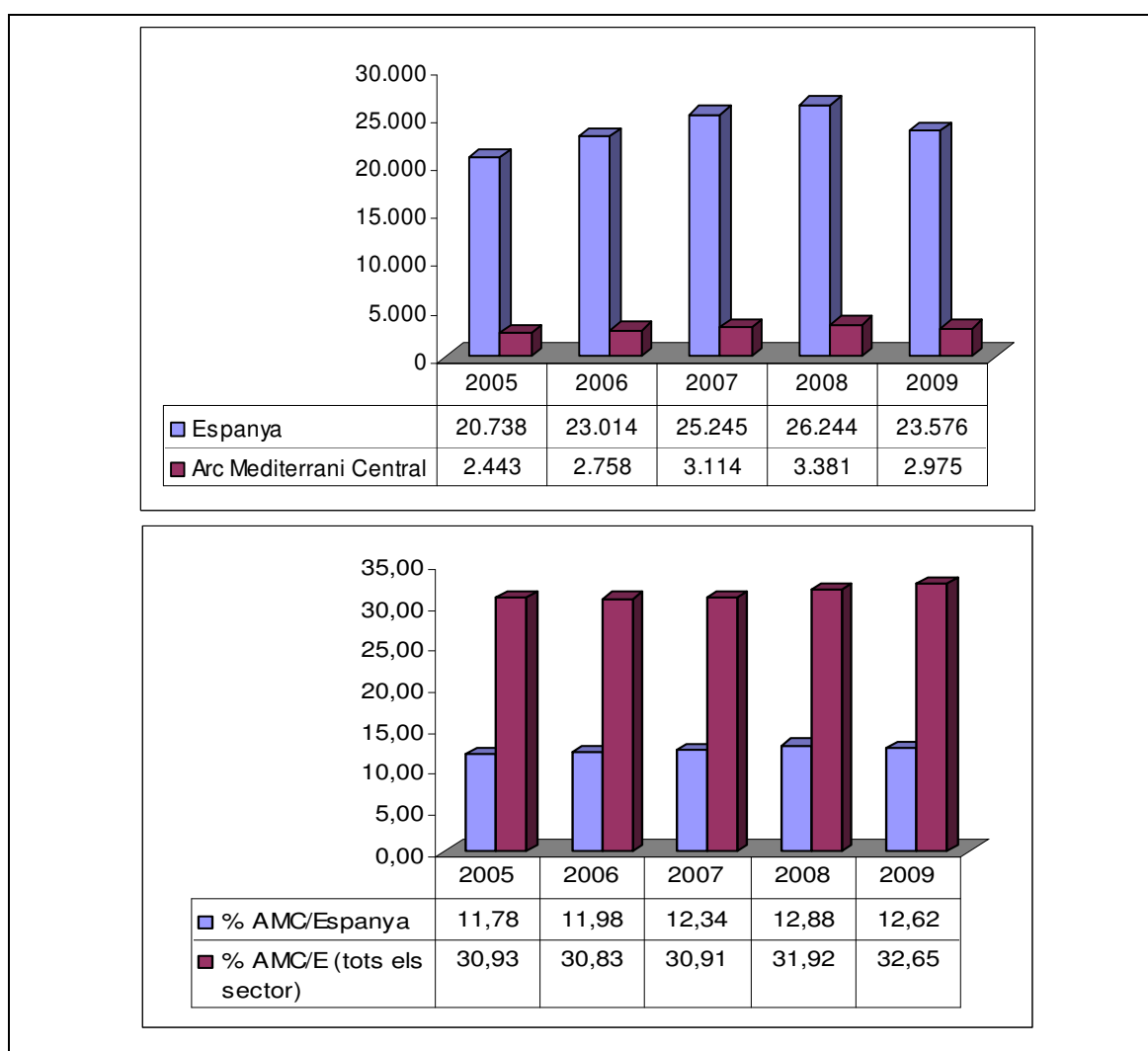
Les necessitats de finançament del sector agrari s'han anat incrementant amb el pas del temps, sobre tot en la mesura en que les empreses agràries han anat diversificant-se i ampliant les seues activitats (Carrasco Montegudo, 1997).

Precisament, són les zones on predomina l'agricultura mediterrània les que tenen majors nivells d'endeutament perquè: son produccions més dinàmiques i són menys dependents de la PAC. Així, les activitats amb més necessitats d'endeutament són les de les fruites i hortalisses.

Segons les dades de la Taula 1.17, entre els anys 2005 i 2009, l'endeutament del sector agrari a l'Arc Mediterrani Central s'ha incrementat un 20%, percentatge superior en més de sis punts a l'endeutament del sector agrari a tot

l'Estat espanyol, que va ser del 13,7%. Açò significa que les necessitats de finançament de l'agricultura mediterrània són majors que a la resta d'Espanya. S'ha de tenir en compte que a l'any 2009 el total de l'endeutament del sector agrari, que va arribar fins als 2.975 milions d'euros, s'ha reduït respecte a l'any anterior, fet aquest que no succeïa des de feia dècades; i que ha sigut degut a la crisi financera iniciada al 2008.

Taula 1.17. Evolució de l'endeutament del sector agrari durant el període 2005-2009 (en milions d'euros)



Font: Butlletí Estadístic del Banc d'Espanya (diferents anys)

Aquest nivell d'endeutament del sector agrari mediterrani representa quasi el 13% de l'endeutament de tot l'Estat espanyol, percentatge que a més ha anat augmentant al llarg del temps. En tot cas, aquest pes de l'endeutament del sector agrari mediterrani sobre el total espanyol és inferior al del conjunt de

sectors econòmics, ja que aquest últim representa el 32,6% i també s'ha incrementat durant el període analitzat.

Les fonts de finançament extern que necessita el sector agrari tenen una doble procedència: el finançament procedent de les entitats de crèdit (bancs, caixes d'estalvis i cooperatives de crèdit) i les subvencions i ajudes públiques procedents de les Administracions Públiques (Autonòmiques, Central i Unió Europea).

1.3.1. Finançament procedent de les Administracions Públiques

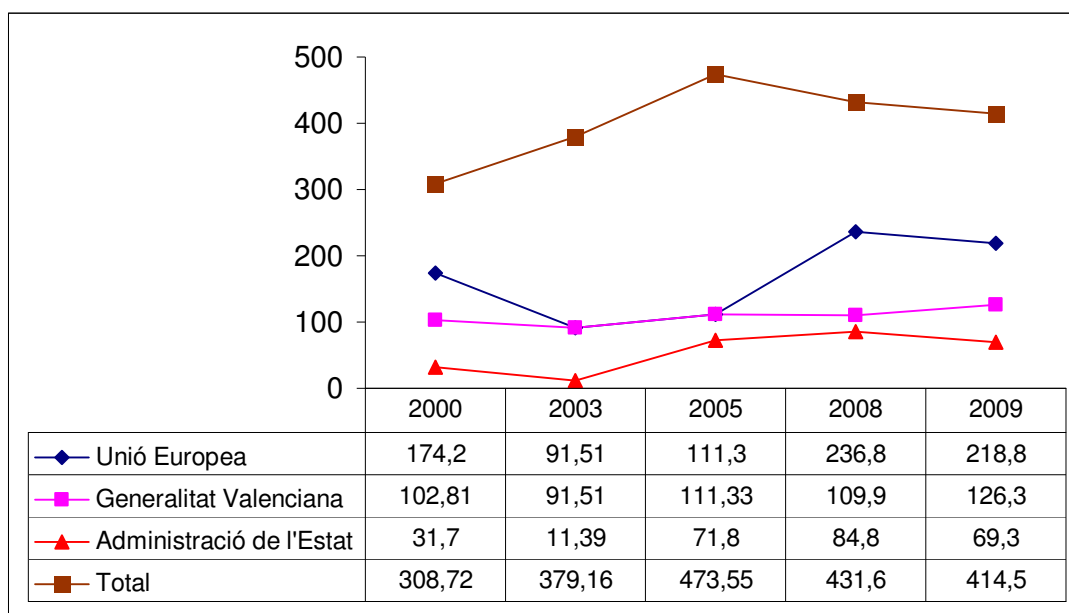
Compés i Martínez (2005) assenyalen que en l'àmbit de les polítiques agràries regionals, el fet més destacable a nivell general durant els ja més de vint anys de l'Estat de les Autonomies és l'utilització per part dels respectius governs de les seues competències normatives i pressupostàries en el desenvolupament d'aquells programes i mesures co-finançables amb fons comunitaris; dit amb altres paraules, l'escassetat d'iniciatives pròpies per a finançar amb fons propis.

Les ajudes públiques concedides pels diferents organismes públics al sector agrari valencià apareixen recollides a la Taula 1.18. El total de les ajudes a l'any 2009 ascendeix als 414 milions d'euros.

Es pot observar com a partir de l'any 2005 el volum de les ajudes comença a baixar. La finalitat d'aquests fons es doble: estructural, quan la finalitat és cobrir les mesures establertes en els programes operatius i en les iniciatives comunitàries i en la que el finançament és compartit per diferents organismes públics (fons estructurals procedents de l'Unió Europea junt amb organismes estatals o autonòmics); i de sosteniment de preus i mercats, que tenen la seua procedència en la Secció de Garantia del Fons Europeu d'Orientació i Garantia Agrícola FEOGA-G.

Els fons procedents de l'Administració Central i Autonòmica es destinen principalment a les assegurances agràries (25% del total) i en menor mesura a paliar els danys ocasionats per les catàstrofes meteorològiques i a la modernització de les infraestructures agràries i la millora de les condicions de transformació i comercialització dels productes agraris.

Taula 1.18. Evolució de les ajudes públiques concedides al sector agrari al País Valencià durant el període 2000-2009 (en milions d'euros)



Font: CAPA (diferents anys)

Els fons procedents de l'Unió Europea es destinen en la seua major part als programes operatius i a les iniciatives comunitàries. Les ajudes FEAGA es destinen al sosteniment dels preus i mercats i a l'any 2009 ascendiren als 191 milions d'euros, dels quals poc més de 47 milions es destinaren al sosteniment dels preus i els mercats de les fruites i hortalisses.

1.3.2. Finançament procedent de les entitats de crèdit

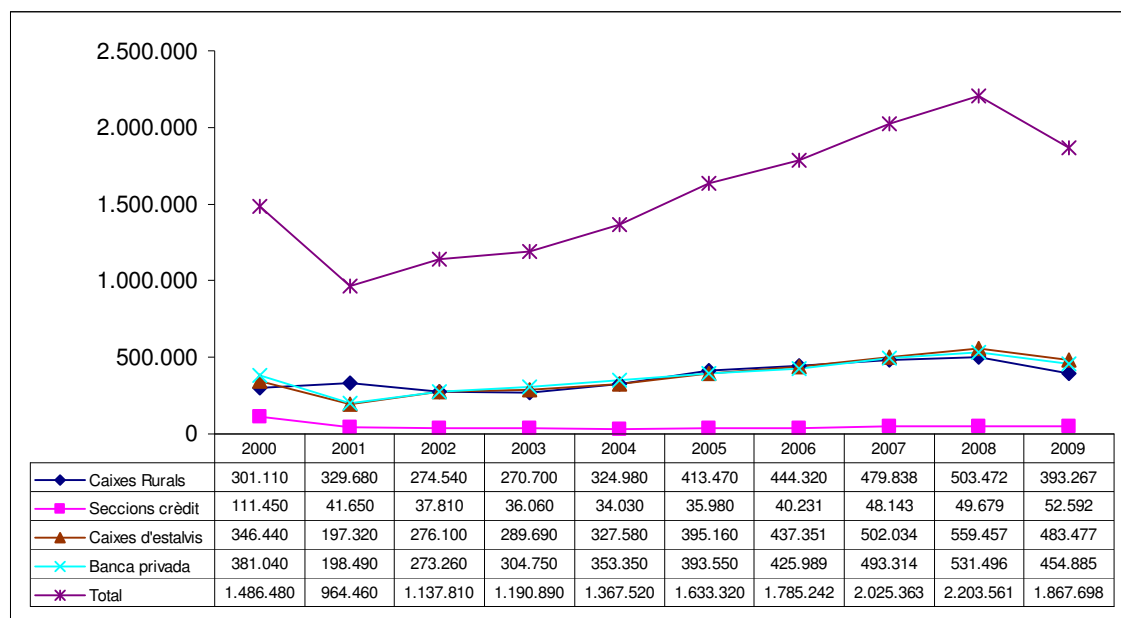
El finançament al sector agrari procedent de les entitats de crèdit representa el volum més important de finançament a aquest sector i procedeix tant d'entitats de crèdit generalistes (bancs i caixes d'estalvis) com de les entitats especialitzades en el finançament del sector agrari (caixes rurals).

La zona de l'Arc Mediterrani Central es caracteritza per comptar amb una presència significativa d'entitats de crèdit especialitzades en el finançament del sector agrari com són les caixes rurals i les seccions de crèdit de les cooperatives. Al País Valencià, les caixes rurals tenen una presència fins i tot predominant; i tant al País Valencià com a Catalunya, les cooperatives agràries compten amb el finançament procedent de les seues seccions de crèdit.

A la Taula 1.19. es mostra l'evolució del crèdit al sector agrari procedent de les diferents classes d'entitats de crèdit. En termes generals es pot dir que durant les dues darreres dècades (l'última del Segle XX i la primera del Segle XXI), ha hagut un canvi tant quantitatiu com qualitatiu en el pes que les diferents classes d'entitats de crèdit tenen en el finançament del sector agrari a l'Arc Mediterrani Central. Així, d'una banda els bancs han anat perdent quota de mercat, mentre que d'altra banda les caixes d'estalvis han incrementat sensiblement la seua participació en el finançament del sector agrari; i les cooperatives de crèdit s'han estabilitzat, fins i tot han perdut part de la seua quota.

L'explicació a aquest canvi ve donada per dos aspectes. D'una banda, les caixes d'estalvis han seguit una forta estratègia d'expansió, mitjançant la creació d'unitats estratègiques de negoci especialitzades en el sector agrari i rural. D'altra banda, les cooperatives de crèdit especialitzades al sector agrari (caixes rurals) han canviat els seus hàbits de negoci, desviant part dels seus recursos a altres sectors diferents a l'agrari (Bel, 2000; Sanchis, 2003; Sanchis i Melián, 2009).

Taula 1.19. Evolució del crèdit al sector agrari valencià¹¹ per tipus d'entitats durant el període 2000-2009 (milers d'euros)



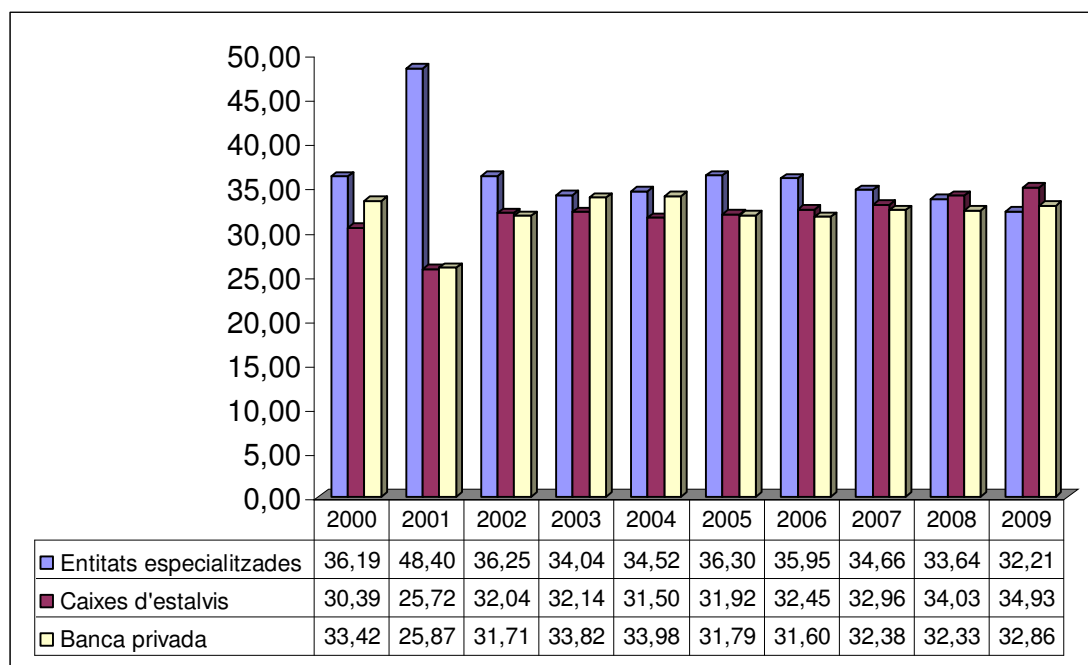
Font: Institut Valencià de Finances (diferents anys)

¹¹ S'inclouen solament dades corresponents al País Valencià per no disposar de la informació corresponent a Catalunya.

Les dades de la Taula 1.19 mostren que el volum de crèdits destinat al sector agrari valencià per part dels diferents tipus d'entitats suposava a l'any 2009 un total de 1.867 milions d'euros. La taxa de creixement durant el període 2000-2009 va ser del 25,6%, deguda principalment a l'augment dels crèdits de les caixes d'estalvis (en un 39,5%) i en menor mesura dels de les caixes rurals (30,6%). Els crèdits de les seccions de crèdit caigueren un 52,8%.

Per percentatges, tal com mostra la Taula 1.20., s'observa que els tres tipus d'entitats de crèdit presenten uns valors molt similars, encara que les caixes d'estalvis són les que tenen la major quota de mercat amb el 34,9% del total. A més, són les úniques entitats que han incrementat el seu pes relatiu durant el període analitzat. Les entitats especialitzades (caixes rurals i seccions de crèdit) han perdut 4 punts percentuals durant el període estudiat, perdent la posició de lideratge que tenien tradicionalment. La pèrdua de pes ha sigut significativa en el cas de les seccions de crèdit (que han passat del 9,78% al 3,8%), però les caixes d'estalvis també han perdut pes a partir de l'any 2006.

Taula 1.20. Evolució del pes dels crèdits al sector agrari valencià per tipus d'entitats durant el període 2000-2009



Font: Institut Valencià de Finances (diferents anys)

Si s'analitza l'evolució de les inversions creditícies de les diferents entitats de crèdit durant els tres darrers anys, tal com mostra la Taula 1.21, podem veure

com el percentatge de crèdits al sector agrari sobre el total d'inversions creditícies varia sensiblement segons el tipus d'entitat.

Així, les seccions de crèdit presenten els percentatges més alts amb diferència, ja que el total de crèdits destinats per aquestes entitats al sector agrari, representen el 80% del total de les seues inversions creditícies (repartit entre les altres seccions de la cooperativa i els seus socis). El segon lloc l'ocupen les caixes rurals amb un percentatge pròxim al 3%. Respecte a aquestes entitats s'ha d'assenyalar que aquest percentatge ha anat disminuint fins a arribar al 2,78% a l'any 2009, la qual cosa significa que les caixes rurals estan destinant cada vegada més part dels seus crèdits a altres sectors econòmics, tal i com hem indicat anteriorment. Per últim, el percentatge del total de les inversions creditores que destinen les caixes d'estalvis al sector agrari és encara pràcticament insignificant (del 0,5%).

Taula 1.21. Evolució de les inversions creditores al sector agrari valencià durant el període 2007-2009 (en milions d'euros)

ENTITAT	2007	2008	2009
Caixes Rurals			
Total Inversions Creditores (TIC)	13.832	14.383	14.125
Total Crèdits Sector Agrari (TCSA)	480	503	393
% TCSA/TIC	3,47	3,50	2,78
Seccions de Crèdit			
Total Inversions Creditores (TIC)	60	62	66
Total Crèdits Sector Agrari (TCSA)	48	50	53
% TCSA/TIC	80,00	80,65	80,30
Caixes d'Estalvis			
Total Inversions Creditores (TIC)	88.382	94.486	92.852
Total Crèdits Sector Agrari (TCSA)	502	559	483
% TCSA/TIC	0,57	0,59	0,52

Font: Institut Valencià de Finances (diferents anys)

En definitiva, determinades entitats de crèdit, principalment les caixes d'estalvis i en menor mesura alguns bancs, estan oferint al sector agrari línies de finançament especialitzades, sumant-se a l'oferta financera agrària que tradicionalment ha caracteritzat l'activitat de les caixes rurals. A més, l'aplicació de la banca ètica o banca solidària, a través dels microcrèdits i les microfinances, s'està fent extensiva també al sector agrari. Tot açò suposa, per

a les empreses agràries, noves alternatives de finançament que poden servir per a afrontar les nombroses inversions que aquestes entitats han de realitzar per a la millora i modernització de les seues estructures empresarials.

1.3.3. Noves alternatives financeres per a l'agricultura mediterrània

Dins del context descrit anteriorment, les empreses agràries s'enfronten en l'actualitat al repte de buscar noves fonts de finançament, que a la vegada que s'adapten a les seues peculiaritats i especials característiques, els servisquen per a realitzar les noves inversions que necessiten per a millorar les seues infraestructures i dedicar-se a noves activitats productives i comercialitzadores.

L'oferta de finançament és heterogènia i dispersa, la qual cosa unida a la insuficient professionalització de la gestió financera d'aquestes empreses, fa difícil decidir quina és la més apropiada. Açò es tradueix en el fet que les empreses agràries, sobre tot les xicotetes i mitjanes, el que fan és seleccionar l'entitat o entitats de crèdit amb les que operar, deixant en mans d'aquestes les decisions rellevants pel que fa a La utilització dels actius i instruments financers més apropiats a les seues necessitats. D'aquesta manera, les empreses agràries intervenen passivament en el procés de selecció de les fonts de finançament, deixant en mans de l'entitat de crèdit les decisions estratègiques financeres, la qual cosa li proporciona a aquesta última un gran poder de negociació i es corre el risc que la font de finançament elegida no siga la més eficient per a l'empresa agrària si no la més rendible per a l'entitat de crèdit. Per aquest motiu, es fa necessari potenciar una participació més activa de les empreses agràries en el procés de selecció de les fonts de finançament, bé decidint ella mateixa les fonts financeres que més l'interessen (per a la qual cosa hauria de millorar els seus nivells de professionalització en temes de gestió financera), o bé seleccionant a l'entitat de crèdit que s'ocuparà de la seua gestió financera d'una manera més rigorosa i crítica i imposant unes condicions més favorables i segures mitjançant acords de cooperació o aliances amb aquestes entitats de crèdit.

A més de l'opció tradicional de negociar directament amb una entitat de crèdit, les opcions estratègiques que tenen les empreses agràries per a millorar la seua posició financera son bàsicament dues: la internalització de l'activitat creditora mitjançant la creació de seccions especialitzades en el finançament

agrari; i l'externalització de l'activitat financera a través del establiment d'acords de cooperació preferencials amb les entitats de crèdit. Ambdues opcions són complementàries. La primera de les opcions, la internalització de l'activitat creditora, pot reportar beneficis excepcionals, i es tracta d'una estratègia especialment apropiada, encara que no exclusiva, per a les cooperatives agràries mitjançant la constitució de seccions de crèdit. La creació d'una secció de crèdit suposa avantatges importants per a les empreses agràries: proximitat geogràfica, costos de transacció baixos o quasi inexistents, especialització en el finançament agrari i unes condicions econòmiques inmillorables. Per a la cooperativa, l'activitat de la secció de crèdit es complementària i, per aquest motiu, no necessita crear l'entorn favorable per al seu desenvolupament si no que aquest ja existeix dins la cooperativa. Les seccions de crèdit permeten, a les cooperatives, un finançament a llarg termini, sempre difícil d'aconseguir, amb recursos captats a curt termini i a un cost baix.

Les seccions de crèdit doten a la cooperativa agrària, d'un avantatge competitiu en el seu aspecte financer i per això han de ser potenciades. En aquest sentit, l'externalització de la funció financera per part de la cooperativa, és a dir, el tancament de la seua secció de crèdit, suposarà un creixement dels costos de transacció, amb el corresponent perjudici econòmic per a la cooperativa i el perjudici social per als socis d'aquesta i per a la comunitat local (municipi) en el qual realitza la seua activitat. Es tracta, en definitiva, d'una opció que es pot enmarcar dins del que s'anomena banca solidària o banca ètica (Campos, Fajardo i Sanchis, 2006). No obstant, la creació d'una secció de crèdit no cobreix la totalitat de les necessitats financeres de l'empresa agrària, per les limitacions legals imposades a les seccions, i per a evitar una excessiva concentració del risc; per la qual cosa l'empresa haurà de seguir acudint al mercat financer per a buscar finançament complementari. L'opció intermitja entre la creació d'una secció de crèdit i la transacció amb una entitat de crèdit la representen els acords de cooperació entre una empresa agrària i una entitat de crèdit, de manera que es pugui compatibilitzar l'autofinançament (procedent de la secció de crèdit) i el finançament extern (procedent d'una entitat de crèdit).

Quan l'empresa agrària ha de buscar el seu finançament en les entitats de crèdit, és recomanable signar un acord de cooperació estable i durador, a través del qual poder aconseguir majors beneficis. Per tal de millorar el poder negociador de l'empresa agrària front a les entitats de crèdit i aconseguir així unes millors condicions, és aconsellable arribar a acords conjunts entre diverses empreses i amb més d'una entitat de crèdit, la qual cosa permet diluir el poder negociador de les entitats de crèdit, que generalment són de major dimensió. En tot cas, independentment de l'opció estratègica financera alternativa seleccionada, es recomana aprofitar les línies de crèdit especialitzades en el sector agrari, i que tenen el seu fonament en les polítiques de microfinances desenvolupades actualment per les entitats del sector bancari.

2

**EL COOPERATIVISME AGRARI A
L'ARC MEDITERRANI CENTRAL I
EL SEU FINANÇAMENT DES DE
L'ECONOMIA SOCIAL**

2. El Cooperativisme Agrari a l'Arc Mediterrani Central i el seu finançament des de l'Economia Social.

Una vegada identificats els diferents elements que caracteritzen el sector agrari mediterrani a través del diagnòstic estratègic realitzat en el Capítol 1, en aquest Capítol 2 es pretén realitzar un estudi sobre el paper que les cooperatives agràries desenvolupen dins de l'agricultura mediterrània i la funció que aquestes poden dur a terme per tal d'intentar resoldre part dels problemes a que s'enfronta el camp a l'Arc Mediterrani Central en l'actualitat.

El Capítol 2 s'estructura en tres apartats diferents. Al primer apartat s'intenta fer una caracterització de les cooperatives agràries ubicades a les comarques costaneres del País Valencià i Catalunya (Arc Mediterrani Central), analitzant el pes que aquestes tenen en l'actualitat. Així, en primer lloc es situen les cooperatives agràries dins de l'Economia Social, en segon lloc s'analitza el seu pes dins del sector agrari i finalment s'estudia la seua situació en l'àmbit de l'Arc Mediterrani Central.

Al segon apartat s'estudia la situació del crèdit cooperatiu agrari mitjançant una anàlisi sobre les caixes rurals i les seccions de crèdit que es dediquen a finançar l'agricultura mediterrània. Conèixer la situació del crèdit cooperatiu i la seua evolució al llarg del temps, pot servir per a valorar les possibilitats que tenen les cooperatives agràries en l'actualitat per a aconseguir noves fonts de finançament extern.

Al tercer i últim apartat es realitza una anàlisi estratègica de la situació del cooperativisme agrari amb la finalitat de valorar les diferents opcions de futur que tenen aquestes empreses en el context de l'agricultura mediterrània. En primer lloc es realitza un diagnòstic estratègic de les cooperatives agràries mitjançant una Matriu DAFO que recull les fortaleses, febleses, oportunitats i amenaces d'aquestes organitzacions. En segon lloc s'analitzen els diferents tipus d'estratègies que estan seguint les cooperatives agràries per tal de fer front al nous reptes.

2.1. Caracterització de les Cooperatives Agràries a l'Arc Mediterrani Central.

Les cooperatives agràries tenen una gran importància econòmica dins del sector agrari i realitzen una tasca rellevant en l'entorn rural on es troben (Server, Juliá i Fernández, 1996; Monzón, 2000; Juliá i Marí, 2002; Ruiz, Hernández i Garcia, 2006). Formen part del denominat associacionisme agrari¹², encara que no són les úniques entitats que el constitueixen¹³. Des d'aquest punt de vista, poden ser la fórmula apropiada per a millorar la posició competitiva de les empreses agràries, mitjançant estructures empresarials de major dimensió que proporcionen als llauradors un major poder de negociació front als seus proveïdors (per a aconseguir reduir els costos d'adquisició de les matèries primeres) i front a les empreses de distribució (per a negociar millors preus dels seus productes agraris) (Monzón, 2003; Fernández-Zamudio, Caballero i De Miguel, 2006; Valentinov, 2007).

Abans d'analitzar el pes que les cooperatives agràries tenen al conjunt del sector agrari de l'Arc Mediterrani Central, es fa necessari delimitar el seu àmbit d'actuació dins de l'Economia Social i analitzar la seua situació a nivell general.

2.1.1. Delimitació de les cooperatives agràries a l'Economia Social

Les cooperatives agràries tenen el seu origen en els gremis de llauradors creats a finals del Segle XIX baix la Llei d'Associacions de 1887 i comencen a potenciar-se a partir de la Llei de Sindicats agrícoles de 1906 (Caballer, Juliá i Segura, 1987; García Martínez, 2006).

Aquestes organitzacions formen part de la denominada Economia Social, junt amb les altres classes de cooperatives (de crèdit, de treball associat, de consumidors i usuaris, sanitàries, etc.) i altres entitats com les societats laborals, les societats agràries de transformació, les associacions o les

¹² L'associacionisme agrari pot ser de dos tipus, seguint a García Sanz (2007), el de producció i el de comercialització. Les cooperatives agràries representen l'associacionisme agrari de comercialització i transformació.

¹³ A més, també, de les Societats Agràries de Transformació, durant els últims anys han adquirit també la condició d'Associació de Productors Agraris nombroses empreses de capitals constituïdes pels propis llauradors.

fundacions (Monzón, 1987; Barea, 1990; Chaves, 1999; Sanchis, 2001; Demoustier, 2001; Monzón, 2006; Demoustier, 2006; Chaves i Monzón, 2008).

Com a entitats d'Economia Social, les cooperatives agràries representen una forma diferent de fer empresa en comparació amb les empreses agràries de capitals (societats limitades i societats anònimes principalment) (Caballer, Juliá i Segura, 1985; Domingo, 1987). El seu funcionament està determinat per dos aspectes: la legislació específica en matèria de cooperatives¹⁴ i l'aplicació dels principis generals del cooperativisme. En elles, el treball i la persona estan per damunt del capital, de manera que els drets polítics i econòmics es determinen en funció del treball i mai del capital (principi de gestió democràtica). Com assenyala Bel (1997a; p. 73), les cooperatives, per la seua flexibilitat, el seu caràcter democràtic, les seues particulars característiques de concentració de llauradors, i la seua presència reivindicativa, poden ser considerades com la fórmula més apropiada per a resoldre molts dels problemes que tenen els empresaris agraris. Montero (1996) insisteix en la importància de les cooperatives per a acompanyar el desenvolupament tecnològic i local, al tenir una estreta relació amb el territori en el que opera i un efecte impulsor de la cohesió econòmica i social i donar continuïtat a l'ocupació.

Per tant, les cooperatives agràries, tal com assenyalen Juliá i Server (2003), constitueixen l'element bàsic i inqüestionable de l'Economia Social en l'agricultura (Chaves i Monzón, 2000; Castel *et al.*, 2010).

No obstant, alguns treballs inclouen també a les Societats Agràries de Transformació (SAT) com a empreses agràries de l'Economia Social (Juliá, 1994; Juliá i Server, 2003; Román, 2008; Monzón, 2009). Aquestes SAT són societats civils regulades pel Real Decret 1776/1981, de 3 d'agost, i per l'Ordre de 14 de setembre de 1982, que en alguns casos tenen una base social i una pràctica econòmica similar a la de les cooperatives, però que en altres casos tenen un funcionament igual al d'una empresa de capitals, ja que els seus estatuts socials poden permetre el vot proporcional al capital social i la

¹⁴ Estan regulades a nivell estatal per la Llei 27/1999, de 16 de juliol, de cooperatives i la Llei 20/1990, de 19 de desembre, de règim fiscal de cooperatives; i a nivell autonòmic per la Llei 18/2002, de 5 de juliol, de cooperatives de Catalunya modificada per Llei 13/2003, de 13 de juny, per al cas de les cooperatives amb seu central a Catalunya, i la Llei 8/2003, de 24 de març, de cooperatives de la Comunitat Valenciana per a les cooperatives ubicades al País Valencià.

distribució dels beneficis es realitza en proporció al capital aportat per cada soci. A més, les SAT han sigut durant molt anys, junt amb les cooperatives, les úniques formes jurídiques reconegudes com a Organitzacions de Productors Agraris, per estar constituïdes a iniciativa dels llauradors (Juliá, 1993).

En definitiva, les cooperatives són l'única forma jurídica que de forma plena es pot identificar com Economia Social de mercat en el sector agrari, encara que existeixen també altres formes associatives que presenten algunes característiques pròpies de l'Economia Social, com les Societats Agràries de Transformació i les Societats Laborals¹⁵ (Juliá i Server, 2003; Monzón, 2009).

2.1.2. Evolució i situació actual de les cooperatives agràries

El cooperativisme agrari té els seus antecedents en l'associacionisme agrari¹⁶, que ha tingut com a objectiu, tradicionalment, aconseguir les millors condicions, en preus i rendibilitat, per als llauradors. Així, les cooperatives agràries són reconegudes com la base per a l'estructuració del sistema agroalimentari i un instrument necessari per a la cohesió del món rural (Caballer, 1995; Bel, 1997a; Cervera i Bohórquez, 2000; Bahamonde, 2000; Ruiz, Hernández i Garcia, 2006; FMR, 2008).

El cooperativisme agrari, amb el pas del temps, ha aconseguit un reconeixement, no sols a Espanya, si no també a nivell internacional (Rojas, 2007). Però, com assenyalen Meliá i Juliá (2008; p. 58), amb els nous paràmetres en els que es basa l'economia mundial, tenen les cooperatives possibilitat de continuar desenvolupant la seua activitat?, i si es així, quín és el paper al que estan cridades a dur a terme en aquest nou escenari?.

El cooperativisme agrari és la primera força associativa organitzada empresarialment de xicotets i mitjans llauradors a nivell mundial. Segons dades de la Confederació General del Cooperativisme Agrari a l'Unió Europea COGECA, a Europa representen el 60% de la recol·lecció, comercialització i transformació en origen de la producció agrària. A l'any 2008, el cooperativisme

¹⁵ S'han exclòs de l'estudi a les Societats Agràries de Transformació, perquè en alguns casos no són més que una altra forma d'empresa de capitals. En el nostre estudi inclourem només, per tant, a les cooperatives agràries.

¹⁶ Els primers antecedents de l'associacionisme agrari a Espanya el representen els sindicats agraris (Marí i Juliá, 2001).

agrari a Europa representava l' 1,2% del PIB i el 5,4% de l'ocupació de la UE-25. El sector inclou més de 32.000 empreses cooperatives, que integren onze milions d'explotacions amb una xifra de facturació de més de 250.000 milions d'euros (COGECA, 2010). El pes de les cooperatives agràries a Espanya ha sigut quantificat, junt al de les altres classes de cooperatives i entitats de l'Economia Social, en els diferents estudis realitzats pel *CIRIEC-España* des de l'any 1990 (Barea i Monzón, 1992, 1995, 1996 i 2002; Barea, Juliá i Monzón, 1999; Monzón, 2009).

Segons *Cooperativas Agro-alimentarias*¹⁷, les cooperatives agràries a Espanya fan un total de 3.989 entitats, amb una xifra de facturació de quasi 19.000 milions d'euros, 94.156 persones ocupades i 1.160.337 socis. Segons la Taula 2.1., ocupen el primer lloc del total d'organitzacions que formen l'Economia Social amb un pes del 17,3% de la xifra de facturació. Aquesta posició baixa al tercer lloc si es consideren altres variables com el Valor Afegit Brut (8,24%), l'ocupació (7,26%), el nombre de socis (3,27%) i el nombre d'entitats (1,87%). En el Valor Afegit Brut, l'ocupació i el nombre d'entitats són les empreses de treball associat (cooperatives i societats laborals) les que es situen per damunt de les cooperatives agràries; i en el nombre de socis són les cooperatives de consumidors i usuaris.

Taula 2.1. Pes de les cooperatives agràries a l'Economía Social a Espanya 2008 (facturació i Valor Afegit Brut VAB en milions d'euros)

Variables	Coop. Agràries (CA)	Total Cooperatives (TC)	% CA/TC	Total Ec. Social (TES)	% CA/TES
Entitats	3.757	24.738	15,19	200.858	1,87
Socis	1.264.013	6.774.716	18,66	38.694.060	3,27
Ocupació	90.308	456.870	19,77	1.243.596	7,26
Facturació	20.142	66.286	30,39	116.304	17,32
VAB	2.216	10.408	21,29	26.901	8,24

Font: Monzón (2009)

Si es considera el pes del cooperativisme agrari sobre el total del cooperativisme, aquestes representen el 30% de la xifra de facturació, el 21% del valor Afegit Brut, el 20% de l'ocupació, el 18% del nombre de socis i el 15%

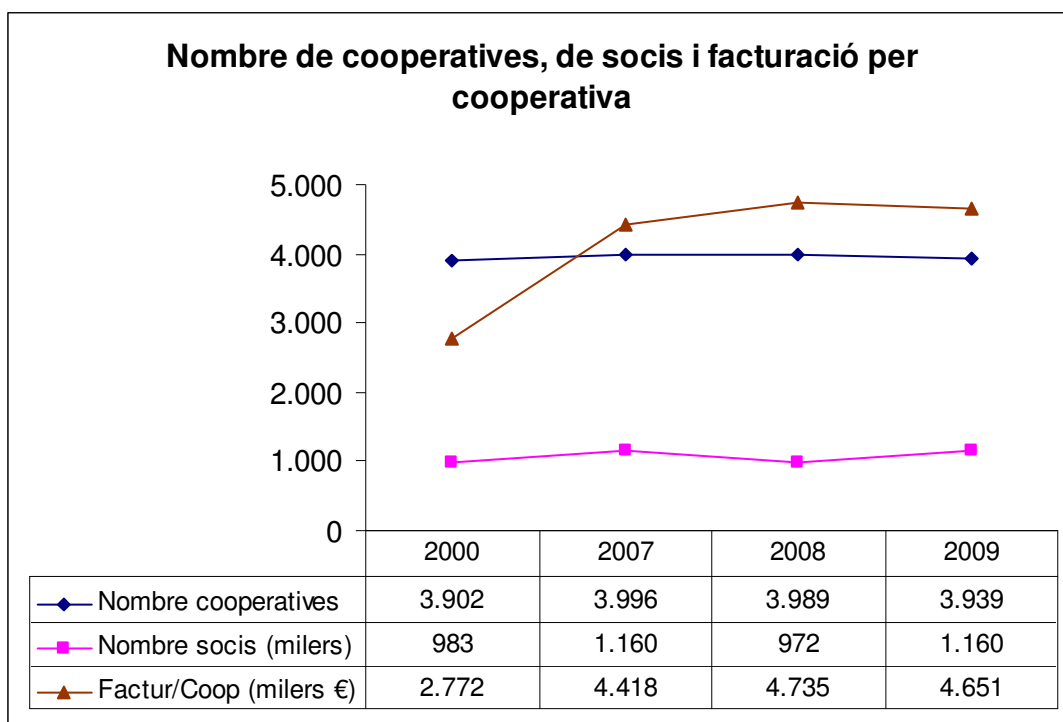
¹⁷ Aquesta entitat representa a la majoria de les cooperatives agràries d'Espanya i abans es denominava Confederació de Cooperatives Agràries d'Espanya CCAE.

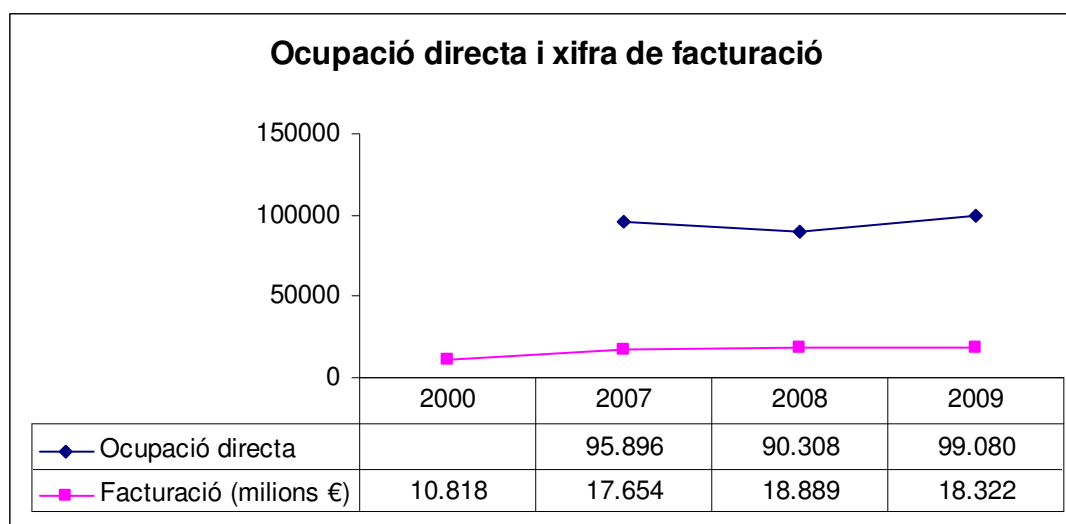
del nombre d'entitats, ocupant el primer lloc en el cas de la xifra de facturació i el segon lloc en la resta de variables (per baix de les cooperatives de treball associat en tots els casos excepte en el del nombre de socis que són les cooperatives de consumidors les que ocupen la primera posició).

La quota de mercat de les cooperatives agràries sobre la producció final agrària es del 40% segons estimacions de Cooperativas Agro-alimentarias, encara que els percentatges varien en funció dels tipus de productes. Així, representen el 100% de la producció de tabac, el 80% del most, el 70% del oli d'oliva i vi, el 60% de l'arròs, el 45% dels cítrics i fruits secs i el 35% de l'oliva de taula, les fruites i els cereals. El sector hortofructícola és el que té un major desenvolupament des del punt de vista comercial.

A la Taula 2.2. s'observa l'evolució seguida per les cooperatives agràries durant el període 2000-2009. La participació econòmica de les cooperatives ha augmentat, ja que la xifra de facturació s'ha incrementat en un 74,61%. El nombre de socis disminueix un 1,08%, degut, en part, a la major professionalització del socis de les cooperatives.

Taula 2.2. Evolució de les cooperatives agràries a Espanya període 2000-2009





Font: Meliá i Juliá (2009)

El nombre de cooperatives s'ha incrementat en un 2,23% i l'ocupació directa ha baixat en un 1,8% del 2007 al 2008. El volum de la xifra de facturació per cooperativa ha augmentat en un 70,8% durant el període 2000-2008, la qual cosa significa que s'ha produït un augment en la dimensió d'aquesta classe de cooperatives. No obstant, segons Cooperativas Agro-alimentarias, el 39% de les cooperatives agràries facturaren menys d'un milió d'euros i les tres quartes parts tenien una facturació inferior als 5 milions d'euros. Per tant, es pot afirmar que la dimensió empresarial de les cooperatives agràries és predominantment de xicotetes i mitjanes empreses, encara que existeixen algunes cooperatives (l'1% del total facturen més de 50 milions d'euros) que són líders al mercat com ara Anecoop en el sector hortofructícola. Algunes d'aquestes cooperatives de major tamany han constituït grups cooperatius en els que formen part societats anònimes (Barea i Monzón, 1995; Barea, Juliá i Monzón, 1999; De Camilleri i Meliá, 2009).

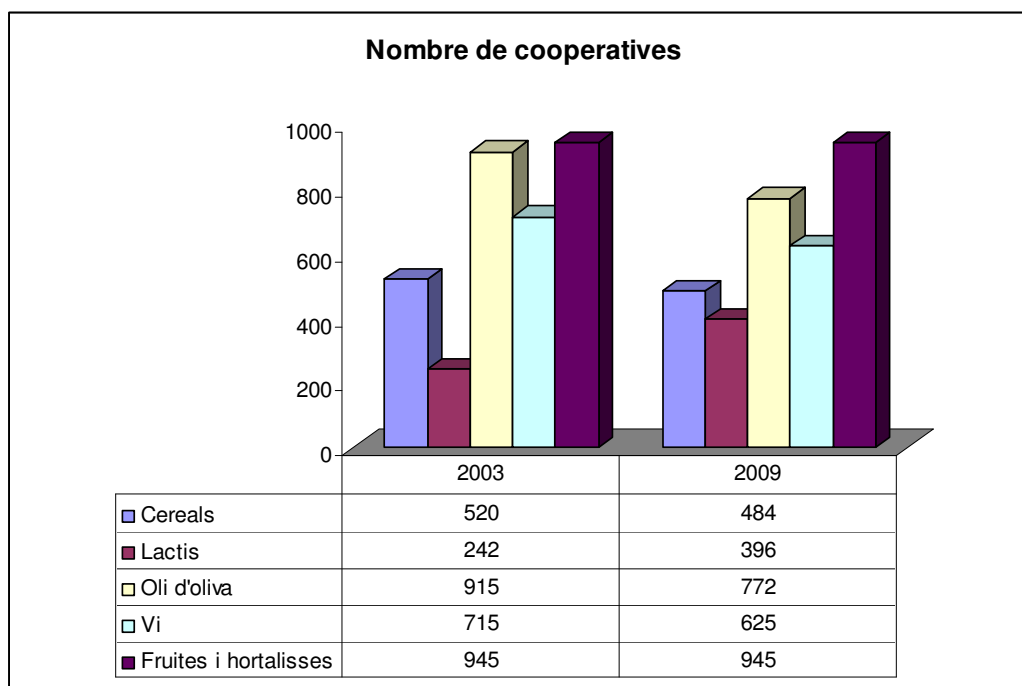
D'altra banda, si s'analitza l'evolució dels principals productes agraris comercialitzats per les cooperatives agràries (Taula 2.3.), es poden observar diferències significatives. Així, segons el nombre de cooperatives, sols mostren una evolució ascendent els lactis, mentre que les fruites i hortalisses es mantenen en el mateix nivell i la resta de productes baixen. Pel que fa al pes de cadascun dels productes sobre el total, cal dir que el producte amb major pes són les fruites i hortalisses amb un 23,7%, les quals han augmentat en un punt durant el període considerat. Tots els altres productes han perdut pes entre

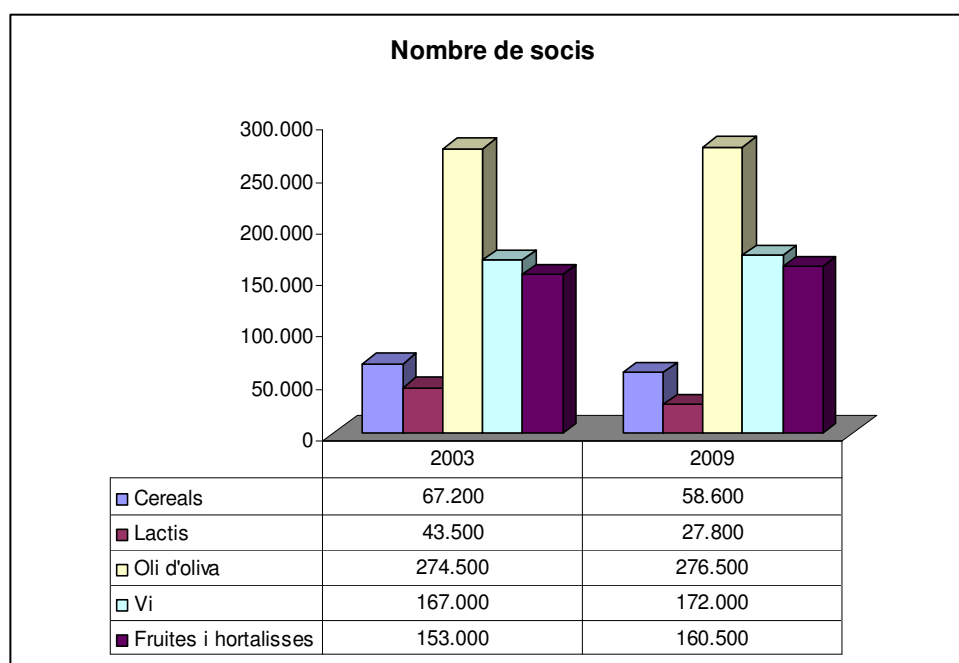
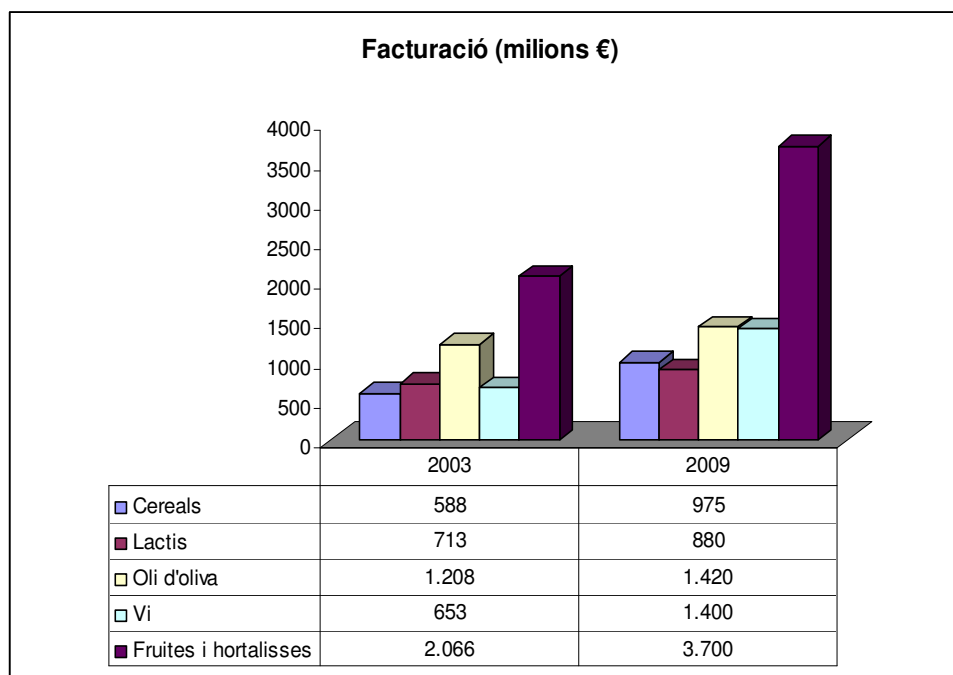
2003 i 2009, excepte els lactis, que són els que menys pes tenen, i que han augmentat la seua participació en 4 punts, arribant al 9,9%.

Segons la facturació, en canvi, tots els productes han augmentat el seu volum, sobre tot el vi, que ha tingut una taxa de creixement del 144%. Els cereals i les fruites i hortalisses també han augmentat de manera significativa amb unes taxes del 65,8% i 79,1% respectivament. En aquest cas també són les fruites i hortalisses les que major pes tenen, a més amb diferència, ja que representen el 19,6% del total, havent augmentat en 5 punts percentuals durant el període considerat.

Finalment, segons el nombre de socis, els productes que més han augmentat són les fruites i hortalisses amb un 4,9%, mentre que els que més han baixat són els lactis amb una taxa negativa del -36,1%. Els cereals també han caigut en un 12,8%. En aquest cas, el producte que major pes té és l'oli d'oliva amb un 23,8% sobre el total, encara que ha caigut 2 punts respecte a l'any 2003. Les fruites i hortalisses representen el 13,8% del total dels socis, sent el tipus de producte que menys ha caigut en termes relatius.

Taula 2.3. Evolució de les cooperatives agràries a Espanya per principals sectors agroalimentaris durant el període 2003-2008





Font: COGECA (2010)

2.1.3. El cooperativisme agrari a l'Arc Mediterrani Central

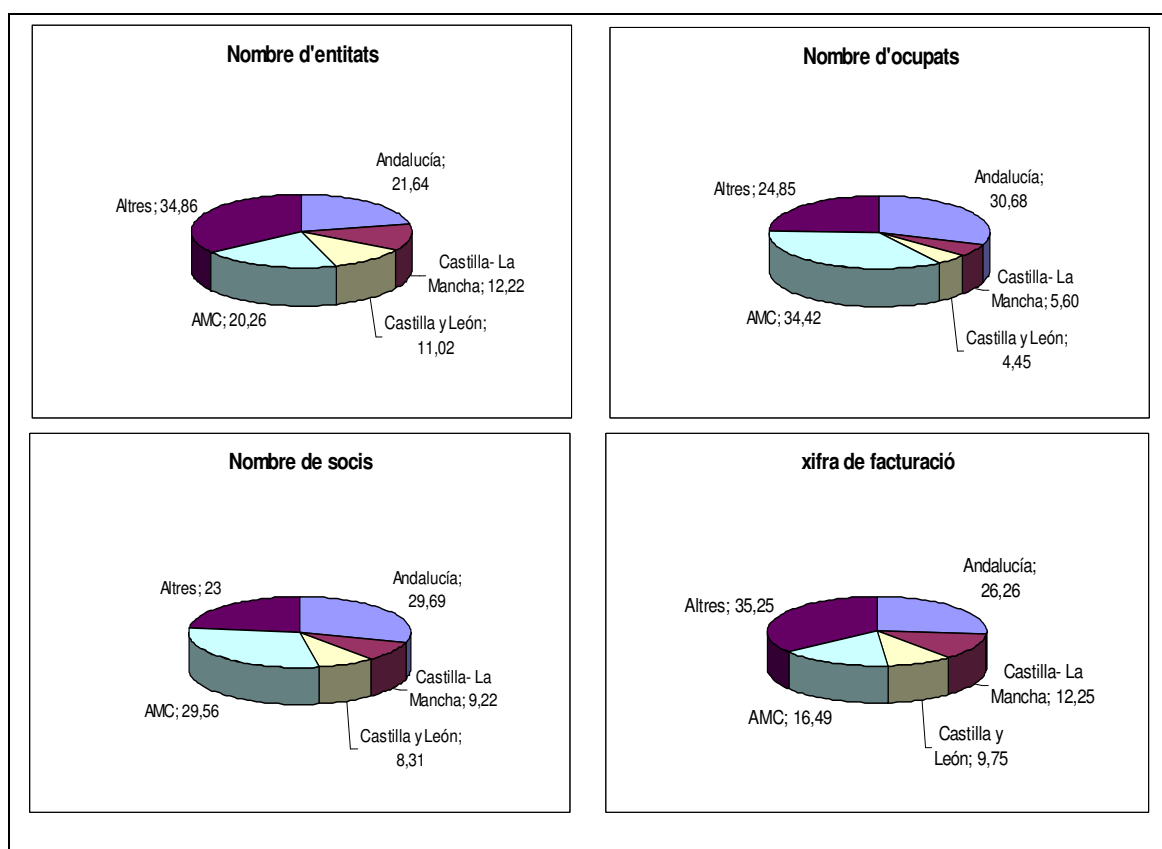
“El cooperativisme agrari constitueix el principal ‘muscle empresarial’ de l'Economia Social valenciana” (Chaves i Monzón, 2007; p. 289). Però a més, no sols es centren en l'àmbit competitiu del mercat, on en alguns subsectors agraris tenen quotes de mercat majoritàries, si no que en molts casos suposen

l'únic teixit empresarial sòlid de determinades zones rurals de l'interior (Garrido, 2003; García Sanz, 2007). Segons García Martínez (2006), en torn als dos terços dels municipis rurals valencians (de menys de 2000 habitants), tenen al menys una cooperativa en el seu municipi. Aquesta situació podria assenyalar-se també per al cas dels municipis catalans.

El pes de les cooperatives agràries ha sigut quantificat, junt al d'altres classes de cooperatives i entitats de l'Economia Social, en els diferents estudis realitzats pel CIRIEC-Espanya des de l'any 1990 (Tomás Carpi i Monzón, 1997; Monzón, 2004).

Les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central representen al voltant del 20% del total de les cooperatives a Espanya. Segons el Gràfic 2.1., suposen el 20,26% del total de les entitats (11,05% al País Valencià i 9,21% a Catalunya), situant-se per darrere d'Andalusia amb el 21,64%. El nombre d'entitats al 2009 era de 761 (415 al País Valencià i 346 a Catalunya).

Gràfic 2.1. Pes de les cooperatives agràries a l'AMC sobre Espanya 2009

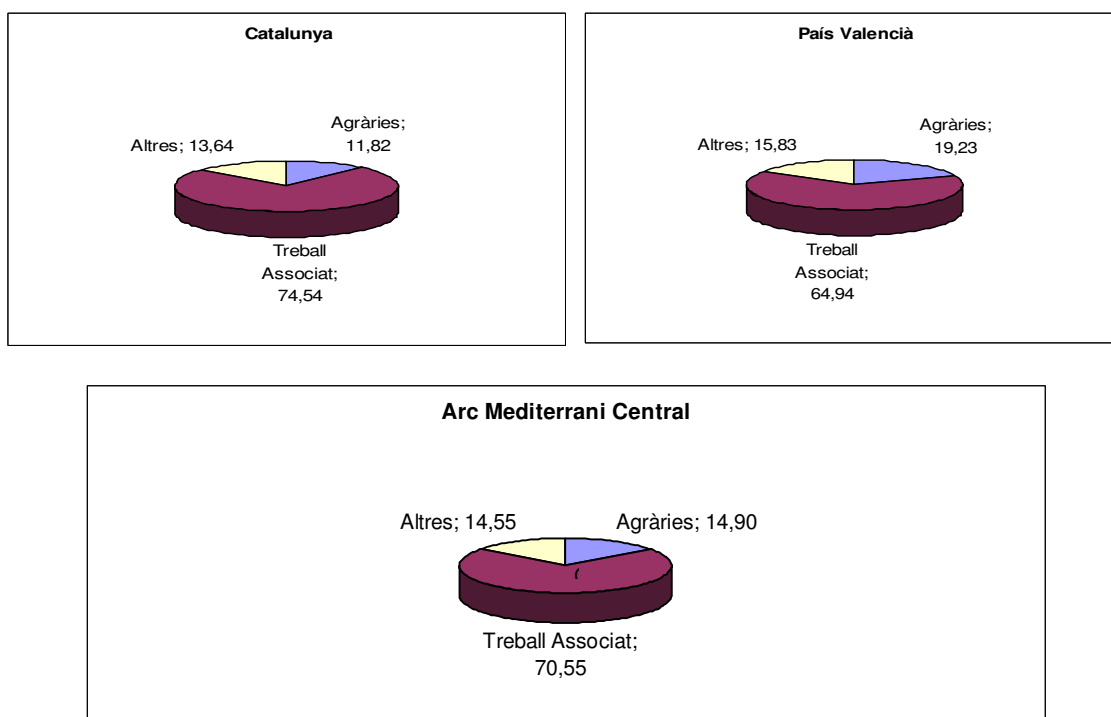


Font: Cooperativas agro-alimentarias (diferents anys)

El nombre d'ocupats a les cooperatives agràries de l'AMC era de 31.086 (26.229 al País Valencià i 4.857 a Catalunya), la qual cosa suposa el 34,42% del total espanyol (29,04% al País Valencià i 5,38% a Catalunya), ocupant per tant la primera posició per damunt inclòs d'Andalusia. El nombre de socis era de 373.711 (291.779 al País Valencià i 81.932 a Catalunya), ocupant la segona posició per comunitats autònomes (29,56%), però molt a prop d'Andalusia (29,69%). Per últim, segons la xifra de facturació, la posició de les cooperatives agràries de l'AMC és la segon amb un 16,49% (7,61% al País Valencià i 8,88% a Catalunya), amb molta distància d'Andalusia (26,26%). El volum de la xifra de facturació va ser de 3.321 milions d'euros.

D'altra banda, el pes de les cooperatives agràries sobre el total del cooperativisme a l'AMC segons nombre d'entitats és del 14,9%, superior al de totes les altres classes de cooperatives, a excepció de les de Treball Associat que representen el 70,55%. El Gràfic 2.2. mostra aquestos percentatges també per al cas del País Valencià i Catalunya. Així, es pot observar que les cooperatives agràries tenen més pes al País Valencià (19,23%) que a Catalunya (11,82%).

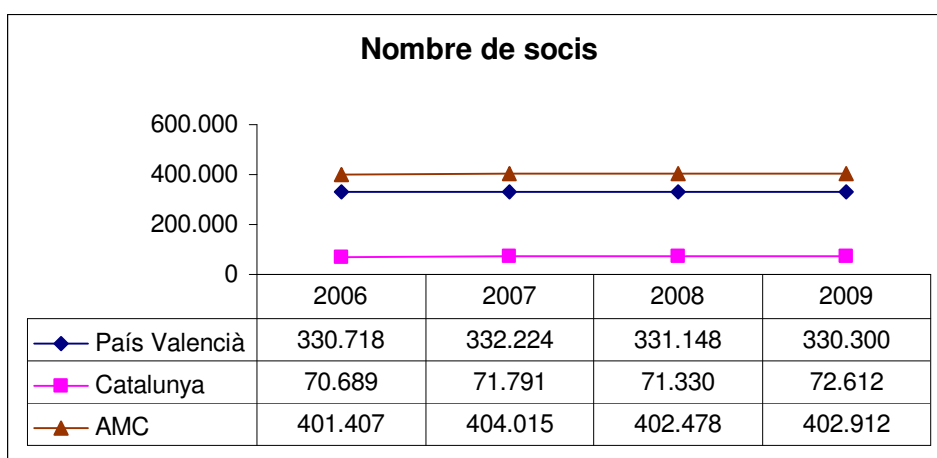
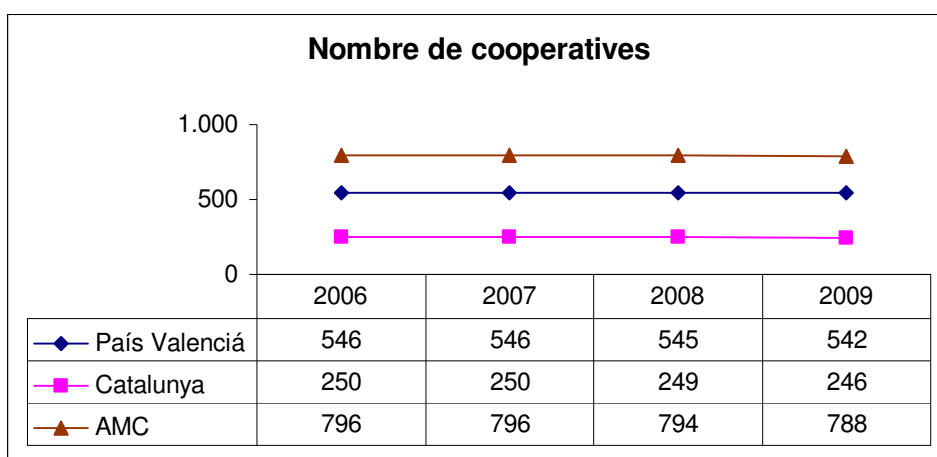
Gràfic 2.2. Pes de les cooperatives agràries sobre el total del cooperativisme a l'AMC 2009 (percentatges)

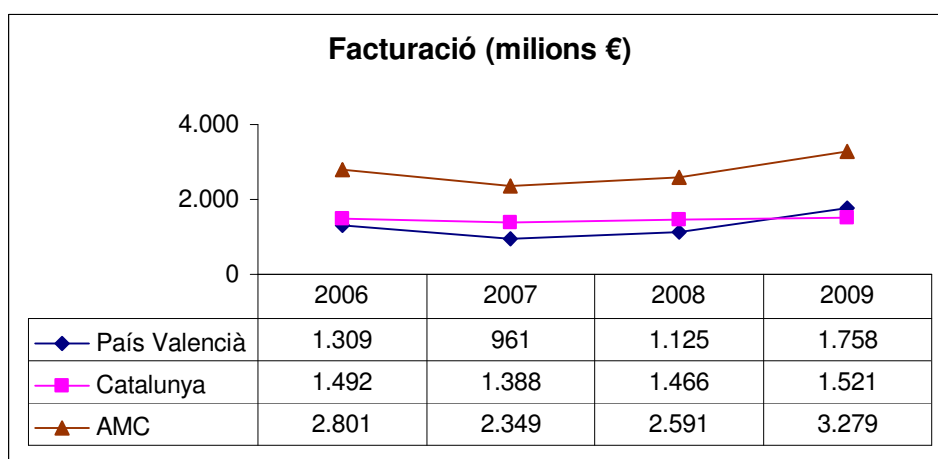
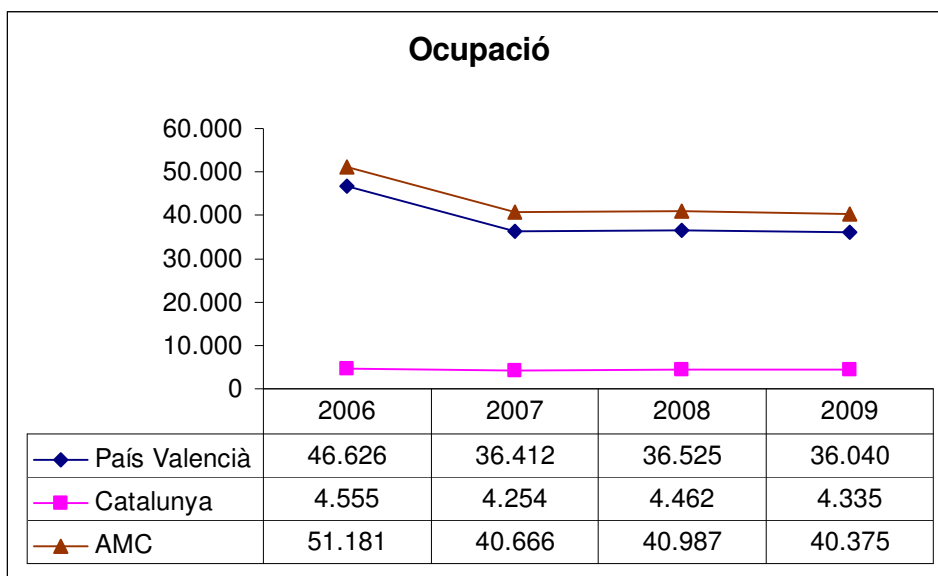


Font: Federacions de Cooperatives Agràries (FECOAV i FCAC) (2010)

En definitiva, les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central a l'any 2009 fan un total de 788 entitats, 542 al País Valencià i 246 a Catalunya, amb un nombre de socis de 402.912, un nombre de treballadors de 40.375 i una xifra de facturació de 3.279 milions d'euros. La seua evolució al llarg dels quatre darrers anys apareix reflectida a la Taula 2.4. El nombre de cooperatives ha mantingut una estabilitat amb una lleugera reducció de l'1%, un poc major a Catalunya (1,6%) que al País Valencià (0,7%). La reducció es produeix principalment a l'any 2009. El nombre de treballadors (ocupació) segueix una tendència descendent més acusada, amb una taxa negativa del 21%, deguda fonamentalment al descens de l'ocupació al País Valencià (22,7%). Els descens en l'ocupació es produeix en gran mesura a l'any 2007.

Taula 2.4. Evolució del cooperativisme agrari a l'Arc Mediterrani Central durant el període 2006-2009





Font: Federacions de Cooperatives Agràries (FECOAV i FCAC) (diferents anys)

Les variables nombre de socis i xifra de facturació segueixen una tendència ascendent. El nombre de socis augmenta lleugerament (un 0,37%), degut a l'increment dels socis a les cooperatives catalanes (del 2,72%), ja que els socis a les cooperatives al País Valencià fins i tot cauen un 0,1%. En canvi, la xifra de facturació s'incrementa de forma significativa (un 17%), degut sobre tot a l'augment de les cooperatives al País Valencià, que augmenten un 34%. La facturació cau a l'any 2007, però durant els dos anys següents es recupera.

El futur del cooperativisme agrari a l'Arc Mediterrani està directament associat al futur de l'agricultura mediterrània i, en particular, a l'evolució dels productes de regadiu (fruites i hortalisses) (Gómez López, 2004b).

El sector hortofructícola té un pes considerable al cooperativisme de l'Arc Mediterrani, principalment al País Valencià, però també a determinades

comarques de Catalunya. El seu desenvolupament està condicionat, segons Montegut i Cristóbal (2010), per la intensitat de la concentració de l'oferta. Les exigències de les empreses de distribució, dels consumidors i de les Administracions Públiques respecte a la traçabilitat, seguretat alimentària i respecte al medi ambient, han comportat una reorganització en profunditat dels sistemes agroalimentaris (Filippi i Triboulet, 2006; Gallego, 2008).

Al País Valencià, les cooperatives hortofructícoles representen al voltant del 50% del total de la producció agrària, degut sobre tot als cítrics. Els cítrics es concentren principalment a La Ribera, La Safor, L'Horta (Sud i Nord) i el Camp del Túria. El conreu de fruites dolces es donen a la Plana de Castelló (junt amb els cítrics) i a La Marina. L'arròs està concentrat a La Ribera, L'Horta Sud i també a la Marina.

A Catalunya, el percentatge de les cooperatives hortofructícoles sobre la producció total agrària és del 10%, encara que en el cas de les fruites dolces és del 40% (ubicades principalment a la comarca del Segrià a Lleida) i en el cas de l'arròs del 60% (a les Terres de l'Ebre). Els cítrics catalans també es concentren a les comarques de les Terres de l'Ebre (Baix Ebre i Montsià) i en menor mesura al Baix Camp (Tarragona). Les hortalisses tenen un menor pes (2%) i els seus conreus estan més diversificats geogràficament.

La Taula 2.5. mostra el pes del cooperativisme hortofructícola a l'AMC sobre el total del cooperativisme agrari. Les 149 cooperatives hortofructícoles representen el 22,5% del total de cooperatives agràries i facturen 975 milions d'euros, la qual cosa representa el 32,5% de la facturació del total de cooperatives agràries.

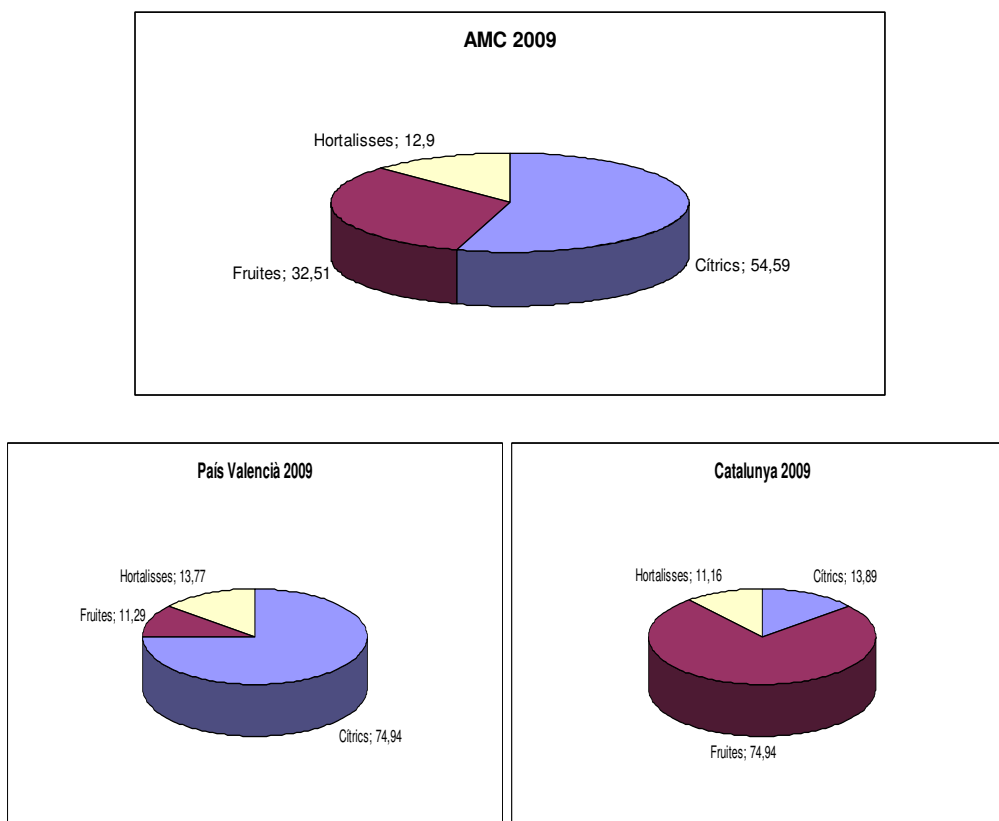
Taula 2.5. Cooperativisme hortofructícola a l'AMC 2009 (facturació en milers €)

	País Valencià		Catalunya		AMC	
	Nombre	Facturació	Nombre	Facturació	Nombre	Facturació
Cítrics	96	487.286	8	45.189	104	532.475
Fruites dolces	36	73.391	53	243.731	89	317.122
Hortalisses	22	89.545	11	36.312	33	125.857
Total Hortofructíc.	102	650.222	47	325.232	149	975.454
Total Coop. Agrari	415	1.533.528	246	1.466.074	661	2.999.602
% TH/TCA	19,11%	42,40%	19,11%	22,18%	22,54%	32,52

Font: Federacions de cooperatives agràries (FCAC i FECOAV) (2010)

Estem parlant, per tant, d'un sector amb un pes significatiu sobre el conjunt del cooperativisme agrari a l'AMC. Per subsectors, el 54,6% correspon als cítrics, el 32,5% a les fruites dolces i el 12,9% a les hortalisses, segons mostra el Gràfic 2.3.

Gràfic 2.3. Composició del sector cooperatives hortofructícoles a l'AMC 2009



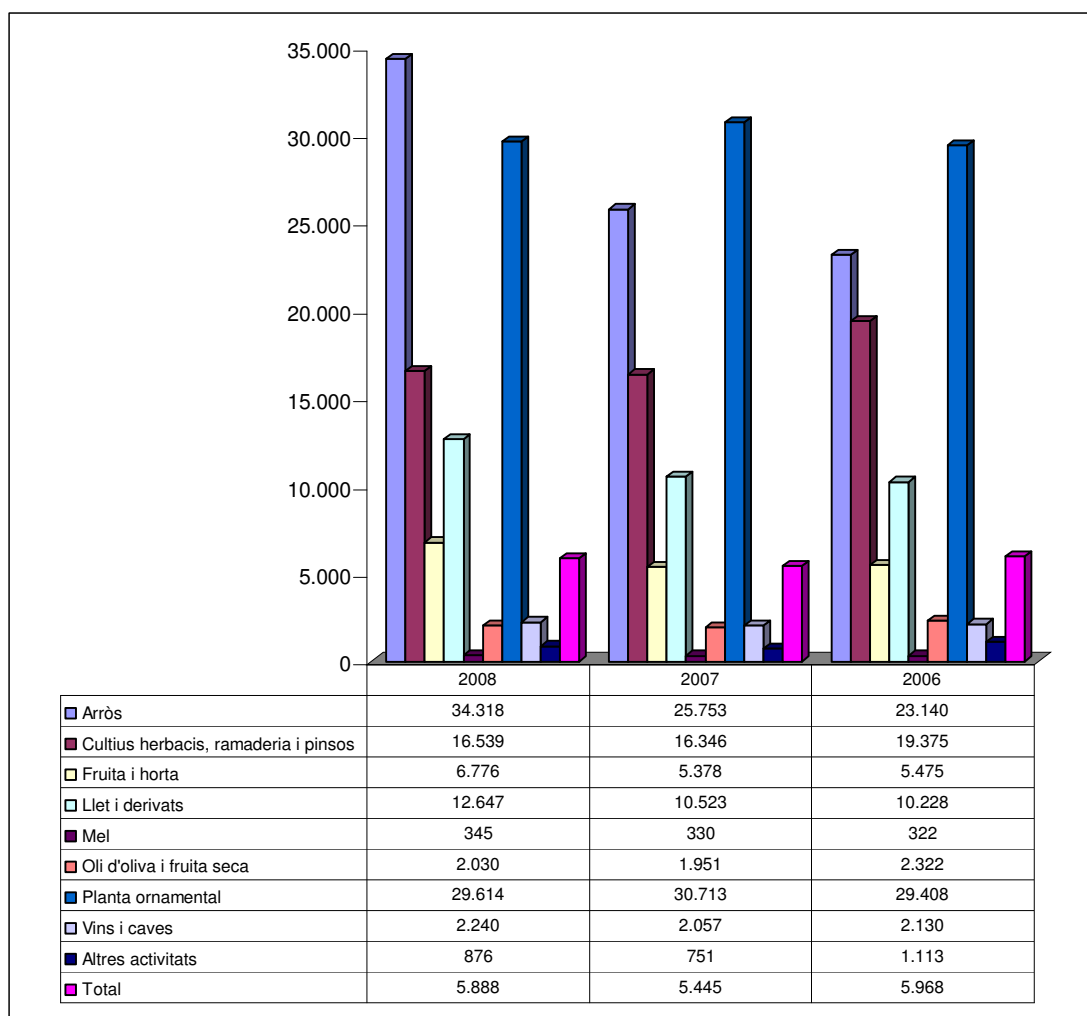
Font: Federacions de cooperatives (FCAC i FECOAV) (2010)

Al País Valencià, les 102 cooperatives hortofructícoles representen el 19% del total de les cooperatives agràries i la seua xifra de facturació (650 milions d'euros) representa el 42,4% del total. El subsector dels cítrics és el predominant amb el 75% del total de la facturació, seguit per les hortalisses amb el 14% i les fruites dolces amb el 11%. A Catalunya són 47 cooperatives amb una xifra de facturació de 325 milions d'euros, xifra que representa el 22,2% del total de les cooperatives agràries. Per subsectors, predominen les fruites dolces amb el 75% del total de la facturació, seguides dels cítrics amb el 14% i les hortalisses amb el 11%. Un dels principals motius pels quals es creen cooperatives hortofructícoles a l'Arc Mediterrani Central és la transformació de terres de secà en terres de regadiu. Allí on hi predominaven els conreus de

secà (oliva, ametlla, vinya), mitjançant l'introducció del rec (canals, pantans), s'han reconvertit en plantacions de fruita dolça principalment (Montegut i Cristóbal, 2010).

Si els conreus agraris, en general, ja presenten una xicoteta dimensió, els conreus de fruites i hortalisses presenten una de les dimensions més baixes. Així, segons la Taula 2.6., la dimensió de les fruites i hortalisses (mesurada en funció de la xifra de facturació per cooperativa), representa el tercer tipus de conreu més menut, només per damunt de la mel i de l'oli d'oliva.

Taula 2.6. Evolució de la dimensió de les cooperatives agràries per activitat productiva a l'AMC 2006-2008 (xifra de facturació en milers € per cooperativa)



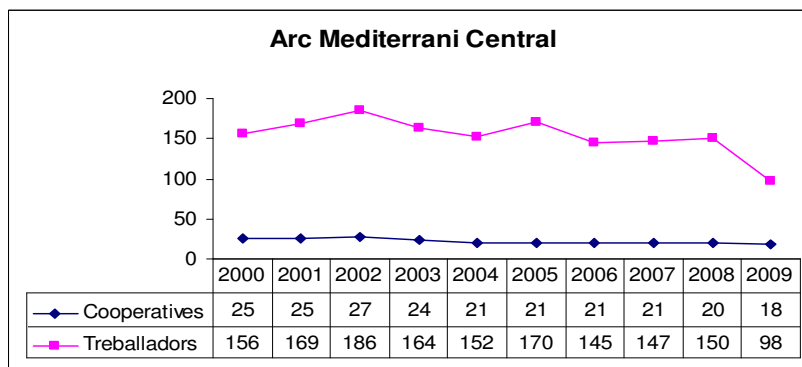
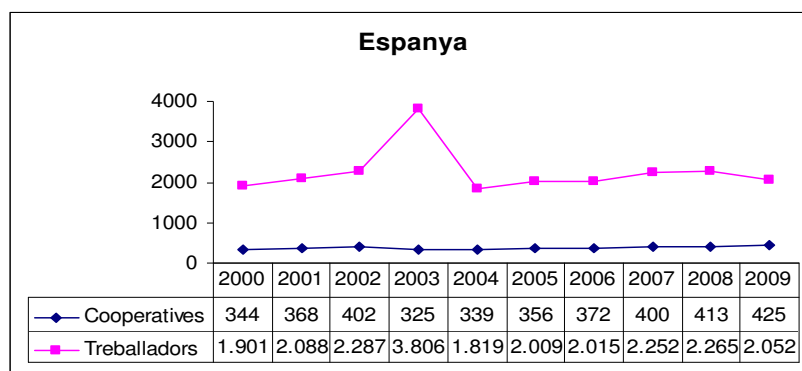
Font: Federacions de cooperatives (FECOAV i FCAC)

El tamany de les plantes ornamentals és quasi cinc vegades més gran, el dels conreus herbacis és quasi tres vegades més gran, el de l'arròs és cinc vegades

més gran i el de la llet és dues vegades més gran. No obstant, entre 2006 i 2008 s'ha incrementat en un 24%. Es tracta d'empreses de xicoteta dimensió, al igual que veiem en el cas de les explotacions agràries en general. No obstant, moltes cooperatives estan realitzant inversions considerables amb la finalitat d'augmentar la seua dimensió, incrementant el nombre de línies de manipulats de la fruita, el tamany de les cambres frigorífiques, etc. (Compés i Martínez, 2005).

Una alternativa important a tenir en compte és l'existència de les cooperatives d'explotació comunitària de la terra, les quals apareixen com una resposta al minifundisme de les explotacions agràries ubicades a l'Arc Mediterrani Central. Al País Valencià, aquesta classe de cooperatives és realment escàs: són una vintena d'entitats amb un centenar de treballadors. Però a Catalunya, la seua presència és testimonial, ja que es tracta de dues cooperatives amb sis treballadors. A més, com es pot observar a la Taula 2.7., han seguit una tendència descendent durant el període 2000-2009, en caure un 28% en el nombre de cooperatives i un 37% en el nombre de treballadors.

Taula 2.7. Evolució de les Cooperatives d'Explotació Comunitària de la Terra a Espanya i a l'AMC durant el període 2000-2009

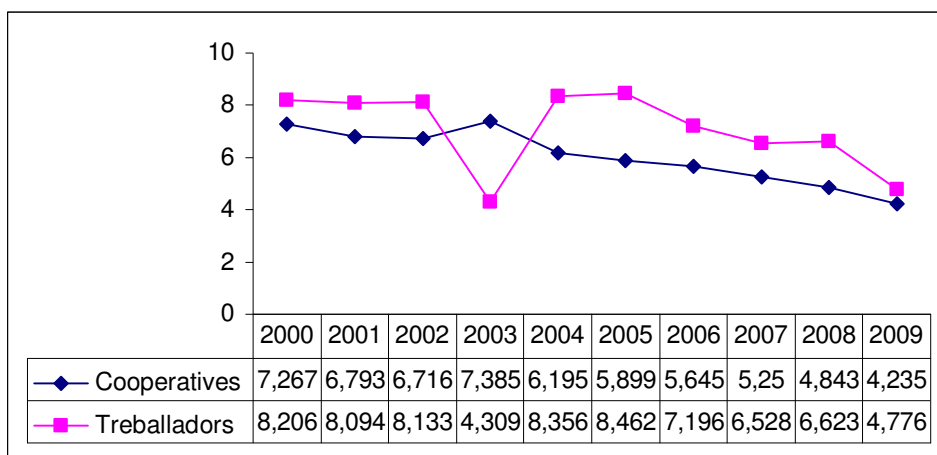


Font: Ministeri de Treball (diferents anys)

En canvi, a Espanya han seguit una tendència ascendent amb unes taxes de creixement del 23% i 8% respectivament.

La caiguda del nombre d'entitats i de treballadors de les cooperatives d'explotació comunitària de la terra a l'Arc Mediterrani Central, ha suposat també un descens en el pes relatiu sobre el conjunt d'aquesta classe de cooperatives a l'Estat espanyol, com mostra la Taula 2.8. El pes del nombre de cooperatives ha caigut 3 punts i el del nombre de treballadors quasi 4 punts entre 2000 i 2009. A més, es tracta d'un pes quasi testimonial sobre el conjunt de l'Estat espanyol (del 4%).

Taula 2.8. Evolució del pes de les cooperatives d'explotació comunitària de la terra a l'AMC sobre el total espanyol 2000-2009



Font: Ministeri de Treball (diferents anys)

2.2. El Crèdit Cooperatiu i el finançament de les Cooperatives Agràries a l'Arc Mediterrani Central.

Les necessitats de finançament extern de les cooperatives agràries, obliga a aquestes a desenvolupar una política de col·laboració o cooperació amb les entitats de crèdit, principalment amb aquelles especialitzades en el finançament del sector agrari, com ho són les caixes rurals i les seccions de crèdit.

Com assenyalen Seguí i Server (2009), malgrat el seu reduït pes relatiu en el sector, no és menys cert que aquest tipus de institució financera (caixes rurals),

ha sigut clau en el desenvolupament socioeconòmic recent d'extenses regions del Mediterrani i és evident el seu paper en sectors com el agrari.

A continuació, i al llarg de tres subapartats, s'analitzen les relacions existents entre les cooperatives agràries i el crèdit cooperatiu especialitzat en el sector agrari, amb l'objectiu de valorar les possibilitats que existeixen de consolidar relacions de cooperació entre ambdues de caràcter estratègic.

2.2.1. Relacions entre les cooperatives agràries i el crèdit cooperatiu

Les necessitats creditores de les cooperatives agràries i, en general, del sector agrari, no sempre són cobertes en la mesura i en les condicions que aquestes requereixen. Aquest és el principal motiu pel qual van sorgir les entitats de crèdit cooperatiu, com a entitats especialitzades en el finançament del sector agrari, i constituïdes a l'empar de les cooperatives agràries en els àmbits locals (Gómez Mora, 2001; Sanchis, 2004).

A les comarques del País Valencià i de Catalunya, i a diferència de la resta d'Espanya, les caixes rurals¹⁸ comencen a sorgir des de l'àmbit local i posteriorment algunes d'elles amplien el seu àmbit (comarcal i provincial). És per això que el País Valencià és la zona que major nombre de caixes rurals té de tot l'Estat espanyol i on predominen les caixes rurals locals. A Catalunya, inicialment existia també un nombre important de caixes rurals locals, però que com a conseqüència de la crisi financera patida per aquest sector a principis dels anys vuitanta del Segle XX, moltes d'elles es declararen en fallida i foren comprades per les caixes d'estalvis (principalment La Caixa de Pensions de Barcelona i Caixa Catalunya)¹⁹.

Una altra característica comuna entre les comarques de l'Arc Mediterrani Central és el sorgiment de les seccions de crèdit, com a seccions dins de les cooperatives agràries. Aquestes són creades des del mateix naixement de la cooperativa agrària o sorgeixen de la compra per part de la cooperativa agrària

¹⁸ Les caixes rurals són cooperatives de crèdit dedicades preferentment al finançament del sector agrari; a diferència de les cooperatives de crèdit professionals i populars, les quals es dediquen a finançar determinades professions (com ara arquitectes, enginyers i advocats) i als sectors industrials i de serveis (caixes populars) (Sanchis i Palomo, 1997).

¹⁹ Aquesta va ser la forma que tingueren les caixes d'estalvis catalanes d'entrar en un sector, l'agrari, en el que fins a aquell moment els havia resultat impossible aconseguir-ho.

d'una caixa rural, de manera que es produeix una internalització de l'activitat financera de la cooperativa agrària²⁰.

Per tant, podem concloure que les entitats de crèdit cooperatiu naixen amb la finalitat de finançar a les cooperatives agràries, per la qual cosa existeix, almenys a priori, una predisposició a la cooperació entre ambdós tipus d'organitzacions. Ara bé, l'activitat bancària de les caixes rurals, amb el pas del temps, ha anat diversificant-se²¹, de manera que el pes que el finançament de les cooperatives agràries té en el conjunt de les inversions creditors de les caixes rurals és cada vegada menor (Melián, Palomo, Sanchis i Soler, 2006; Palomo i Sanchis, 2008).

En el Capítol 1 de la Tesi ja s'assenyalava que el volum total de crèdits destinats al finançament del sector agrari a l'Arc Mediterrani Central per part de les entitats de crèdit cooperatiu era del 32,21%, i que aquest representava més del doble que el corresponent al conjunt de l'Estat espanyol, la qual cosa indica que les entitats de crèdit cooperatiu valencianes i catalanes tenen un protagonisme destacat sobre el finançament del sector agrari i que aquest es major que en la resta de comunitats autònomes²².

2.2.2. El paper de les caixes rurals en el finançament de les cooperatives agràries

Les caixes rurals a l'Arc Mediterrani Central fan un total de 36 entitats al País Valencià i 2 a Catalunya²³ (a la província de Lleida) sobre un total de 76 caixes rurals existents a tota Espanya. A 31 de desembre de 2009 tenien un volum d'actius totals de 16.385 milions d'euros, 14.938 milions d'euros de crèdits,

²⁰ L'últim cas ocorregut va ser el de la Cooperativa Agrícola La Prosperitat de Moncofa, que en l'any 1994 va constituir la seua secció de crèdit a partir de l'absorció de la Caixa Rural de la mateixa localitat.

²¹ Propiciat, també s'ha de dir, pel procés de liberalització del sector, sobre tot a partir del moment en que legalment és possible realitzar operacions d'actiu amb tercers no socis (a l'any 1989 a nivell estatal amb l'aprovació de la Llei de Cooperatives de Crèdit i alguns anys abans en algunes comunitats autònomes com ara Catalunya i València amb l'aprovació de les seues respectives lleis de cooperatives autonòmiques a 1982 i 1985 respectivament).

²² No es tenen dades sobre les inversions creditors destinades per les caixes rurals a les cooperatives agràries.

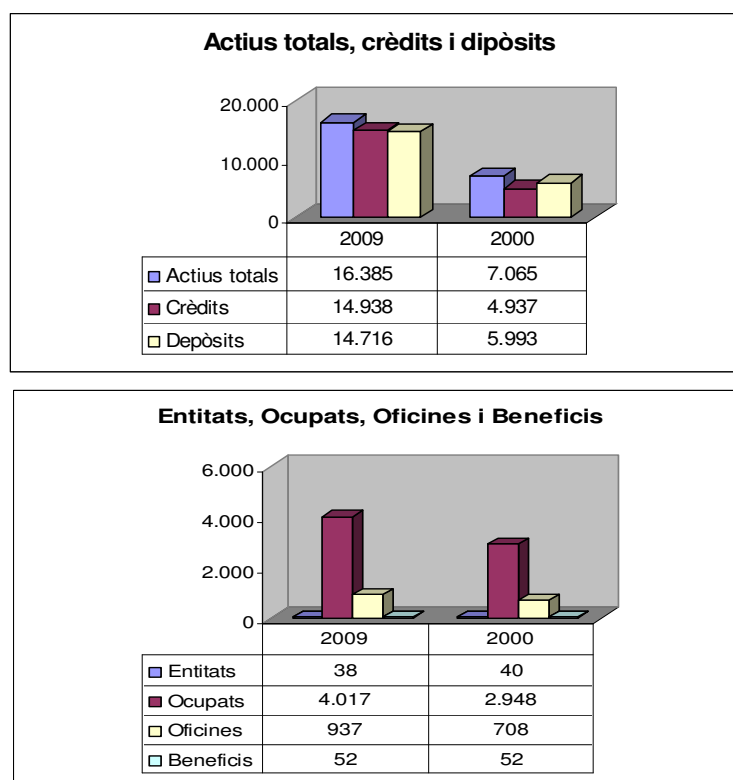
²³ A Catalunya existeixen també dues cooperatives de crèdit professionals a Barcelona, la Caixa de Crèdit dels Enginyers i la Caixa d'Arquitectes; que representen el 50% del total de caixes professionals existents a tot l'Estat espanyol, a més de la Caja Laboral Popular a Euskadi i la Caja de Crédito Cooperativo a Madrid.

14.716 milions d'euros de dipòsits, 4.017 empleats, 472.831 socis, 937 oficines i 52 milions d'euros de beneficis²⁴.

El pes de les caixes rurals a l'AMC oscil·la entre el 20% en el cas del nombre d'empleats, socis i oficines i el 50% del nombre d'entitats. En funció del volum d'actius totals, crèdits i dipòsits, el percentatge es situa entre el 14 i el 15%. Representen, per tant, un pes significatiu sobre el conjunt de les caixes rurals a Espanya. A més, una caixa rural valenciana, Ruralcaja, és la segona caixa rural més gran d'Espanya, darrere de Cajamar, i la tercera cooperativa de crèdit darrere també de la Caja Laboral Popular.

Si s'analitza l'evolució seguida per les caixes rurals durant el període 2000-2009, segons mostra la Taula 2.9., s'observa un creixement espectacular en el cas dels actius totals, crèdits i dipòsits amb taxes del 132%, 203% i 146% respectivament.

Taula 2.9. Evolució de les principals variables de les caixes rurals de l'AMC durant el període 2000-2009



Font: UNACC (diferents anys)

²⁴ El pes de les caixes rurals de Castellans i de Guissona a Catalunya sobre el conjunt de l'AMC (que representen el 5% de les entitats) és de sols el 2% dels actius totals i dels dipòsits i de l'1% dels crèdits. Es tracta, per tant, d'un pes insignificant.

El nombre d'empleats, socis i oficines ha crescut lleugerament, amb unes taxes de poc més del 30% en els tres casos. I l'única variable que mostra un xicotet descens és el nombre d'entitats, que ha passat de 40 a 38 caixes rurals. La variable beneficis s'ha mantingut en el mateix volum.

El pes de les caixes rurals de l'AMC sobre el total estatal ha caigut durant el període estudiat, a excepció del nombre d'oficines que s'ha incrementat en quasi un punt. Les principals caigudes es donen en el volum d'actius totals, crèdits i dipòsits (en 10 punts percentuals de diferència aproximadament), mentre que el nombre d'empleats i de socis i el volum de beneficis ha caigut lleugerament.

Les caixes rurals valencianes, durant el període 2000-2009, han realitzat diferents operacions de fusions reals, entre les que destaca la fusió pura entre les tres caixes rurals provincials (CR València, CR Alacant i Credicoop CR Castelló) per a la constitució de Ruralcaja a l'any 2002. No obstant, durant el mateix període es creen dues caixes rurals noves, entre les quals destaca la constitució de Crèdit València a l'any 2001 com a resultat de la venda de les seues seccions de crèdit per part d'un grup important de cooperatives agràries (Melián, 2004; Melián i Sanchis, 2009; Sanchis i Melián, 2009; Palomo i Sanchis, 2010a i 2010b).

En l'actualitat, les caixes rurals valencianes participen del procés de constitució de Sistemes Institucionals de Protecció SIP²⁵, iniciat com a resposta a la crisi financera de l'estiu de 2007 (Palomo, Sanchis i Soler, 2009). Així, Ruralcaja lidera el SIP Cajas Rurales del Mediterráneo Grupo CRM, aprovat pel Banc d'Espanya en desembre de 2010 i constituït per 14 caixes rurals valencianes. Aquest SIP representa el 65% dels actius totals de les caixes rurals al País Valencià. A més, altres 6 caixes rurals valencianes (Caja Campo, Casinos, Albalat, Petrer, Torís i Castelló), formen part del primer SIP creat a Espanya a desembre de 2009, el SIP Grupo Cooperativo Cajamar, liderat per la caixa andalusa.

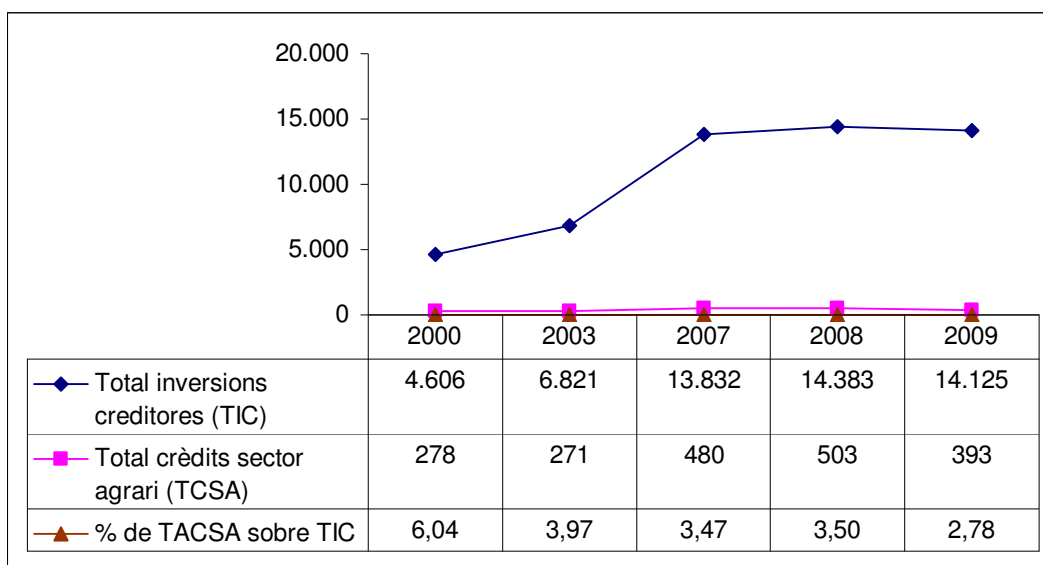
Els SIP, anomenats per alguns com a fusions fredes o virtuals, representen una estratègia de cooperació basada en el tractament conjunt com a grup de la

²⁵ Creat per la Directiva 2006/48/CE, de 14 juny, d'accés a l'activitat d'entitats de crèdit.

solvència, el capital i els crèdits de les entitats sòcies (Belmonte i Cortés, 2010). Aquestos poden acabar, en el temps, en fusions reals, com precisament ha ocorregut en abril de 2011 amb l'anunci de fusió real entre Cajamar i Caja Campo, dues de les set caixes rurals que formen el SIP Cajamar.

Els processos de fusions i concentració del sector de las caixes rurals al País Valencià produïts durant les dues darreres dècades, més els que molt probablement es van a produir durant els pròxims anys, segurament tinguen com a conseqüència un allunyament d'aquestes entitats respecte a les cooperatives agràries, la qual cosa produirà en aquestes últimes un empitjorament de les condicions de les fonts de finançament extern. Precisament aquesta és la principal amenaça per al sector pel que fa l'estructura de finançament, tal com queda demostrat a la Taula 2.10.

Taula 2.10. Evolució del percentatge d'inversions creditores de les caixes rurals sobre el sector agrari a l'AMC durant el període 2000-2009 (milions de €)



Font: CAPA (diferents anys)

Mentre el total de les inversions creditores de les caixes rurals s'ha incrementat en un 207% durant el període 2000-2009, els crèdits al sector agrari, on les cooperatives tenen un pes majoritari, han augmentat sols un 41%. A més, a l'any 2009 respecte al 2008, els crèdits al sector agrari han caigut un 22%, mentre que el total de les inversions creditores han caigut sols un 2%. Com a conseqüència d'açò, el percentatge del total dels crèdits del sector agrari sobre el total de les inversions creditores ha seguit una tendència descendent al llarg

de tota la dècada del 2000, arribant a caure 3,26 punts percentuals entre 2009 i 2000.

2.2.3. El paper de les seccions de crèdit en el finançament de les cooperatives agràries

Les seccions de crèdit de les cooperatives agràries actuen com un banc exclusiu per a la cooperativa i els seus socis, però no són entitats de crèdit al no tenir personalitat jurídica pròpia (Server i Melián, 1997 i 1998; Parcerisa, 1999). En tot cas, en la pràctica operen com una altra entitat de crèdit, amb les limitacions legals corresponents²⁶, mitjançant la clau bancària d'alguna entitat de crèdit amb la que la cooperativa agrària té signat un conveni de col·laboració (Soler, 1999; Campos i Sanchis, 2005).

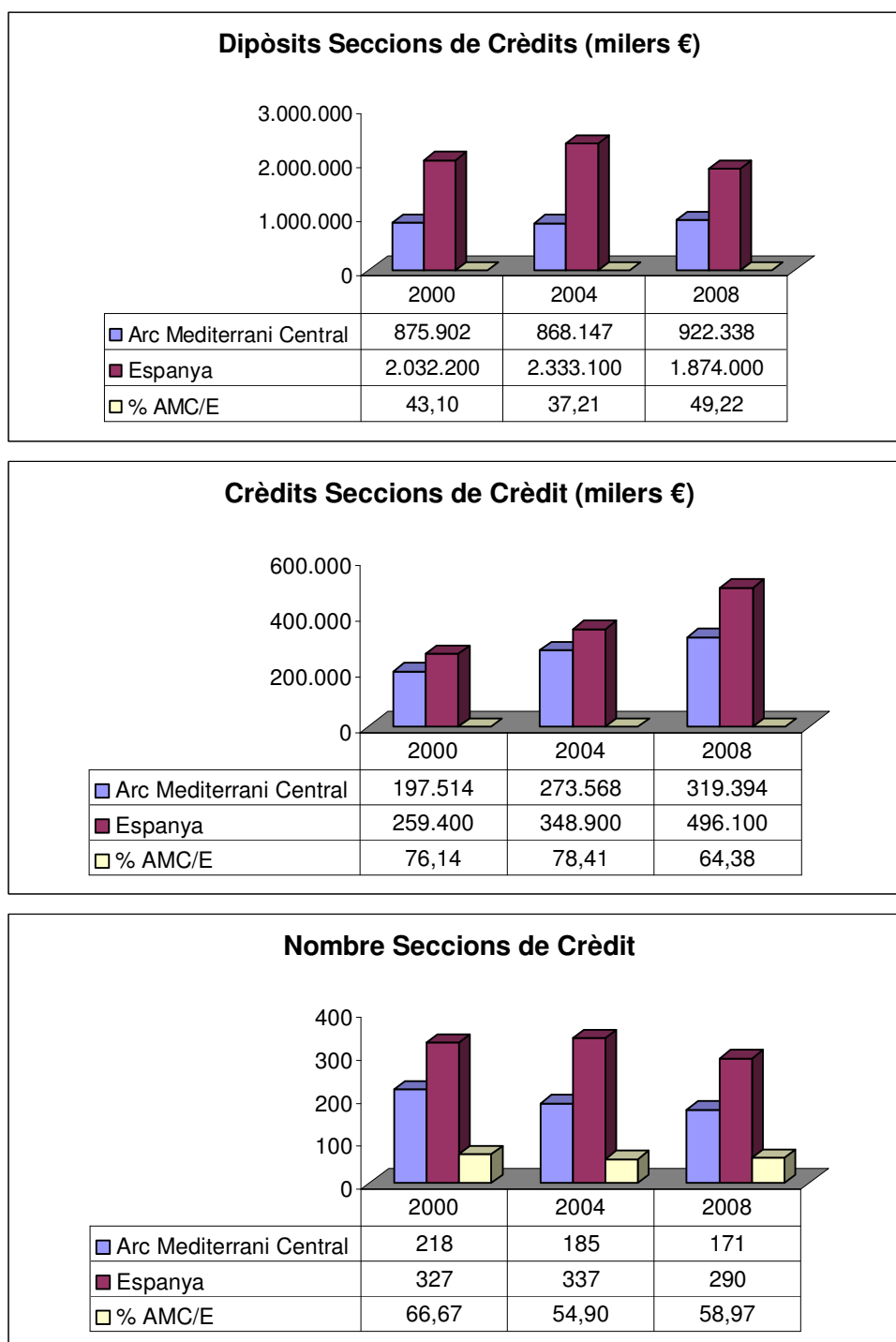
Com assenyalen Puentes i Garrido (2003; p. 59), les cooperatives agràries que tenen la seua pròpia secció de crèdit, estan molt més desofegades financerament que les que no la tenen. El paper que aquest instrument ha jugat en el finançament de les cooperatives agràries ha sigut clau i determinant en el desenvolupament d'aquestes, captant dipòsits dels socis i de les altres seccions de la cooperativa i col·locant aquests posteriorment en actius rendibles prestats de nou als socis i a les seccions o en inversions en tresoreria o en títols valors (Fajardo, 1999; Server i Melián, 1999 i 2003; MAPA, 2004).

A 31 de desembre de 2008, les seccions de crèdit a l'Arc Mediterrani Central feien un total de 171 entitats amb 922 milions d'euros en dipòsits i 319 milions d'euros en crèdits; i representen quasi el 60% del total de les seccions de crèdit existents a Espanya. A excepció d'Andalusia²⁷, Catalunya i País Valencià, són les dues Comunitats Autònomes amb major nombre de seccions de crèdit de tot l'Estat espanyol. Segons mostra la Taula 2.11., el seu pes sobre el conjunt de l'Estat espanyol és altament significatiu.

²⁶ Aquestes entitats estan regulades tant al País Valencià com a Catalunya: Llei 8/1985, de 31 de maig, de regulació de l'actuació financera de les cooperatives amb seccions de crèdit de la C. Valenciana (reformada en aspectes parcials en anys posteriors), desenvolupada pel Decret 151/1986, de 9 de desembre; i Llei 1/1985, de 14 de gener, de regulació del funcionament de les seccions de crèdit de les cooperatives a Catalunya derogada per la Llei 6/1998, de 13 de maig, desenvolupada pel Decret 280/2003, de 4 de novembre (reformat pel Decret 83/2010, de 29 de juny).

²⁷ Es considera que a Andalusia hi ha al voltant d'un centenar de seccions de crèdit, encara que no estan registrades legalment (Palomo i Sanchis, 2010c).

Taula 2.11. Evolució del pes de les Seccions de Crèdit a l'AMC durant el període 2000-2008



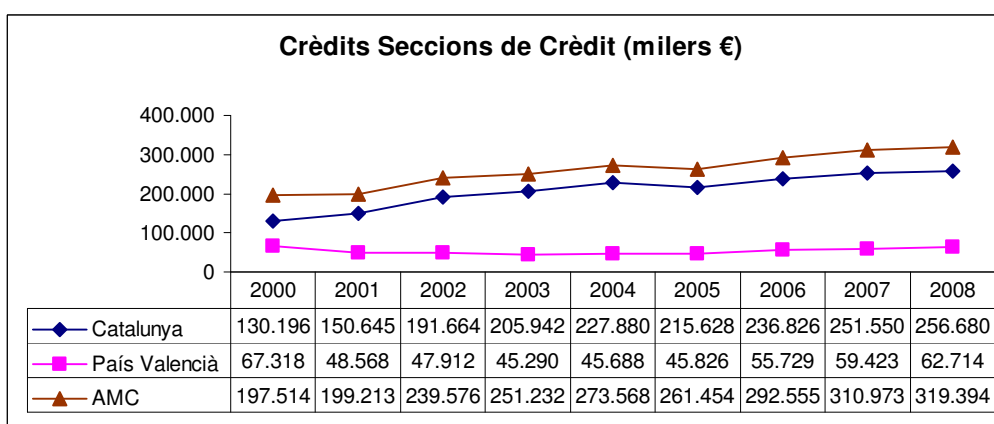
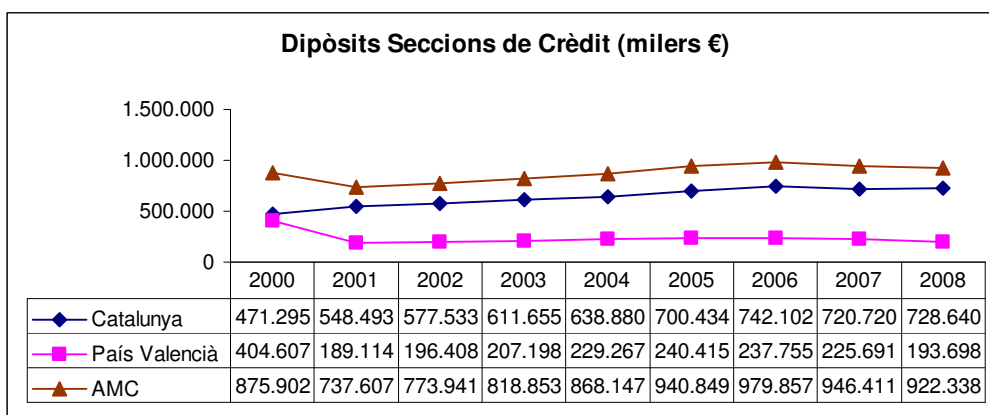
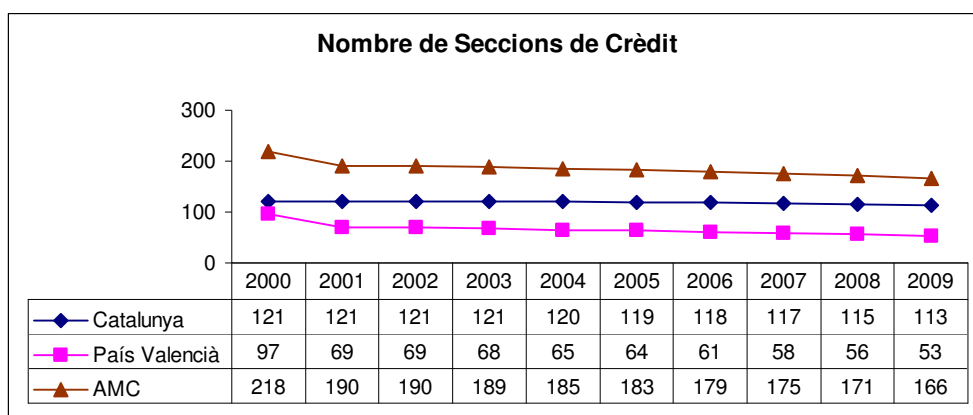
Font: Palomo i Sanchis (2010c)

En funció dels dipòsits, representen el 49% del total i en funció dels crèdits arriben al 64%. No obstant, el seu pes ha anat disminuint amb el pas del temps, excepte en el cas dels dipòsits, que han augmentant en 6 punts percentuals

entre 2000 i 2008. En canvi, el nombre d'entitats ha caigut 8 punts i els crèdits 12 punts.

La caiguda del pes de les seccions de crèdit de l'AMC sobre el total d'Espanya s'ha degut a la desaparició de nombroses seccions de crèdit valencianes. Com mostra la Taula 2.12., les seccions de crèdit valencianes presenten taxes de creixement negatives en les tres variables analitzades durant el període 2000-2009.

Taula 2.12. Evolució de les seccions de crèdit a l'AMC període 2000-2009



Font: IVF i ASC, SCCL (diferents anys)

El nombre d'entitats cau un 45%, el de dipòsits un 52% i el de crèdits un 7%. En canvi, les seccions de crèdit catalanes presenten taxes de creixement positives, tant en els dipòsits (54%) com en els crèdits (97%), encara que tenen una lleugera caiguda del 6% en el nombre d'entitats. Són, per tant, les seccions de crèdit catalanes les que expliquen el creixement experimentat per aquestes entitats a l'Arc Mediterrani Central en els dipòsits (5%) i sobre tot en els crèdits (62%).

Les seccions de crèdit a Catalunya van patir una crisi als anys vuitanta del Segle XX, a partir de la qual es crea a l'any 1989 una Associació de Cooperatives Agràries, que posteriorment passa a ser una cooperativa de serveis de segon grau, ASC, SCCL. També en aquell moment signen un conveni de col·laboració amb Banca Catalana (posteriorment BBVA), mitjançant el qual les seccions de crèdit inicien un nou procés de creixement i consolidació que suposa arribar a més de 100 seccions amb 700 milions d'euros de dipòsits i 250 milions d'euros de crèdits. Estan concentrades principalment a Tarragona i a Lleida, més unes poques (dues o tres) a la comarca del Penedès a Barcelona.

Les seccions de crèdit al País Valencià van arribar al seu punt màxim a l'any 1995, quan eren un total de 132 seccions, amb 597 milions d'euros de dipòsits i 192 milions d'euros de crèdits. Una gran part de les cooperatives agràries valencianes havien signat un conveni amb Caja Rural Valencia (actualment Ruralcaja), que permetia que les seccions de crèdit operaren amb la clau bancària d'aquesta caixa rural. Aquesta situació es trenca quan el Banc d'Espanya, a sol·licitut de Caja Rural Valencia, declara il·lícit el conveni a l'any 1997. A partir d'aquest moment, s'inicia un procés de gran incertesa sobre el futur de les seccions de crèdit valencianes. En una primera etapa són moltes les cooperatives agràries que intenten signar un nou conveni amb altres entitats de crèdit (Bankinter, Caja Campo, Caixa Popular), però les restriccions legals i les pressions de l'Administració Autonòmica, les obliguen a buscar altres opcions, com ara la venda de la secció a entitats de crèdit, principalment caixes rurals (Ruralcaja i Caja Campo). També, a l'any 2001, 23 cooperatives agràries cedeixen els actius i passius de les seues seccions de crèdit per a la constitució d'una nova caixa rural, Crèdit València. La majoria de seccions estan a la

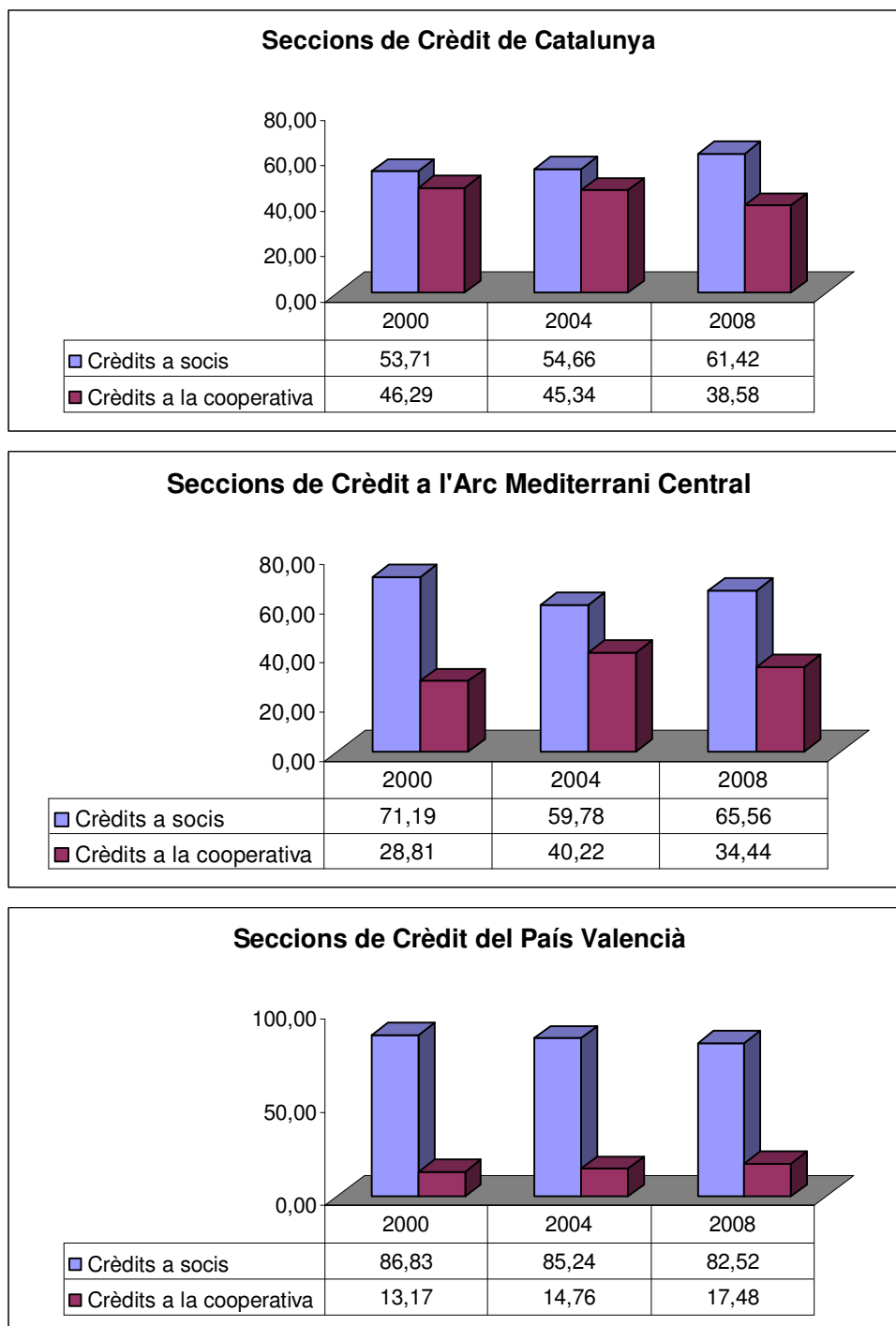
província de València, en menor mesura a Castelló i unes poques a Alacant (Sanchis, Campos i Fajardo, 2006).

Les causes del descens de les seccions de crèdit a l'AMC són diferents segons es tracte del País Valencià o de Catalunya. Mentre que al País Valencià la desaparició de les seccions de crèdit és conseqüència de la venda de les seccions per part de la cooperativa a entitats de crèdit, principalment caixes rurals, a Catalunya, la desaparició de seccions de crèdit es produeix només quan es dona una fusió entre cooperatives agràries. Aquesta diferència és molt important, perquè significa que mentre al País Valencià s'està apostant per la desaparició de les seccions de crèdit, a Catalunya no; a Catalunya les seccions de crèdit continuen sent una font de finançament especial per a les cooperatives agràries. Tal vegada açò és degut a que mentre a Catalunya pràcticament no existeixen caixes rurals, al País Valencià les caixes rurals tenen un pes significatiu en el finançament de les cooperatives agràries.

Darrerament, les seccions de crèdit són una peça clau en el finançament de les cooperatives agràries. Com es demostra a la Taula 2.13., les seues inversions creditores van destinades en la seua totalitat als socis i a les altres seccions de la cooperativa agrària. El crèdit als socis representa el 65% del total de les inversions creditores, encara que la tendència al llarg del període 2000-2008 ha sigut a baixar de pes (en 5 punts), a favor dels crèdits a la resta de seccions de la cooperativa, que ha passat del 28% al 34%. No obstant, si es fa una comparació entre les seccions catalanes i les valencianes, una vegada més trobem una diferència significativa. Mentre al País Valencià, els crèdits de les seccions de crèdit van dirigits als socis de les cooperatives en un percentatge no inferior al 80% del total, a Catalunya aquest percentatge és del 60%, és a dir, 20 punts menys.

Açò significa que les seccions de crèdit a Catalunya, són considerades fonamentalment com instruments al servei de la seua cooperativa, mentre que al País Valencià el servei el dirigeixen principalment al soci. En tot cas, durant el període analitzat s'ha produït una disminució de la diferència apuntada, ja que mentre les seccions de crèdit catalanes han anat augmentant el volum de crèdits destinats al socis, al País Valencià la tendència ha sigut la contrària.

Taula 2.13. Finalitat de les inversions creditors de les seccions de crèdit a l'AMC durant el període 2000-2008



Font: IVF i IDESCAT (diferents anys)

2.3. Resposta estratègica del cooperativisme agrari a l'Arc Mediterrani Central.

Com a finalització d'aquest Capítol 2, és necessari fer una recapitulació de tots els aspectes tractats en els apartats anteriors, mitjançant una anàlisi estratègica que ens permetrà identificar possibles estratègies futures a seguir per part de les cooperatives agràries situades a l'Arc Mediterrani Central. En aquest sentit, el que farem serà en primer lloc realitzar un diagnòstic estratègic a través del disseny d'una Matriu DAFO, que recull les fortaleeses, febleses, oportunitats i amenaces que presenten aquestes organitzacions. Per últim, i a partir de l'anàlisi DAFO, plantejem les principals estratègies corporatives i competitives que haurien d'implementar les cooperatives agràries durant els pròxims anys per a fer front a la situació de crisi en la que es troben.

2.3.1. Diagnòstic estratègic del cooperativisme agrari

La constitució de cooperatives agràries depèn de diferents factors i està condicionada a la disposició del llaurador a renunciar a part de la seua llibertat empresarial (Caballer, 1993). Açò explica, en part, que existeixen més cooperatives de comercialització i subministrament que d'explotació comunitària de la terra, que la major propensió a crear cooperatives i a que les ja creades creixen es produisca en temps de crisi i que siguen els xicotets i mitjans empresaris agraris, i no els grans, els més disposats a integrar-se en una cooperativa.

De l'anàlisi realitzada en els apartats anteriors, es pot obtenir una Matriu DAFO com la que es mostra a continuació, en la que es recullen les principals fortaleeses, febleses, amenaces i oportunitats que tenen les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central (Hernández Perlina, 1994 i 1995; Generalitat de Catalunya, 2001 i 2006; Generalitat Valenciana, 2006).

Entre els punts negatius (febleses i amenaces) d'aquestes entitats s'ha de citar d'una manera important els problemes de finançament que presenten, ja que es tracta d'empreses amb molt baixa capacitat d'autofinançament (Price, 1983; Rathbone i Davison, 1995; Moller, Featherstone i Barton, 1996; Hacherová, Hulík i Pribilovicová, 2003; Montegut i Cristóbal, 2010). Aquests venen

determinats per dues circumstàncies diferents. D'una banda, l'existència de problemes de liquidesa deguts a l'augment de la morositat de molts clients nacionals i internacionals i la dificultat d'accés al crèdit com a conseqüència de la crisi financera (Meliá i Juliá, 2009). D'altra banda, un encariment dels preus financers (tipus d'interès) i un deteriorament de les condicions de finançament, degut al canvi en la política de finançament seguida per les entitats que constitueixen el crèdit cooperatiu especialitzat al sector agrari (Sanchis i Melián, 2009). Així, mentre les seccions de crèdit desapareixen com a conseqüència de la pressió que pateixen de les autoritats econòmiques que no veuen la viabilitat d'aquestes entitats i, per tant, les cooperatives agràries deixen de tenir una font de finançament pròpia; les caixes rurals han anat destinant cada vegada més els seus recursos a altres sectors diferents a l'agrari, amb l'intenció de rendibilitzar millor les seues operacions d'actiu i de diversificar el risc²⁸. La reforma actual del sistema financer espanyol, que està afectant principalment a aquelles entitats de crèdit amb un caràcter més social (caixes d'estalvis i cooperatives de crèdit), no sols no va a resoldre aquesta situació, si no que fins i tot l'agreujarà, ja que el que s'està produïnt es una nova bancarització d'aquestes entitats de crèdit, que suposarà una reducció significativa en les accions de caràcter social que tradicionalment han vingut realitzant, a la vegada que empitjorarà les condicions d'accés del crèdit de moltes capes socials, entre d'altres els llauradors. La transformació de les caixes d'estalvis en bancs (societats anònimes) i les fusions entre caixes rurals (tant reals com virtuals o fredes mitjançant els SIP), no farà altra cosa que eliminar o en tot cas reduir la proximitat i el tracte personal al client agrari (cooperatives) que ha caracteritzat a aquestes entitats des dels seus orígens.

Una altra amenaça important que tenen les cooperatives agràries és la pèrdua de mercat degut a la disminució de la demanda, com a conseqüència de la reducció de la capacitat de compra dels consumidors, de la consideració del preu com a la variable determinant en les decisions de compra, de la major lentitud de les operacions comercials i de la falta de cobertura davant insolvències de molts dels clients de les cooperatives (Meliá i Juliá, 2009).

²⁸ Aquesta tendència seguida per les caixes rurals ha sigut fomentada per les Administracions Públiques, amb la liberalització del sector i l'aprovació d'una normativa que permet la realització d'operacions actives amb tercers no socis.

Matriu DAFO de les Cooperatives Agràries a l'Arc Mediterrani Central

FORTALESES	FEBLESES
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolupament del cooperativisme agrari de base i agrupació d'aquest en cooperatives de segon grau i consorcis, la qual cosa permet negociar en millors condicions amb proveïdors i empreses de distribució. - Gran capacitat comercialitzadora i exportadora en determinats tipus de productes, en especial, en el cas dels cítrics. - Existència de grups de cooperatives agràries de gran tamany i que permeten incrementar el valor afegit de la producció agrària. - Les cooperatives agràries son organitzacions amb una gran resistència a situacions de crisi. - Fort arrelament a l'àrea geogràfica on realitzen la seua activitat. - Entitats basades en la democràcia participativa i la gestió compartida entre els seus socis. - Arrelament i contacte directe amb la població rural per part de les cooperatives agràries, donat el seu caràcter local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de liquidesa degut al augment de les taxes de morositat dels seus clients. - Baixa capacitat de finançament i d'autofinançament degut al xicotet tamany de les cooperatives agràries i a les característiques dels seus socis. - Dimensió xicoteta de moltes cooperatives, que es tradueix en un baix poder de negociació dels preus agraris. - Baixos nivells d'I+D+i+d, menor utilització de les TIC i baixa professionalització de la gestió en comparació amb altres formes jurídiques. - Escassa aplicació de tècniques de màrqueting per a la promoció dels productes. - Mancança d'integració del sector, que suposa l'aïllament de moltes cooperatives. - Obtenció de rendibilitat en base al preu i no en base a la diferenciació del producte. - Poca planificació, visió a curt termini i falta d'una cultura empresarial agrària. - Mancança sentiment de propietat per part dels socis. - Baixa capacitat d'internacionalització de les cooperatives agràries.

OPORTUNITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Avantatges fiscals i recolçament de les Administracions Públiques mitjançant ajudes i subvencions. - Existència dels Fons i Programes Operatius, com a instruments financers procedents de la Unió Europea a disposició de les cooperatives hortofructícoles. - El desenvolupament del principi d'intercooperació cooperativa entre les cooperatives agràries i entre aquestes i altres classes de cooperatives. - Propensió a la cooperació entre cooperatives agràries i cooperatives de crèdit, especialment caixes rurals. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desaparició de les seccions de crèdit, la qual suposa la desaparició d'una font pròpia de finançament. - Canvi en la política de finançament de les caixes rurals, que es tradueix en el desviament de recursos procedents del sector agrari a altres sector diferents. - Processos de fusions i de creació de SIP en el subsector de les cooperatives de crèdit. - Bancarització de les caixes d'estalvis degut a la reforma del sistema financer espanyol. - Concentració dels canals de distribució, la qual cosa fa que el poder de negociació dels llauradors siga molt baix en la fixació de preus i de condicions de venda en general (mercats oligopsònics). - Disminució de la demanda, com a conseqüència de la reducció de la capacitat de compra dels consumidors i de la consideració del preu com a la variable determinant en les decisions de compra. - Competència de la producció procedent de països tercers (fora de la UE), amb condicions poc o gens regulades en matèria de legislació laboral i fitosanitària, la qual cosa suposa una competència deslleial que es manifesta en un <i>dumping</i> social.

Font: elaboració pròpia a partir d'altres fonts utilitzades

A aquest aspecte s'uneix també l'augment del poder de negociació dels canals de distribució degut a: la concentració de la demanda, el gran tamany d'aquestes empreses de distribució i l'augment de les marques dels distribuïdors en perjudici de les marques dels fabricants. Aquesta situació és deguda al fet que el sector de la distribució comercial a Espanya s'ha convertit en un oligopsoni, és a dir, mercats controlats pels clients, en aquest cas pels compradors dels productes agraris.

Una feblesa important de les cooperatives agràries és la falta de professionalització de la gestió i la baixa formació dels seus treballadors. En l'estudi de Montegut i Cristóbal (2010), sobre cooperatives hortofructícoles a Catalunya, s'assenyala que sols un 21,7% de les cooperatives tenen gerent (Vargas i García, 2003); i en l'estudi de Salazar i Galve (2010), s'indica que la funció dels socis de la cooperativa en activitats empresarials està desprofessionalitzada. Igualment, sols un 10,9% de les cooperatives han realitzat alguna vegada una campanya publicitària (Moyano i Mataix, 2006), i en els casos en que ho fan és mitjançant l'externalització i per a donar a conèixer el producte. Respecte a l'ús de les TIC, encara que una gran part de les cooperatives disposen d'accés a Internet i al correu electrònic, La utilització de les TIC per a promocionar i vendre els productes i per a altres usos interns de l'empresa (sistemes d'informació i comunicació internes) és encara baixa i inferior a la d'altres formes jurídiques (Del Pino, 2001; Meroño i Arcas, 2006; Meliá, García i Juliá, 2006; Montegut, Cristóbal i Marimón, 2007b). En definitiva, les cooperatives agràries tenen una mancança de cultura empresarial, que impedeix prendre decisions professionals respecte a aspectes tant importants en l'àmbit empresarial com ara els controls de qualitat (Caballer, 1993; Mateos, 2002), la innovació (Fernández Moreno i Peña, 2009), la direcció dels recursos humans, les polítiques de màrqueting (Arcas, 1999; Fernández Moreno, Peña i Hernández Perlines, 2008) o la introducció de les noves tecnologies (Iraizoz, Rapun i Zabaleta, 2003).

Entre els aspectes positius (oportunitats i fortaleces) convé assenyalar les ajudes i subvencions rebudes per part de les Administracions Públiques, com a polítiques dirigides al recolçament del cooperativisme (Nicolás i Sabaté, 2000).

Les cooperatives agràries són considerades per la Llei de Règim Fiscal de Cooperatives com a especialment protegides, per la qual cosa tenen uns avantatges fiscals que no tenen altres formes jurídiques²⁹.

A més, les cooperatives utilitzen els Fons Operatius³⁰ per a finançar una part important de les seues inversions, principalment aquelles referides a la retirada de productes del mercat i especialment per a finançar programes operatius (inversions en actius) (Montegut i Cristóbal, 2010). Però com assenyalen Compés i Martínez (2005), moltes cooperatives agràries no estan fent un ús apropiat d'aquests fons, quan l'utilitzen per a inversions dirigides més a qüestions d'imatge i de rivalitat entre cooperatives que a inversions per a millorar realment la productivitat mitjançant inversions en la millora de les estructures productives. El resultat d'aquesta forma d'actuar és que els llauradors més professionalitzats abandonen les cooperatives agràries i creen les seues pròpies estructures de comercialització. De consolidar-se aquesta tendència, en lloc d'aconseguir l'objectiu de la OCM de concentrar l'oferta, el que passarà és tot el contrari, ja que d'una banda quedaran les cooperatives agràries que agruparan als llauradors menys professionals i d'altra, els llauradors més professionals actuaran en solitari.

També és important tenir en compte que la gran majoria de cooperatives agràries s'agrupen en cooperatives de segon grau i consorcis per a comprar els factors productius i comercialitzar els seus productes (Kyriakopoulos i Van Bekkum, 1999; Arcas, Munuera i Hernández, 2000; Gómez López, 2001). D'aquesta manera, poden contrarestar en part, el poder de negociació de les grans empreses de distribució (Hernández Ortiz, 1999; Remo, 2000; Galdeano, 2001).

²⁹ Encara que per contra també tenen unes majors exigències en dotació de reserves (obligatòria i de formació i promoció del cooperativisme) i els avantatges només s'apliquen a les activitats cooperatives (i no a les que realitzen amb tercers no socis).

³⁰ Els Fons Operatius són un instrument financer d'ajuda de la Unió Europea destinat a les Organitzacions de Productors de Fruïtes i Hortalisses, que es va crear amb la reforma de l'Organització Comú de Mercats (OCM) de Fruïtes i Hortalisses en el Reglament CE 2200/1996 del Consell Europeu. Actualment estan regulats pel Real Decret 1302/2009, de 31 de juliol, sobre fons i programes operatius, el Reglament CE 1234/2007 del Consell Europeu que regula la OCM de fruites i hortalisses i el Reglament CE 1580/2007 de la Comissió Europea, d'aplicació de la OCM.

Com assenyala FMR (2008), les cooperatives agràries, pel seu caràcter participatiu i de gestió democràtica propi del cooperativisme (Mínguez, Martín i Arcas, 2010), son organitzacions amb una gran resistència a situacions de crisi (Mancomunitat de la Ribera, 2001). Açò, unit al fort arrelament que tenen als municipis o localitats, els dona una imatge d'organitzacions socialment responsables. Malgrat açò, durant els darrers anys s'observa una certa desvinculació dels socis cap a la seua cooperativa, la qual cosa afecta a la seua capacitat d'autofinançament, ja que el soci no està disposat a incrementar les seues aportacions al capital social. Aquesta situació obliga a les cooperatives agràries a buscar finançament extern, finançament que no és fàcil d'obtenir en les condicions que aquestes entitats necessiten (Pederson, 1998; Bel i Fernández, 2002).

En definitiva, el cooperativisme agrari a l'Arc Mediterrani Central s'enfronta a una situació de crisi determinada per la pròpia crisi de l'agricultura mediterrània, a la vegada que representen l'instrument més adequat per a resoldre part o la totalitat dels problemes del sistema agrari valencià i català. Açò les obliga a haver de reformular les seues estratègies.

2.3.2. Opcions estratègiques possibles

Les cooperatives agràries representen una realitat molt pròxima al sector agrari, que actuen com a element de cohesió i estabilitat, el que permet identificar-les com un instrument especialment apropiat per a resoldre, en part, els problemes associats a l'agricultura mediterrània. Diferents autors i organismes públics i privats coincideixen en afirmar que la concentració de l'oferta de la producció agrària mitjançant les cooperatives, permet re-equilibrar el pes de l'agricultura en la cadena alimentària augmentant el poder de negociació dels llauradors, generant major valor afegit als seus productes i aproximant els canals de comercialització al consumidor (Meliá i Juliá, 2009; p. 242). És per això que es fa necessari prendre accions estratègiques dirigides a la consolidació i el desenvolupament de les cooperatives agràries, ja que aquestes, a més de concentrar als llauradors, garanteixen la traçabilitat del producte i avalen l'origen de la matèria primera (Hernando i Server, 2000 i 2001; Gómez-Limón, Casquet i Atance, 2003).

Pel que fa a les estratègies competitives, existeix pràcticament unanimitat entre els estudiosos del tema, en assenyalar que l'estratègia competitiva a seguir ha de ser la de diferenciació. Com assenyalen Meliá i Juliá (2008; p. 62), cal que desenvolupen estratègies de diferenciació de la producció per qualitat i innovació, la qual cosa ens du a la necessitat de realitzar inversions en I+D+i+d. Galdeano (2002) i Galdeano i Rodríguez (2000) insisteixen en les inversions en qualitat i medi ambient per a aconseguir la diferenciació dels productes en el sector de les fruites i hortalisses. Mateos i Server (2003) determinen que la competitivitat de l'hortofructicultura es basa en la qualitat del seus productes³¹, entesa aquesta en un sentit ample (capacitat i rapidesa de resposta a les comandes, imatge, varietat, etc.), i en la seua capacitat per a adaptar-se i donar resposta als requeriments del client amb una molt ampla varietat de presentacions del producte (Rivera, Buitrago i Roig, 2001).

Per a possibilitar una estratègia competitiva de diferenciació també és necessari introduir estratègies de millora de la professionalització i la qualificació dels recursos humans a les cooperatives agràries (Mozas, De la Poza i Vallejo, 1997; Mozas, 2002; Ciruela, 2006; Mozas i Rodríguez, 2003), estratègies de introducció de les noves tecnologies de la informació (Mozas i Bernal, 2001) i estratègies de màrqueting (Caballer, 1995; Juliá, Server i Fernández, 1996).

Però, a més d'implementar una estratègia de diferenciació, alguns autors també assenyalen la necessitat de buscar la reducció de costos (Lerman i Parlament, 1991; Oustapassidis, 1992; Oustapassidis, Ntasis i Moutran, 1993; Mateos i Server, 2003; Juliá, Server i Meliá, 2004; Galdeano, 2006), la qual cosa du a processos de integració de les cooperatives agràries (Salazar i Galve, 2008; Meliá i Juliá, 2008 i 2009), ja que la causa de la no reducció de costos es atribuïda a la xicoteta dimensió d'aquestes empreses (Caballer, 1995; Montero, 1996; Juliá i Server, 1996; Juliá i Meliá, 2003). No obstant,

³¹ Segons Mateos i Server (2003; p. 97), la valoració que les cooperatives hortofructícoles han vingut efectuant tradicionalment dels aspectes relacionats amb la qualitat s'ha centrat en estimacions poc rigoroses i allunyades dels termes quantitatius, no sols per l'escassa importància que en general li se concedia, si no sobre tot per la dificultat associada a la quantificació en termes monetaris d'un conjunt de factors que no són arrellegats pels sistemes d'informació comptable.

molts d'aquests autors reconeixen que no sempre l'augment de tamany va unit a la millora de la rendibilitat i l'eficiència (Meliá i Juliá, 2008). Així, en l'estudi de Meliá, Juliá i García (2007) sobre les fusions realitzades per cooperatives agràries del País Valencià durant el període 1996-2001, s'assenyala que les fusions no generaren molts dels resultats esperats pel que fa a ingressos, costos i rendibilitat. Açò ens du a pensar que el canvi en l'estratègia no ha de ser sols quantitatiu (augment de tamany mitjançant fusions), si no més bé qualitatiu (mitjançant les cooperatives d'explotació comuna de la terra).

S'ha de tenir en compte que en determinats treballs es fa referència a la integració de les cooperatives agràries, incloent tant les fusions i adquisicions com les estratègies de cooperació o aliances (Vargas, 1993; Bel, 1996 i 1997b; Sabaté, 2002; García, Oreja y González, 2002; Salinas, 2003). Aquestes estratègies de integració són especialment útils per a millorar la participació de les cooperatives agràries a la cadena de valor agrària, internalitzant aquelles activitats (de proveïdors i de clients) que generen més valor a les empreses, com ara el subministrament de factor productius (adobs, combustibles, etc.) o la comercialització i transformació dels productes agraris. Així, per una part existeixen treballs que fan referència a que la solució de les cooperatives agràries passa necessàriament per les fusions i adquisicions (Fernández Méndez, 1996; Server i Meliá, 2002a i 2002b; Meliá i Juliá, 2008). Però també hi ha altres autors que plantegen la cooperació i les seues múltiples formes com a les fórmules més apropiades per a les cooperatives agràries, sense necessitat d'arribar a les fusions (Arcas, Munuera i Hernández, 2000; Arcas, 2001 i 2002; Márquez i Hernández, 2001; Sanchis, 2001a). La cooperació, a més de ser una estratègia que dona resposta als problemes empresarials, forma part d'un dels principis generals del cooperativisme, el d'intercooperació cooperativa, de manera que les cooperatives agràries que hi participen, poden accedir als recursos que aïlladament no aconseguirien (tecnològics, financers, comercials, etc.), mantenint el seu caràcter local i la proximitat al client (Sanchis, 2001a; Vargas, 2001). Es tracta, per tant, d'una estratègia de creixement especialment apropiada per a les cooperatives, que és anomenada de diferents formes segons autors: intercooperació (Chaves, 1996), integració

cooperativa (Martínez Charterina, 1990) o cooperació entre cooperatives (Sanchis, 2001a).

L'estratègia de finançament de les cooperatives agràries pot abordar-se també des de la cooperació amb cooperatives de crèdit (Sanchis i Melián, 2009). La necessitat de buscar fonts de finançament és també un aspecte a desenvolupar en aquest tipus d'empreses (Sanchis i Soriano, 1999; Server i Melián, 2000a i 2000b; Sanchis, Soriano i Cantarero, 2000).

Les estratègies de cooperació, a més de garantir el manteniment dels principis socials, tenen l'avantatge de poder adquirir diferents formes i models (Medeiros, 2002). En el cas del cooperativisme agrari, les formes de cooperació més habituals són les cooperatives de segon grau i el consorcis. Més del 70% de les cooperatives agràries estan associades a una cooperativa de segon grau, comercialitzant al voltant del 30% de la seua producció a través d'ella (García Alvarez-Coque, Sexton i López-García Usach, 2009).

Les cooperatives de segon grau al cooperativisme agrari es constitueixen principalment durant la segona meitat dels anys vuitanta del Segle XX i a través d'elles, els socis cooperativistes poden comercialitzar les seues produccions aprofitant els avantatges derivats de la concentració de l'oferta, a més de desenvolupar processos d'industrialització que augmenten el valor afegit dels productes agraris. Però com assenyalen alguns autors, el cooperativisme de segon grau al sector agrari és insuficient per tal d'enfrontar-se als reptes de competitivitat actuals (Juliá i Server, 2003), per no tenir el dinamisme necessari per a adaptar-se als canvis del sector (Meliá i Juliá, 2008). Alguns autors assenyalen que el cooperativisme de segon grau es va entendre com el primer pas a una posterior integració a través de fusions (Montero, 1996), i donat que açò no s'ha aconseguit, es considera que han fracassat.

Els consorcis, que es creen al cooperativisme agrari durant la primera meitat dels anys noranta del Segle XX, són organitzacions mútues creades per diferents empreses a llarg termini i que comparteixen una relació econòmica i una organització comú (Sanchis, 2001a). Al cooperativisme agrari prenen la forma de consorcis de comercialització amb l'objectiu d'entrar en nous mercats,

principalment exteriors (consorcis d'exportació). En alguns casos es constitueixen amb la forma jurídica de Agrupacions d'Interessos Econòmics (AIE)³², amb personalitat pròpia i caràcter mercantil però sense ànim de lucre³³.

Una altra modalitat d'acord de cooperació que han utilitzat les cooperatives agràries són les *Joint-Ventures* o empreses conjuntes, especialment durant la primera meitat dels anys noranta del Segle XX, integrades dins de Grups cooperatius liderats per una cooperativa de segon grau³⁴ i que prenen la forma jurídica de societat anònima. Les empreses conjuntes són empreses amb personalitat jurídica pròpia (empresa filla) que naixen de l'acord de dues o més empreses (empreses mares o matrius), dedicades a una activitat complementària a la de les activitats que realitzen les empreses matriu (Sanchis, 2001a).

Quan s'uneixen cooperatives de segon grau amb la creació d'empreses conjuntes com a societats instrumentals al servei de les cooperatives de base, estem davant d'un Grup cooperatiu. Com assenyalen Meliá i Juliá (2008), el grups cooperatius tenen més facilitat per a la cessió de la capacitat de gestió de les activitats i recursos compartits entre les cooperatives associades, que per exemple, les cooperatives de segon grau, on només es cedeix l'activitat comercial.

Les xarxes empresarials representen una altra opció de cooperació per a les cooperatives agràries, on són especialment apropiades perquè afavoreixen la transferència de informació i la coordinació entre agents de la cadena per a poder proveir seguretat alimentària, productes innovadors i de qualitat o reduir costos a través de la cooperació (Meliá i Juliá, 2008). A més, les xarxes empresarials faciliten la descentralització de les activitats i l'especialització

³² Aquesta figura sorgeix amb el Reglament CE 2137/1985, de 25 de juliol de l'Unió Europea amb la finalitat d'incentivar la creació d'estructures que contribuïsquen a la concentració de l'oferta.

³³ La primera AIE creada per cooperatives agràries a Espanya es va constituir a l'any 1991 per part de nou cooperatives de la comarca del Camp del Túria al País Valencià.

³⁴ Un exemple característic de cooperativa de segon grau que a la vegada constitueix un grup cooperatiu i que ha constituït empreses conjuntes és el cas d'Anecoop (creada a l'any 1977 per 31 cooperatives d'exportació de cítrics) i la creació a l'any 1990 de Agriconsa, dedicada a la transformació de part de la producció agrària (conserves i sucres frescos de taronges i altres tipus de fruites).

(Cabaleiro, 2001). Les xarxes empresarials són una manifestació complexa de les estratègies de cooperació, en ser el nombre d'empreses que hi participen elevat, per la qual cosa és necessari determinar el grau de relacions que es produeixen entre les empreses que la integren (Sanchis, 2001a). Aquestes xarxes, a les cooperatives, són el resultat de la combinació de xarxes geogràfiques (on s'estableix una política de recursos humans comuna: transferència de personal, programes de formació conjunts, etc.) i de xarxes sectorials (complementarietats en les activitats: centralització de la política de compres, planificació tecnològica comuna, etc.)³⁵ (Sanchis i Safón, 1997).

Malgrat els avantatges que proporcionen les estratègies de cooperació, també hi presenten inconvenients a tenir en compte (costos de negociació i d'oportunisme) (Sanchis, 2001a). Guillouzo, Perrot i Ruffio (1995) assenyalen que les cooperatives agràries estan aprofitant poc les aliances estratègiques perquè no implementen les reestructuracions empresarials necessàries per a l'obtenció de sinèrgies i complementarietats, degut a la tendència conservadora natural de les cooperatives o a la por al canvi. Pot ser, en part, per la falta de professionalització en la seua gestió.

El conjunt d'estratègies analitzades, especialment les de cooperació o aliances, presenten moltes més possibilitats de desenvolupament que les que realment han utilitzat les cooperatives agràries fins al moment. La falta d'una major confiança entre les empreses participants en els acords de cooperació per tal d'aprofundir en les relacions entre elles, està limitant els efectes positius que aquestes estratègies poden tenir. Es fa necessari, per tant, una major implicació de les cooperatives agràries, en el desenvolupament d'estratègies de cooperació dirigides cap a la realització d'activitats productives i de comercialització conjuntes, que proporcionen als productes agraris un major valor afegit, a la vegada que poden suposar una reducció dels costos de producció.

³⁵ Un exemple d'aquest tipus de xarxa és el grup liderat per la Cooperativa Agrària de Bétera (a la comarca del Camp del Túria del País Valencià) i en el que participen Coarval (cooperativa de segon grau de suministraments), Ruralcaixa (cooperativa de crèdit), Consum (economat), Anecoop (distribució), Mavda i Uteco (assegurances) i Rural Tours, S.A. (viatges).

2.3.3. Els processos de fusions i el cooperativisme de segon grau: integració de la cadena de valor agroalimentària

Entre les diferents opcions estratègiques analitzades, les més utilitzades per les cooperatives agràries han sigut les fusions i les cooperatives de segon grau. Amb aquestes fórmules, les cooperatives agràries poden aconseguir, en part, una major integració vertical, internalitzant noves activitats de la cadena de valor agroalimentària.

D'una banda, poden realitzar una integració vertical cap enrere, internalitzant part de les activitats dels seus proveïdors. La creació de seccions de subministrament i adobs per part de les pròpies cooperatives de base i també per part de les cooperatives de segon grau, permet reduir els costos dels factors productius. El cas extrem de integració seria la creació de cooperatives d'explotació comuna de la terra, fins i tot de segon grau, mitjançant les quals es poden gestionar conjuntament les explotacions agràries. Malgrat açò, la creació d'aquest tipus de cooperatives és realment escàs, sobre tot pel que fa al cooperativisme de segon grau. També permet reduir costos de producció la creació de seccions de combustibles, amb les quals es ofereix el servei de subministrament de combustible als socis de les cooperatives. Algunes cooperatives, fins i tot, tenen bencineries pròpies, que comercialitzen amb els socis i tercers no socis.

D'altra banda, es poden realitzar processos de integració cap endavant, internalitzant activitats dels seus clients, en concret de les empreses de distribució comercial. D'aquesta forma, les cooperatives poden fer front als mercats de monopsonis o oligopsonis (domini del mercat per part dels clients) que es donen al sector agrari, com a conseqüència del elevat grau de concentració dels sector de la distribució comercial a Espanya. No obstant, aquest tipus de integració resulta més complexa i difícil d'aplicar, almenys en uns nivells considerables. Les cooperatives de comercialització de segon grau tenen com a objectiu augmentar el poder de negociació dels socis cooperativistes al aconseguir millors condicions en els preus agraris, i fins i tot algunes cooperatives tenen tendes pròpies amb les quals comercialitzen els seus productes venen-los directament al públic. Però l'impacte d'aquestes

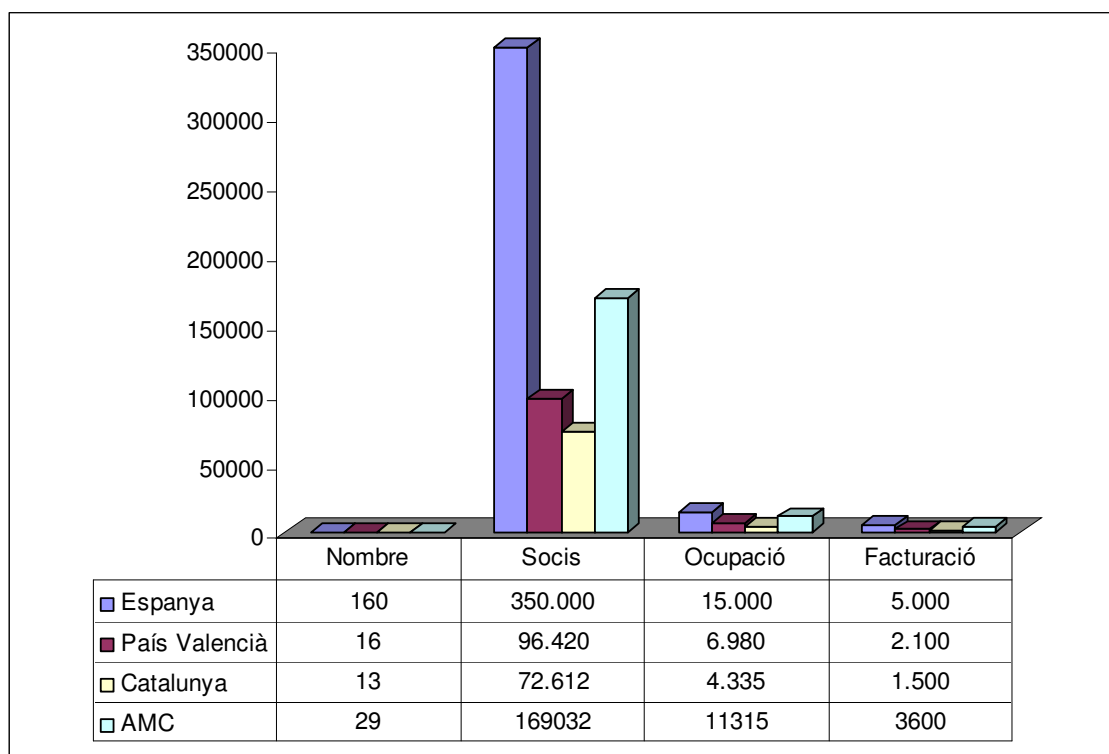
activitats és mínim. Seria necessari potenciar la cooperació entre cooperatives agràries i cooperatives de consumidors, de manera que es podrien signar acords de col·laboració per a la comercialització dels productes de les cooperatives agràries a través de les xarxes de distribució de les cooperatives de consumidors, garantint un preus mínims per als llauradors.

Les fusions han sigut una constant en els processos de concentració de les cooperatives agràries. Segons Meliá, Juliá i Martínez (2009), entre 1995 i 2005 es produïren 59 operacions de fusions entre cooperatives agràries en Espanya, de les quals 38 foren absorcions i 16 fusions pures o de nova creació. Pel que fa al cas de l'Arc Mediterrani Central, en aquest estudi sols queden registrades 5 fusions per absorció a Catalunya i cap al País Valencià, per falta de informació per part dels Registres de Cooperatives.

Les cooperatives de segon grau representen un percentatge significatiu en l'activitat econòmica de les cooperatives agràries a tota Espanya (Chaves, Monzón i Sajardo, 2003), i en especial al País Valencià i a Catalunya. Segons dades proporcionades per Cooperatives Agroalimentàries (Taula 2.14.), actualment existeixen unes 160 cooperatives agràries de segon grau, que facturen al voltant dels 5.000 milions d'euros i ocupen a uns 15.000 treballadors. Açò significa que representen a més d'un 75% del total de cooperatives agràries de tota Espanya i facturen més del 50% del total del col·lectiu. A l'any 2009 existien a Catalunya 13 cooperatives agràries de segon grau (quasi la meitat d'elles, 6, a Lleida) amb 72.612 socis, 4.335 treballadors i una xifra de facturació de 1.500 milions d'euros (Generalitat de Catalunya, 2010). Al País Valencià, el nombre de cooperatives agràries de segon grau a l'any 2009 era de 16, amb 96.420 socis, 6.980 treballadors i una xifra de facturació de 2.100 milions d'euros (Generalitat Valenciana, 2010).

A la classificació de les 10 primeres cooperatives agràries de segon grau d'Espanya a l'any 2010, hi han dues cooperatives que pertanyen a l'Arc Mediterrani Central i es dediquen a la comercialització de fruites i hortalisses principalment: una al País Valencià (Anecoop) i l'altra a Catalunya (Actel).

Taula 2.14. Cooperatives agràries de segon grau a l'AMC any 2009 (facturació en milions €)



Font: Cooperatives agroalimentàries (2010)

Anecoop, cooperativa de segon grau amb seu central al País Valencià i dedicada a la comercialització de fruites i hortalisses creada a l'any 1975, representa el tercer lloc de la classificació de cooperatives de segon grau a tota Espanya a l'any 2010 i la primera cooperativa hortofructícola, amb 84 cooperatives associades (del País Valencià principalment però també d'Andalusia, Múrcia, Castilla-León i Navarra), 485 milions d'euros de facturació i 180 treballadors fixos. Una part de la seua activitat es dedica també a la transformació a través de l'empresa participada Agricons. A l'any 2003, es va constituir el Grup Empresarial Anecoop (GEA) amb l'objectiu de fusionar la gestió de les cooperatives associades; i actualment són 17 les cooperatives que s'han integrat en aquest grup, la qual cosa suposa el 23,3% del total de Anecoop.

Actel SCL, cooperativa de segon grau amb seu central a Catalunya (Lleida) i dedicada a la comercialització de fruites, ocupa el seté lloc de la classificació

de cooperatives de segon grau a tota Espanya a l'any 2010, amb 124 cooperatives associades (de Lleida a Catalunya i Osca a Aragó), quasi 119 milions d'euros de facturació i 195 treballadors fixes. Les exportacions les canalitza a través de l'empresa participada Ponent Export. També compta amb una empresa transformadora de fruita, Indulleida.

També convé assenyalar l'existència de Intercoop, grup de 173 cooperatives agràries al País Valencià, principalment de Castelló (127 de les 173), que gestiona els processos de comercialització d'aquestes cooperatives, a més de proporcionar serveis professionals i tècnics. El grup, amb seu central a Castelló, està format per cinc societats instrumentals i la participació de la Unió de Cooperatives Agràries de Castelló: Grup Intercoop, societat capçalera junt a Intercoop Promotora i Gestora de Negocis S.L.; Intercoop Comercial Agropecuària Coop.V. amb Agrotaula S.L.; Intercoop Qualitat i Serveis Coop.V. amb Coopalicas S.L.; Intercoop Fruits Secs Coop.V.; i Intercoop Olival Coop.V. La facturació del grup a l'any 2009 va superar els 43 milions d'euros amb un resultat de l'exercici de 165.024€.

II.
PART

ANÀLISI EMPÍRICA

3 DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ

3. Disseny de la investigació

Per a la consecució de l'objectiu de la present Tesi Doctoral, es fa necessari emprar una doble metodologia de investigació, quantitativa i qualitativa, les quals s'utilitzaran de forma complementària. D'aquesta forma, aconseguirem combinar un estudi estadístic basat en series temporals, amb un estudi exploratori, que permetrà fer un diagnòstic estratègic i identificar accions estratègiques des d'un plantejament exploratori.

El present capítol té com a finalitat definir les característiques de cadascuna de les tècniques que van a utilitzar-se al llarg dels capítols següent (quart i cinquè), mitjançant els quals es desenvoluparà l'anàlisi empírica de la Tesi.

El capítol s'estructura en tres apartats. En el primer apartat, s'analitzen les característiques de les metodologies quantitatives i qualitatives en la investigació i es presenten les principals tècniques de investigació que es van a utilitzar en la part empírica d'aquesta Tesi Doctoral, determinant els principals avantatges i inconvenients de cadascuna d'elles. També es determina l'àmbit de la investigació i les tècniques concretes a utilitzar.

En el segon apartat es defineix la tècnica de investigació quantitativa que es va a utilitzar en el capítol quart, l'anàlisi de *ràtios*, i que va a servir per a la realització de l'anàlisi econòmica i financera de les cooperatives agràries hortofructícoles a l'Arc Mediterrani Central.

En el tercer i darrer apartat es defineix la tècnica de investigació qualitativa, el Mètode *Delphi* o qüestionari a experts, que es va a utilitzar per a la realització de l'anàlisi estratègica de les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central al llarg del capítol cinqué.

3.1. Metodologia de la investigació

Tradicionalment, per a la realització d'estudis empírics aplicats a l'àmbit de l'Economia de l'Empresa, i en particular a les finances empresarials i a

l'organització d'empreses, s'han utilitzat en gran mesura les tècniques de investigació quantitativa. Així, ha sigut durant els anys setanta i vuitanta del Segle XX, i sols és a partir dels anys noranta, sobre tot de la segona meitat, quan comencen a publicar-se estudis que utilitzen també, bé de forma combinada amb les tècniques quantitatives o bé exclusivament, les tècniques de investigació qualitativa.

Els canvis de l'entorn i, sobre tot, l'augment del seu grau de turbulència (major complexitat, major dinamisme, major incertesa i major heterogeneïtat), obliguen a utilitzar també les tècniques qualitatives per a comprendre millor els fenòmens que es produeixen a les organitzacions, ja que les tècniques quantitatives presenten una sèrie de limitacions que no permeten analitzar amb el suficient grau de detall i profunditat la realitat empresarial (Landeta, 1999), sobre tot quan aquesta realitat presenta interpretacions molt diverses, com és el cas del tema central d'aquesta Tesi.

3.1.1. L'aplicació conjunta de tècniques quantitatives i qualitatives

L'aproximació a l'estudi de la situació de crisi que pateix l'agricultura mediterrània i la resposta que es pot donar des del cooperativisme agrari, es fa des d'un doble enfocament metodològic, quantitatiu i qualitatiu. S'ha decidit fer-ho així pel caràcter del tema a analitzar, complexe i subjectiu, i per la necessitat de realitzar una reflexió estratègica del mateix, la qual cosa requereix d'una visió global, tant quantitativa com qualitativa de la realitat a estudiar.

Així, s'ha fet una triangularització al realitzar l'estudi proposat en base a tres elements diferents: la definició del marc d'actuació de la tesi (crisi de l'agricultura mediterrània i posicionament de les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central); l'aplicació de tècniques quantitatives per a l'obtenció d'informació estadística representativa de la població objecte d'estudi sobre la seua situació econòmica i financera; i l'aplicació de tècniques qualitatives per a poder explicar les relacions entre les variables estudiades, així com les aportacions i valoracions subjectives dels agents protagonistes (acadèmics, tècnics i cooperativistes).

La complementarietat de les dues classes de tècniques metodològiques utilitzades, permet aprofitar, d'una banda, de la investigació quantitativa, el

control científic dels instruments, l'extensió de la representativitat de la mostra i l'objectivitat i capacitat de generalització final dels resultats obtinguts (Corbetta, 2001); i de la investigació qualitativa, la comprensió i profunditat dels fets estudiats, al posar més l'énfasi en els detalls que en el nombre d'unitats d'anàlisi existents.

Per a la realització de l'anàlisi quantitativa, ens hem guiat pel rigor en la construcció dels instruments, el control del procés i el rigor en la recollida i tractament de la informació (Corbetta, 2001). Per a l'aplicació de l'anàlisi qualitativa, ens em basat en els quatre criteris següents: el valor de la certesa o contrastació de la credibilitat de les creences de l'investigador amb les diferents fonts de les quals s'han obtingut les dades; l'aplicabilitat o transferibilitat a altres contextos; la consistència o dependència i relació entre la validesa de les conclusions de l'estudi i els instruments de recollida i anàlisi de la informació utilitzats; i la neutralitat o objectivitat i confirmabilitat de les dades presentades.

Les tècniques de investigació quantitativa són tècniques objectives de previsió especialment útils per a descriure i explicar situacions reals, sobre les quals es disposa de informació del passat. Es tracta de tècniques de projecció, és a dir, són una prolongació cap al futur d'una situació passada, d'acord amb determinades hipòtesis d'extrapolació de tendències. Són tècniques de previsió l'anàlisi de sèries temporals, els models de regressió, els indicadors econòmics i la investigació operativa, entre d'altres (Aguirre, 1994; Pollock, 1999).

Les principals limitacions de les tècniques quantitatives són, segons Landeta (1999): la necessitat de tenir dades històriques de les variables a estudiar, la qual cosa no sempre és possible (per exemple, quan s'estudia una situació nova); la impossibilitat d'estudiar variables qualitatives que en determinades circumstàncies són determinants en la situació a estudiar; la restricció segons la qual les relacions entre les variables explicatives han de ser estables (*ceteris paribus*), aspecte aquest que no se correspon amb la turbulència de l'entorn; simplifiquen una realitat molt complexa i diversa definint un model del qual s'obté un resultat numèric i determinista; i requereix d'un nivell sofisticat de coneixements matemàtics i estadístics que no sempre se tenen.

Des d'aquest punt de vista, les tècniques quantitatives són insuficients en l'actualitat per a poder explicar una gran part dels comportaments que es produeixen en les organitzacions. No obstant, les tècniques quantitatives permeten analitzar les variables d'una manera més exacta i profunda i els seus resultats són extrapolables al conjunt de la població, per la qual cosa són útils per a estudiar determinades situacions empresarials.

Les tècniques de investigació qualitativa són tècniques subjectives de previsió basades en la prospectiva, ja que a més de tenir en compte les tendències del passat, consideren també la confrontació de projectes dels actors. Són, per tant, tècniques apropiades per a entorns incerts i múltiples i utilitzen models qualitius (anàlisi estructural). Són tècniques prospectives el Mètode Delphi, el Mètode dels Impactes Creuats i el Mètode dels Escenaris, entre d'altres.

La investigació qualitativa pretén oferir informació sobre la naturalesa, la qualitat i les motivacions de la conducta humana i el seu ús és el preferent quan la informació que s'ha d'obtenir és de tipus qualitatiu, és a dir, quan els fets no són directament observables (Seguí i Server, 2009, 2010a i 2010b). Així, l'objectiu que persegueix la metodologia qualitativa és de tipus exploratori i les tècniques que utilitzen per a obtenir la informació són no estructurades, flexibles i de tipus psicològic i/o sociològic.

Les tècniques qualitatives estan adquirint un pes cada vegada major en la investigació de les ciències socials. Com assenyala Seguí (2007; p. 152), aquest enfocament múltiple, pragmàtic i contingent (ja que tria i combina els mètodes en funció de les circumstàncies i oportunitats) ha crescut en els darrers anys i apunta en la direcció de superar els límits de cada metodologia amb l'objecte de conèixer millor la realitat social.

Ara bé, al treballar amb mostres reduïdes, els seus resultats no són quantificables ni extrapolables al conjunt d'una població, encara que tenen una gran potencialitat per a descriure els fets.

En definitiva, la utilització de tècniques quantitatives i qualitatives pot resultar complementària i no excloent, de forma que els resultats obtinguts es reforcen de manera mútua i permeten aprofundir fins on no arribaria per separat cap de les dues metodologies (Seguí, 2007).

3.1.2. Àmbit i procés de la investigació

La investigació se centra en l'estudi de la situació de crisi de l'agricultura mediterrània i, més en particular, en la situació en la que es troba en l'actualitat el cooperativisme agrari a l'Arc Mediterrani Central.

Per tant, dos són els criteris que s'han utilitzat per a definir l'àmbit d'aplicació de la investigació, tal com mostra el Quadre 3.1.: el marc geogràfic que compren les comarques de l'Arc Mediterrani Central, és a dir, les comarques costaneres del País Valencià i Catalunya; i el marc organitzatiu que compren les cooperatives agràries predominants dins d'aquest marc geogràfic, que són les cooperatives agràries que tenen com a activitat principal el sector hortofructícola (hortalisses, fruites dolces i cítrics), a més de l'arròs.

Quadre 3.1. Àmbit de la investigació

Marc geogràfic	Marc organitzatiu
Comarques de l'Arc Mediterrani Central (País Valencià i Catalunya)	Cooperatives agràries hortofructícoles (hortalisses, fruita dolça i cítrics) i arròs

Font: elaboració pròpia

L'estudi de la resta de cooperatives agràries (vitivinícoles, d'oli i de fruits secs) també pot resultar d'interès (Martín i Vidal, 2001; García Martí, 2004; Montegut, 2006), però compren productes de secà i no de regadiu, que són els que caracteritzen a l'agricultura mediterrània i que són els que estan en crisi (Lamo de Espinosa, 2002; Maroto, 2002).

D'altra banda, ampliar l'estudi de les cooperatives agràries hortofructícoles a altres zones geogràfiques com ara Múrcia i la part est d'Andalusia (Almeria) també té el seu interès (Galdeano, Jaén i Molina, 1999; Domingo, 2001; Galdeano, 2002), però suposaria abarcar una zona excessivament ampla, la qual cosa faria més complexe l'estudi. En definitiva, la unitat d'anàlisi son les

cooperatives agràries dedicades principalment als productes hortofructícoles ubicades a les comarques costaneres del País Valencià i Catalunya³⁶.

L'àmbit temporal objecte d'estudi ha sigut triple (Quadre 3.2.): el període 2000-2009 (període de 10 anys), sempre que ha sigut possible, per a definir el marc d'anàlisi, és a dir, la caracterització de l'agricultura mediterrània i de les cooperatives agràries ubicades a l'Arc Mediterrani Central; el període 2005-2009 (període de 5 anys) per a l'estudi de la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries hortofructícoles, el qual inclou 3 anys abans de la crisi financera i econòmica mundial i 2 anys després; i el moment actual per a la realització de l'anàlisi estratègica i de futur.

Quadre 3.2. Àmbit temporal de la investigació

Investigació	Període
1. Marc d'anàlisi	2000-2009
2. Anàlisi econòmica i financera	2005-2009
3. Anàlisi estratègica	2011

Font: elaboració pròpia

D'altra banda, la investigació ha seguit el procés que queda definit al Quadre 3.3. La investigació s'ha estructurat en cinc fases diferents: dues de delimitació del marc d'actuació amb una durada d'un any, dues de realització de l'estudi empíric amb una durada de sis mesos i una (la darrera) d'elaboració de les conclusions de la tesi amb una durada de quatre mesos.

Les dues primeres fases de delimitació del marc d'actuació de la tesi es divideixen en una primera fase de definició del marc d'anàlisi i que inclou la determinació de l'àmbit geogràfic (Arc Mediterrani Central) i econòmic (agricultura mediterrània) d'actuació i la determinació de l'àmbit organitzatiu (les cooperatives agràries); i una segona fase de definició del disseny de la investigació.

Les fases corresponents al desenvolupament de l'estudi empíric inclouen una fase d'aplicació de la metodologia quantitativa a través de l'anàlisi de *ràtios*

³⁶ La determinació de la població objecte d'estudi es farà al capítol següent (Capítol 4), on es realitza l'estudi quantitatiu corresponent a l'anàlisi econòmica i financera de les cooperatives agràries seleccionades.

per a estudiar l'estructura econòmica i financera de les cooperatives agràries objecte d'estudi; i una fase d'aplicació de la metodologia qualitativa a través del Mètode *Delphi* per a l'estudi estratègic de les cooperatives agràries. Aquestes dues fases s'han realitzat consecutivament en el temps. La darrera fase correspon a l'elaboració de les conclusions particulars i globals de la tesi.

Quadre 3.3. Cronologia de la investigació

Fase	Període
<i>Fasse 1. Delimitació del marc d'anàlisi</i> 1. Arc Mediterrani Central 2. Agricultura Mediterrània 3. Cooperativisme agrari hortofructícola	Gener 2010 a Setembre 2010
<i>Fasse 2. Disseny de la investigació</i> 2.1. Metodologia de la investigació 2.2. Àmbit d'aplicació 2.3. Instruments d'anàlisi	Octubre 2010 a Desembre 2010
<i>Fasse 3. Anàlisi econòmica i financera: ràtios</i> 3.1. Determinació de la població 3.2. Elecció de la mostra 3.3. Recollida i tractament de la informació 3.4. Anàlisi de resultats	Gener 2011 a Juny 2011
<i>Fasse 4. Anàlisi estratègica: Delphi</i> 4.1. Elaboració del qüestionari 4.2. Selecció del grup d'experts 4.3. Enviament i seguiment del qüestionari 4.4. Tractament estadístic del qüestionari 4.5. Anàlisi de resultats	Gener 2011 a Juny 2011
<i>Fasse 5. Conclusions de l'estudi</i> 5.1. Conclusions particulars Fasses 3 i 4 5.2. Conclusions relacionades 5.3. Conclusions globals i limitacions	Juny 2011 a Setembre 2011

Font: elaboració pròpia

3.1.3. Instruments utilitzats en la investigació

Com s'ha assenyalat anteriorment, l'estudi empíric inclou una doble anàlisi: l'anàlisi quantitativa, que té com a objectiu determinar les característiques econòmiques i financeres de les cooperatives agràries hortofructícoles de les comarques ubicades a l'Arc Mediterrani Central; i l'anàlisi qualitativa, que té com a objectiu fer una reflexió sobre la situació estratègica de les cooperatives agràries i sobre les seues expectatives de futur.

Però abans, per a la determinació del marc d'anàlisi, també s'ha hagut de fer recerca de dades estadístiques, tant per a fixar les característiques de l'agricultura mediterrània com per a delimitar la situació de les cooperatives agràries dins de l'agricultura mediterrània.

Per tant, les ferramentes utilitzades per a la realització de la Tesi Doctoral han sigut tres: l'anàlisi de sèries temporals corresponents a dades estadístiques sobre variables de l'agricultura mediterrània i les cooperatives agràries per al període 2000-2009, sempre que ha sigut possible; l'anàlisi de *ràtios* corresponents a les cooperatives agràries hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central per al període 2005-2009; i el Mètode *Delphi* corresponent a un qüestionari realitzat a experts durant l'any 2011. Les dues primeres ferramentes corresponen a tècniques quantitatives i la tercera a tècniques qualitatives.

La primera de les ferramentes s'ha realitzat a partir de les fonts estadístiques documentals proporcionades pels diferents organismes públics i privats dedicats a l'estudi de les variables estudiades. En primer lloc, s'han consultat, a través de Internet, les bases documentals corresponents als organismes públics: Institut Nacional d'Estadística INE, Ministeri de Medi Ambient i Medi Rural i Marí MARM (anteriorment Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació MAPA), Direcció General d'Economia Social, Autònoms i Responsabilitat Social de les empreses del Ministeri de Treball i Immigració, Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, Direcció General d'Ocupació, Economia Social i Cooperativisme de la Conselleria d'Economia, Ocupació i Indústria de la Generalitat Valenciana, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació CAPA de la Generalitat Valenciana, Conselleria d'Agricultura de la Generalitat de Catalunya, Institut d'Estadística de Catalunya IDESCAT, Institut Valencià d'Estadística IVE, Institut Valencià de Finances IVF i Institut Català de Finances ICF.

En segon lloc, s'han consultat les bases documentals corresponents a institucions i entitats privades relacionades amb les cooperatives agràries: Cooperatives Agro-Alimentàries d'Espanya (anteriorment Confederació de Cooperatives Agràries d'Espanya CCAE), Federació de Cooperatives Agràries

de Catalunya FCAC, Federació de Cooperatives Agràries de la Comunitat Valenciana FECOAV i Unió Nacional de Cooperatives de Crèdit UNACC.

Les altres dues ferramentes, l'anàlisi de *ràtios* i el Mètode *Delphi*, s'analitzen en els següents apartats del present Capítol.

3.2. L'anàlisi de *ràtios* per a l'estudi econòmic i financer de les Cooperatives Agràries.

L'anàlisi de *ràtios* és un instrument propi de les tècniques de investigació quantitatives que pot servir per a realitzar l'estudi de la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries hortofructícoles ubicades a l'Arc Mediterrani Central.

3.2.1. La utilitat de l'anàlisi de *ràtios*

La utilització de l'anàlisi de *ràtios* (Gómez Besares, Madariaga i Santibáñez, 1999; Gallizo i Salvador, 2000; Amat, 2002; Amat, Lleiva i Graells, 2002; Santandreu i Sambola, 2003) és una tècnica habitual per a la realització de l'anàlisi econòmica i financera d'una empresa. Com assenyalen Blanco *et al.* (2007; p. 462), "l'anàlisi de *ràtios* es configura tradicionalment com una de les eines més utilitzades. El seu origen es remunta a la segona meitat del Segle XIX als Estats Units i es deu bàsicament a dues circumstàncies, la consolidació del nou concepte d'empresa i, sobre tot, la creixent demanda de informació econòmica-financera per part de les institucions financeres derivada de la seua creixent participació en el sistema econòmic com a proveïdors de capital per a la creació o ampliació de negocis".

Per a l'ús de l'anàlisi de *ràtios* és necessari determinar el nombre de *ràtios* a utilitzar i la seua composició. Pel que fa al nombre de *ràtios*, mitjançant els estats financers, és possible utilitzar una gran quantitat d'aquestes; per la qual cosa és important fer una bona selecció de *ràtios*, tenint en compte la seua utilitat per a l'estudi que s'està realitzant i la seua operativitat. Les possibilitats que donen avui en dia les bases de dades i la no existència d'una base terminològica clara que fa que una mateixa *ràtio* pugui tindre diferents

denominacions, permet utilitzar centenars de *ràtios*, sense fer previament una valoració correcta sobre les que realment es necessiten. En el seu disseny s'han de tenir en compte les relacions entre les partides que les defineixen per a que tinguen la seua utilitat. El suggeriment general des de les finances empresarials és que les magnituds que componen les *ràtios* han d'estar relacionades econòmicament, és a dir, que s'han d'elaborar sols a partir d'elements basats en valors comuns i que, a més, guarden una relació funcional definida (Blanco *et al.*, 2007). Per a aconseguir açò, ha d'existir una relació de coherència, tenir una importància significativa, existir homogeneïtat i realitzar-se una depuració i reclassificació prèvia de les partides dels Comptes Anuals (Urías, 1996), i així descartar les *ràtios* sense significació econòmica i centrar-nos en els que realment ens interessin³⁷.

Serà important també conèixer els diferents estudis ja realitzats sobre anàlisi de *ràtios*, perquè poden orientar-nos en la selecció de les *ràtios* que més utilitat poden tenir (Sanz Santolaria, 1999; Amat i Crespo, 2006; MITYC, 2006; Blanco *et al.*, 2007).

3.2.2. Aplicació de l'anàlisi de *ràtios* a les cooperatives agràries

L'anàlisi de *ràtios* és també una tècnica bastant utilitzada a l'àmbit de les cooperatives en general, i de les cooperatives agràries en particular, tal com es pot observar al Quadre 3.4.

Des de l'any 1989 fins al 2009, s'han publicat al voltant de 17 estudis que han aplicat l'anàlisi de *ràtios* al cas de les cooperatives agràries, a més d'organitzacions de productors agraris i d'empreses agroalimentàries en general. D'ells, cinc estan referits a les cooperatives agràries hortofructícoles, que son l'objecte d'estudi d'aquesta Tesi doctoral. D'aquests cinc estudis, quatre tenen el seu àmbit geogràfic d'aplicació al País Valencià i un a Catalunya (Lleida). D'altra banda, apareixen dos estudis referits als cellers cooperatius i que se situen al País Valencià i altres dos estudis sobre les almàsseres cooperatives a Catalunya (Lleida). Altres cinc treballs estan referits a les cooperatives agràries en general, i la seua ubicació geogràfica correspon

³⁷ La relació de *ràtios* utilitzades en el nostre estudi i la seua valoració es farà al Capítol 4, que és el capítol on es realitza aquesta anàlisi.

a quatre comunitats autònomes diferents (Navarra, Andalusia, Castilla i Lleó i País Valencià).

La gran majoria dels estudis arrellegats al Quadre 3.4. tenen com a objectiu analitzar la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries, i cinc d'ells fan referència a aspectes més concrets com ara l'eficiència econòmica (en quatre d'ells) i la rendibilitat (en un d'ells).

Quadre 3.4. Principals estudis sobre aplicació de l'anàlisi de *ràtios* al Cooperativisme agrari

Estudi	Cooperativa	Metodologia	Àmbit geogràfic
Oltra i Segura (1989)	Cellers cooperatius	Anàlisi econòmica-financera	País Valencià
Segura i Server (1990)	Organitzacions de productors	Anàlisi econòmica-financera	País Valencià
Oltra (1992)	Bodegues cooperatives	Anàlisi econòmica-financera	País Valencià
Moya i Oltra (1993)	Empreses agroalimentàries	Anàlisi econòmica-financera	Espanya
Simon i Alonso (1995)	Cooperatives agràries	Anàlisi econòmica-financera	Navarra
Damas (1996) i Damas i Romero (1997)	Almàsseres Cooperatives	Eficiència econòmica	Jaén (Andalusia)
Galdeano, Jaen i Molina (1999)	Organitzacions de Productors	Anàlisi econòmica-financera	Almeria (Andalusia)
Vidal (1999)	Cooperatives de comercialització	Eficiència econòmica	País Valencià
Vidal, Del Campo i Segura (2000)	Cooperatives de comercialització	Anàlisi econòmica-financera	País Valencià
Vidal, Segura i Rayos (2001)	SAT comercialització hortofruccícola	Anàlisi econòmica-financera	Alacant (País Valencià)
Domingo Sanz (2001)	Cooperatives agràries	Rendibilitat	Andalusia
Sabaté (2002)	Cooperatives agràries fruita	Eficiència econòmica	Lleida (Catalunya)
Montegut, Sabaté i Clop (2002)	Almàsseres cooperatives	Anàlisi econòmica-financera	Lleida (Catalunya)
Atance, Gómez-Limón i Casquet (2003)	Cooperatives agràries	Anàlisi econòmica-financera	Castilla i Lleó
Arcas, García Pérez i Guzmán (2006)	Cooperatives agràries	Eficiència i rendiment	Espanya
Montegut, Cristóbal i Marimon (2007a, b i c)	Almàsseres cooperatives	Anàlisi econòmica-financera	Catalunya
Sarasa, Rivera i Capó (2009)	Cooperatives agràries	Anàlisi econòmica-financera	País Valencià

Font: elaboració pròpia a partir del estudis considerats

Podem concloure, per tant, que La utilització de l'anàlisi de *ràtios* com a tècnica quantitativa per a l'estudi de la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries és una decisió apropiada, com ho demostra l'existència d'un nombre determinat de treballs que també han utilitzat aquesta metodologia. La nostra aportació consistirà en aplicar aquesta tècnica dins d'un àmbit geogràfic diferent al que s'ha estudiat fins ara, el de les comarques costaneres de l'Arc Mediterrani Central.

A més dels estudis analitzats, també s'han publicat d'altres que també consideren la importància d'aplicar els aspectes comptables a les cooperatives (García Ordaz, 1995; Moyano, 1997; Sabaté, 1999; Sabaté, Sabi i Saladrigues, 2000; Montero, 2000) i que han utilitzat altres tècniques diferents a l'anàlisi de ràtios tradicional o basat en l'anàlisi de dispersió (García-Ayuso, 1996; Vidal, López i Sales, 2004).

3.3. El Mètode *Delphi* per a l'estudi estratègic de les Cooperatives Agràries.

El Mètode *Delphi* és una tècnica de projecció, de tipus qualitatiu i subjectiu, apropiada per a estudis on existeix poca informació sobre el tema a analitzar (Sánchez, Chaminade i Escobar, 2000; Landeta, 2006; Landeta *et al.*, 2008) i que són exploratoris (Campos i Sanchis, 2001; Corbetta, 2003), com és el cas del nostre estudi sobre la crisi de l'agricultura mediterrània i el paper de les cooperatives agràries en la seua eixida.

A més, entre les tècniques qualitatives, és una tècnica grupal (la informació procedeix de la interacció d'un col·lectiu o grup de persones), front a les tècniques qualitatives individuals (on la informació procedeix d'una persona o d'un col·lectiu que no interactua). En aquest sentit, les tècniques qualitatives grupals presenten l'avantatge sobre les tècniques individuals, en el fet que els resultats obtinguts per les primeres són millors que la suma dels resultats individuals dels membres del grup.

Seguí (2007) arreplega els factors que des de la psicologia social justifiquen la superioritat de les tècniques qualitatives grupals sobre les individuals: el grup

posseeix un major nombre de recursos que les persones individualment, la qual cosa permet fer una millor comprensió del problema, un procés més eficient, un major nombre d'alternatives de solució i, per tant, una decisió de major qualitat, i es minimitza l'error aleatori d'un judici individual; l'aparició de motivacions socials (de poder, estima, reconeixement, etc.) entre els membres del grup, permet millorar la qualitat dels judicis individuals; la influència social també pot millorar la qualitat en la presa de decisions com a conseqüència dels intercanvis d'opinions; i la comprensibilitat del problema millora quan els actors del grup s'impliquen en el problema a resoldre.

Uns altres avantatges del Mètode *Delphi*, pel seu caràcter d'anonimat (els membres del grup d'experts no es coneixen entre ells) sobre altres tècniques qualitatives grupals, són: no es requereix d'un espai físic per a reunir-se, la qual cosa simplifica el procediment; i evita la possible inhibició de les persones, el pensament grupal o el tancament precipitat dels temes; entre d'altres.

Com assenyala Landeta (1999), el Mètode *Delphi* representa una tècnica avançada de previsió grupal, de caràcter qualitatiu, que canalitza l'experiència, l'intuïció i el saber d'experts en una matèria per a construir els potencials escenaris futurs sense les limitacions dels grups cara a cara.

3.3.1. Caracterització del Mètode *Delphi*

El significat etimològic de *Delphi* és la traducció anglesa de *Delphos*, ciutat grega famosa pels oracles que Apolo realitzava allí, segons la mitologia.

El Mètode *Delphi* es va crear a finals dels anys quaranta del Segle XX per la consultora nord-americana *The Rand Corporation* i el seu ús s'estén sobre tot durant els anys seixanta i setanta del Segle XX. La tècnica és útil per a fins predictius, és a dir, en condicions d'incertesa sobre escenaris futurs (Fildes *et al.*, 1978), i per a l'obtenció d'opinions sobre un tema determinat del que no se disposa de informació prèvia o no es tenen dades històriques (Gupta i Clarke, 1996). Es tracta d'un mètode sistemàtic i iteratiu dirigit a arreplegar les opinions d'un grup d'experts (Dalkey i Rourke, 1971).

Linston i Turoff (1975) el definiren com un mètode d'estructuració d'un procés de comunicació grupal que és efectiu a l'hora de permetre a un grup de persones, com un tot, tractar un problema complex.

Les seues principals característiques són (Seguí i Server, 2010b): és un procés iteratiu, és a dir, els experts que hi participen ho fan varies vegades (rondes), es manté l'anonimat dels participants durant tot el procés (per a impedir el pensament grupal), la retroalimentació als participants es controla per a garantir una transmissió lliure de sorolls (sense informació no rellevant, redundat i errònia) i es produeix una resposta estadística del grup a partir de les opinions individuals. El seu objectiu, segons Landeta (1999) és aconseguir una opinió grupal fidedigna a partir d'un grup d'experts. Seguint a Seguí i Server (2010, p. 44), "El tractament de les estimacions dels experts consisteix bàsicament en una agregació per a obtenir una mesura de tendència central de distribució (usualment la mediana), que es pren com a resposta estadística". Encara que es busca el consens, aquest no té perquè aconseguir-se necessàriament.

Aquest mètode té els avantatges de les tècniques de grups (participació de diferents persones, creativitat, diferents punts de vista, ...) sense veure's afectat per les pressions polítiques, socials i personals del grup. No obstant, la seua principal limitació està en el component emocional i subjectiu de les respostes, ja que aquestes poden estar condicionades per les creences, sentiments i expectatives de les persones participants (Dalkey i Rourke, 1971; Gupta i Clarke, 1996).

3.3.2. Procés a seguir en el disseny del Mètode *Delphi*

Una vegada s'ha detectat un problema que per la seua naturalesa el més convenient és analitzar-lo mitjançant aquesta tècnica, el primer pas que s'ha de donar és seleccionar el grup d'experts més adequat per a analitzar el problema i arribar a la millor solució possible.

Seleccionat el grup, i dissenyat el qüestionari, aquest serà enviat a cadascun dels experts, tractant d'aconseguir la major resposta possible. El *Delphi* és un mètode iteratiu, la qual cosa significa que els experts contestaran més d'una vegada al qüestionari (com a mínim dues), amb l'objectiu de tractar d'arribar al major consens possible. Una vegada aconseguides les respostes dels experts,

les dades es tractaran estadísticament, consistint en una agregació per a obtenir una mesura de tendència central de distribució (normalment la mediana), que es la que es pren com a resposta estadística. També s'establirà el rang interquartílic com a mesura de dispersió de les estimacions.

El segon qüestionari (segona ronda) ha d'incloure, tant la resposta individual donada al qüestionari inicial per l'expert, com la mediana i el rang interquartílic del conjunt del grup per a cada estimació, amb la finalitat que l'expert revise les seues respostes inicials. Si les respostes de l'expert estigueren fora del rang interquartílic, li s'ha de demanar que les justifique, amb l'objecte de traslladar les estimacions dissidents a la resta d'experts.

El procés d'enviament de qüestionaris (rondes) finalitza quan es percebisca que les estimacions romanen estables, és a dir, quan la mediana a penes oscil·la i el rang interquartílic deixa d'estretar-se. La darrera ronda (mínim dues) serà la resposta final del grup i en funció de les seues respostes s'elaborarà l'informe final.

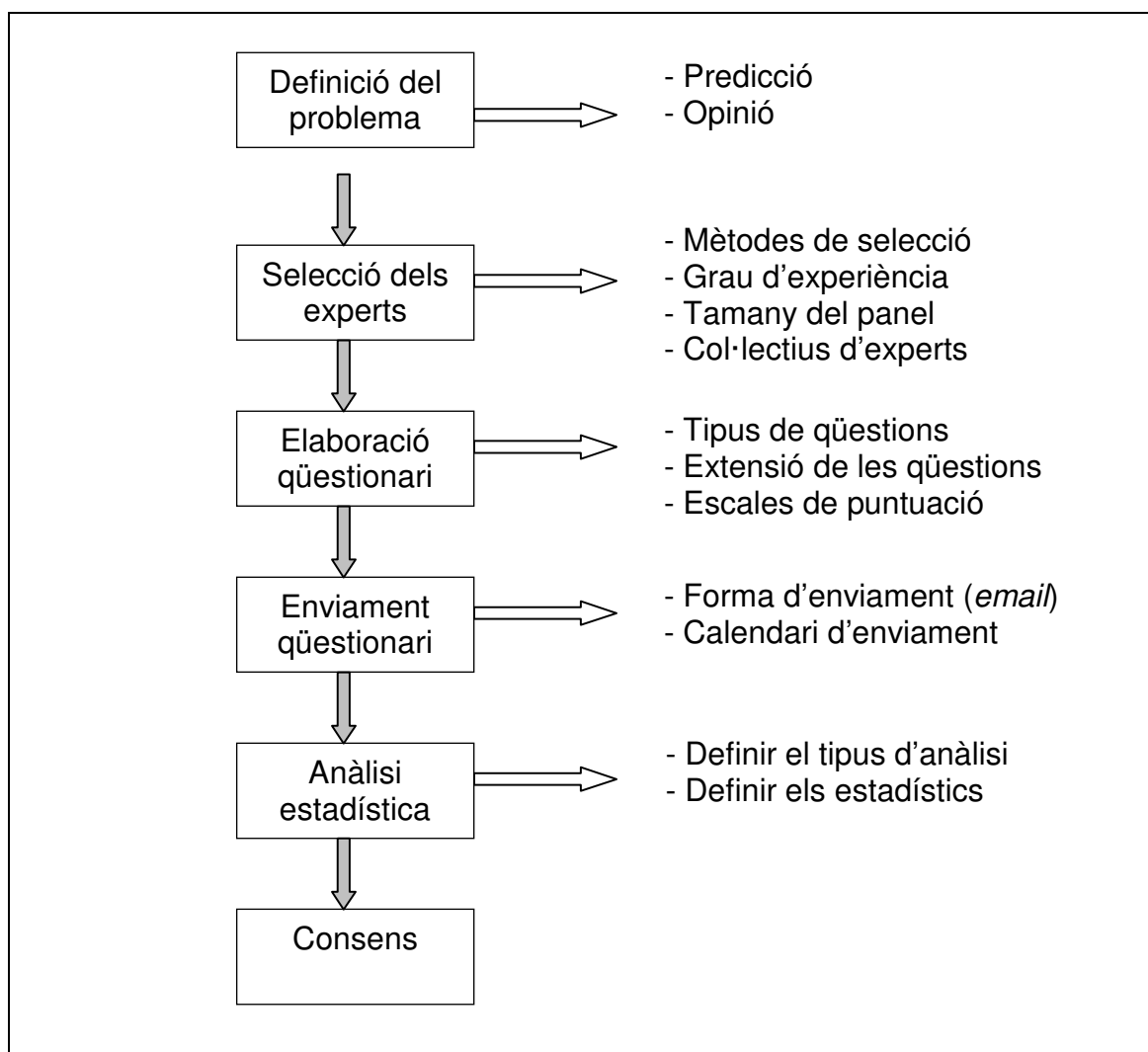
Les distintes etapes descrites sobre el procés del Mètode *Delphi*, queden arreplegades a la Figura 3.1.

El agents que intervenen en el procés del Mètode *Delphi* són dos: l'investigador o persona que aplica el mètode i el grup d'experts, que es seleccionat per l'investigador. L'investigador, que també pot ser un grup coordinador, és el promotor de l'estudi i s'ocupa de (Pashiardis, 1993): aprovar el protocol de treball (criteris de selecció dels experts, calendari de treball, mitjans a utilitzar i disseny de l'informe final), seleccionar el grup d'experts, dissenyar el qüestionari i aconseguir la participació dels experts, analitzar les respostes (preparar els nous qüestionaris i facilitar la retroalimentació oportuna), interpretar els resultats i supervisar el procés de la investigació per a corregir les possibles desviacions dels objectius previstos.

Però l'element central i principal del *Delphi* són els experts que hi participen en la investigació expressant les seues opinions sobre el tema o problema a estudiar. És per açò que una de les tasques més importants de l'investigador o grup coordinador consisteix en fer una bona elecció del grup d'experts a partir

de la determinació d'uns criteris d'elecció apropiats segons el tema a tractar. S'entén per expert a la persona que en funció de la seua situació i recursos, està en condicions de contribuir positivament a la consecució del fi que s'ha plantejat en l'estudi (Landeta, 1999). Aquesta definició facilita l'elecció dels experts, en ser bastant ampla, donat que més que d'un expert, es tracta d'un col·laborador.

Figura 3.1. Etapes del Mètode *Delphi*



Font: Sánchez et al. (1999)

La definició de Pill (1971) encara és més ampla, ja que el defineix com la persona que aporta algun *input* rellevant. Des d'aquest punt de vista, es poden incloure com a experts en el Mètode *Delphi* als especialistes (experts que tenen coneixements, capacitat predictiva, experiència i objectivitat), als afectats (són les persones que coneixen l'objecte d'estudi sense tindre un saber superior a la

mitjjana però que estan implicats en l'objecte d'estudi i sobre ells s'apliquen els resultats) i als facilitadors (persones que poden ajudar a clarificar, estimular i organitzar l'estudi) (Stake, 1998; Seguí, 2007). L'elecció d'un tipus o altre d'experts dependrà del tema o problema a tractar i el que l'investigador ha de fer és buscar l'equilibri entre els tres tipus d'experts.

Un aspecte de gran importància en l'elecció dels experts és el seu nombre (Rodríguez Alvarez, 2008). En Landeta (1999) s'assenyala que quan més gran és el nombre d'experts participants en l'estudi menor serà l'error de previsió final (mesurat com l'allunyament de la mediana respecte al valor final). Des d'aquest punt de vista i amb caràcter general, el nombre d'experts participants que es recomana és el d'un mínim de set, per a assegurar un error mitjà grupal acceptable. D'altra banda, utilitzar més de 30 experts tampoc és aconsellable, ja que l'esforç d'integrar un gran volum d'estimacions no es traduiria en una millora de la previsió. Aquesta orientació general s'haurà d'adaptar a les característiques específiques de l'estudi a realitzar, tenint en compte: el nombre mínim de set i el màxim de 30, les àrees de coneixements a representar, l'alcanç geogràfic de l'estudi, els col·lectius que han d'estar representats i altres factors com el grau de motivació dels experts, el temps, el recursos disponibles, etc.

També és de consideració la possibilitat de ponderar les estimacions dels experts segons la seua qualitat en la resposta estadística de grup. Açò sembla un criteri més raonable que considerar totes les opinions com de la mateixa qualitat, però la seua aplicació és complexa, donat que no resulta fàcil mesurar quina és la qualitat de predicció de cadascun dels experts que hi participen. Una opció la tenim en incloure al qüestionari la possibilitat que el propi expert valore subjectivament el seu nivell de coneixements en relació amb el tema analitzat. Açò pot enriquir els resultats del panell i realitzar la ponderació de les estimacions individuals.

El qüestionari és l'element material més important de l'anàlisi *Delphi*. Així, les qüestions han de ser clares i directes per a que siguen enteses pels experts i no els condicione les seues respostes. S'ha d'evitar qüestions obertes, de manera que el tipus de qüestions haurà de ser: de jerarquitzacions, valoracions

o comparacions de ítems i d'estimacions quantitatives concretes (puntuals i no puntuals). També té la seua importància la retroalimentació que l'investigador proporcionarà als experts mitjançant els següents qüestionaris (segona ronda i següents), on facilitarà la informació corresponent a les respostes mitjanes i de dispersió. Aquesta retroalimentació millorarà la qualitat del resultat final de la investigació perquè: dona major qualitat del resultat grupal, major convergència en les estimacions individuals dels experts i major capacitat de preveure les reaccions dels afectats als resultats de l'estudi i, com a conseqüència, de controlar els seus efectes.

Respecte al nombre de rondes o iteracions que convé realitzar, aquesta qüestió ve determinada inicialment pel consens, encara que com aquest pot ocultar els subgrups d'opinió i forçar als experts cap a la conformitat, cada vegada s'utilitza més el criteri d'estabilitat. No obstant, aquest darrer criteri, encara que evita la pressió als experts per a arribar al consens, resulta difícil de mesurar³⁸. La recomanació general és realitzar entre dues i tres iteracions, condicionat sempre a la disposició dels experts a participar en aquestes.

L'objectiu final del Delphi és arribar a un resultat grupal que siga superior a la suma de les aportacions individuals que obtindria cadascun dels experts sense interacció. S'ha de tenir en compte que poden existir en el grup, subgrups d'experts amb estimacions diferenciades, per la qual cosa es convenient realitzar un tractament estadístic també diferenciat d'aquestos. Per a identificar els subgrups d'experts es pot utilitzar el coeficient de rangs de Spearman (r_s), definit com $r_s = 1 - 6 \sum (X_i - Y_i)^2 / n(n^2 - 1)$ i que mesura el grau d'associació lineal entre els rangs de X i Y. El seu valor oscil·la entre -1 i 1, de manera que quant més s'aproxime a 1, major serà l'associació lineal i menor serà la diferenciació en el comportament dels subgrups d'experts (Seguí, 2007; Camisón i Cruz, 2008).

L'estudi *Delphi* finalitza amb la realització de l'informe final. Es convenient entregar aquest informe als experts participants com a compensació a la seua col·laboració. L'informe haurà d'incloure els següents continguts (Seguí, 2007): descripció del context en el que es planteja l'estudi (objectiu, metodologia, etc.),

³⁸ Per a un major coneixement sobre les diferents mesures existents sobre el criteri d'estabilitat en el Mètode *Delphi* es pot consultar a Seguí (2007).

especificació de les dades tècniques sobre els participants (composició del grup coordinador i criteris de composició del panel d'experts a nivell agregat), evolució de les opinions a través de les diferents iteracions (medianes, rang interquartílic, desviació típica, etc.), resultats finals (opinions majoritàries i nivell de consens, etc.), anàlisi per subgrups i escenaris compartits en els que es basen els resultats.

3.3.3. Utilitat del Mètode *Delphi* en l'anàlisi del cooperativisme agrari

Per tot el que s'ha comentat fins ara, podem assenyalar que el Mètode *Delphi* és una tècnica apropiada per a analitzar el problema que es planteja com a objecte d'estudi d'aquesta Tesi Doctoral. Efectivament, l'anàlisi estratègica de les cooperatives agràries que estan afectades per la crisi de l'agricultura mediterrània representa un tema sobre el qual no existeixen dades estadístiques i que requereix d'una reflexió i anàlisi grupal. L'objecte d'estudi requereix obtenir informació sobre escenaris futurs (fins predictius) a partir de la opinió de diferents experts sobre el tema. Sols d'aquesta forma és possible arribar a conclusions sobre les expectatives de futur d'aquest sector. Es tracta, per tant, d'un tema o problema de caràcter subjectiu que requereix analitzar variables qualitatives i fer prediccions, la qual cosa és possible mitjançant el Mètode *Delphi* (Okoli i Pawlowski, 2004; Castella i Gutiérrez, 2007).

El Mètode *Delphi* és, a més, apropiat per a realitzar una anàlisi DAFO, tal com queda arreplegat en estudis anteriors (Campos i Sanchis, 2001; Martín, 2004); així com per a estudiar la qualitat i la innovació (Castella i Gutiérrez, 2007; Mateos y Server, 2009).

Aquesta tècnica ja ha sigut utilitzada en estudis anteriors sobre cooperativisme i, en particular, sobre cooperativisme agrari i de crèdit. Els principals estudis publicats al respecte queden recollits al Quadre 3.5.

A l'estudi de UTECO-València (2004) s'utilitza el mètode *Delphi* per a analitzar les característiques de l'ocupació, principalment de col·lectius desfavorits, al cooperativisme agrari a la Comarca de La Ribera al País Valencià. Ja en un estudi anterior de Juliá i Gallego (2003), s'havia utilitzat el *Delphi* per a l'estudi de la influència del principis cooperativistes en la eficàcia econòmica.

Posteriorment, mitjançant el *Delphi* s'analitza l'eficiència de les almàsseres andaluses en Dios-Palomares i Martínez (2010), en la línia del treball internacional de Rikkonen (2005) sobre l'agricultura a Finlàndia. També dins del sector agrari convé citar l'estudi de Schmid, De Fontguyon i Sans (2007) sobre el desenvolupament del mercat dels productes de l'agricultura ecològica a Europa.

Quadre 3.5. Principals estudis sobre l'aplicació del Mètode *Delphi* al Cooperativisme

Estudi	Cooperativa	Àmbit geogràfic
Juliá i Gallego (2003)	Cooperativisme	General
UTECA-Valencia (2004)	Cooperatives agràries	La Ribera (País Valencià)
Seguí (2007)	Cooperatives de Crèdit	Espanya
Dios-Palomares i Martínez (2010)	Almàsseres	Andalusia
Melián (2011)	Empreses de inserció	Espanya

Font: elaboració pròpia a partir dels estudis analitzats

El cooperativisme de crèdit també ha sigut objecte del Mètode *Delphi*, concretament per a analitzar el paper del capital humà en la seua eficiència econòmica (Seguí, 2007; Seguí i Server, 2009; Seguí i Server 2010a i 2010b).

Per últim, un altre sector dins de l'Economia Social on s'ha aplicat el *Delphi* són a les empreses de inserció (Melián, 2011), amb l'objectiu d'analitzar les repercussions jurídiques sobre el funcionament d'aquestes empreses i de dissenyar una matriu DAFO.

Podem concloure, per tant, que l'Anàlisi *Delphi* és una tècnica qualitativa apropiada per a la realització d'un estudi sobre la situació actual i les perspectives de futur del cooperativisme agrari dins de l'agricultura mediterrània.

4 ANÀLISI ECONÒMICA I FINANCERA DE LES COOPERATIVES AGRÀRIES A L'ARC MEDITERRANI CENTRAL

4. ANÀLISI ECONÒMICA I FINANCERA DE LES COOPERATIVES AGRÀRIES A L'ARC MEDITERRANI CENTRAL.

Amb aquest Capítol 4 comença la investigació realitzada en aquesta Tesi Doctoral i que està composta per aquest capítol i el següent (Capítol 5). Segons les directrius marcades al Capítol 3 sobre el disseny de la investigació, en primer lloc, en aquest Capítol 4, es realitza un estudi sobre la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries dedicades a l'agricultura mediterrània i ubicades a l'Arc Mediterrani Central mitjançant la informació procedent dels comptes anuals (balanços i comptes de pèrdues i guanys) d'aquestes empreses.

El capítol s'estructura en tres apartats diferents. Al primer apartat es defineix el context de la investigació a realitzar en el capítol, determinant la mostra de cooperatives agràries seleccionades per a l'estudi, així com les variables i la metodologia específica utilitzada. Al segon apartat es realitza la primera part de la investigació empírica, consistent en una anàlisi de la composició de l'estructura econòmica i financera de les cooperatives agràries objecte d'estudi, mitjançant l'estudi del seu balanç (actiu i passiu) i del seu compte de pèrdues i guanys. Per últim, al tercer apartat es realitza la segona part de la investigació empírica, consistent en una anàlisi de diferents ràtios financeres i econòmiques de les cooperatives agràries objecte d'estudi, mitjançant tant l'estudi tradicional de ràtios (anàlisi dinàmica unidimensional) com un estudi basat en l'anàlisi de dispersió amb línia de tendència (regressió linial) per a tractar de determinar la possible influència del tamany en el comportament de les ràtios estudiades.

Amb aquesta anàlisi quantitativa de les cooperatives agràries es desitja obtindre una visió detallada de quina és la situació econòmica i financera d'aquestes empreses per a valorar quina és la seua viabilitat futura.

4.1. Context de la investigació

Al Capítol 3 de la Tesi s'han explicat amb detall els diferents aspectes teòrics sobre l'anàlisi econòmica i financera i de ràtios a aplicar a les cooperatives agràries. En aquest apartat es concreten els aspectes específics d'aquesta anàlisi aplicat al nostre objecte d'estudi: l'anàlisi econòmica i financera de les cooperatives agràries hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central.

En aquest sentit, els aspectes a determinar són, d'una banda, la mostra d'empreses sobre les quals s'aplicarà l'estudi (les cooperatives agràries seleccionades), i d'altra, les variables i la metodologia específica a utilitzar en aquesta investigació.

La informació utilitzada per a fer l'anàlisi econòmica i financera d'aquest Capítol 4, correspon als comptes anuals (balanços i comptes de pèrdues i guanys) de cadascuna de les cooperatives agràries seleccionades en la mostra i el període analitzat és el que comprén els anys 2005 a 2009, ambdós inclosos, tres anys abans i dos anys després de l'inici de la crisi econòmica i financera actual (iniciada a l'estiu del 2007). Aquesta informació s'ha obtingut directament dels Registres de Cooperatives de la Generalitat de Catalunya i la Generalitat Valenciana, com anteriorment s'ha fet en altres estudis similars (UTECO-València, 2004; Montegut, 2006; AGACA, 2011). Els comptes anuals utilitzats corresponen al format abreujat de comptes i actualitzats al nou Pla General Comptable vigent des de l'any 2008³⁹.

Inicialment, varem accedir a la Base de Dades SABI (Sistema d'Anàlisis de Balanços Ibèrics) de l'empresa Informa, S.A. i gestionada per Bureau van Dijk Electronic Publishing (BvDEP), que arreplega informació general (nom de l'empresa, domicili fiscal i còdig CNAE d'activitat) i els comptes anuals de més d'un milió d'empreses espanyoles i 325.000 empreses portugueses obligades a dipositar els seus comptes als Registres Mercantils dels seus respectius domicilis fiscals i que és representativa del total d'empreses espanyoles

³⁹ Els exercicis 2008 i 2009 ja es presenten amb el Pla General Comptable vigente actualment, però els exercicis 2005, 2006 i 2007 hem tingut que adaptar-los al Pla actual. La decisió ha sigut la de presentar tots els exercicis econòmics amb la mateix estructura comptable, la del Pla actual.

registrades al DIRCE, com ja han fet altres estudis similars (Sarasa, Rivera i Capó, 2009). Però vam haver de tindre que desistir d'aquesta font, donat que per al cas de les cooperatives agràries s'ofereix la informació de manera incompleta.

4.1.1. Mostra de cooperatives seleccionades

La mostra de cooperatives utilitzada correspon a les cooperatives agràries hortofructícoles (incloses també les arrosseres) ubicades al País Valencià i a Catalunya (Arc Mediterrani Central) de les quals hem pogut obtindre els seus comptes anuals a través dels Registres de Cooperatives. La població de la qual hem seleccionat la mostra correspon al directori de cooperatives facilitat pels Registres de Cooperatives de la Generalitat de Catalunya i la Generalitat Valenciana⁴⁰.

Com es pot observar a la Taula 4.1., la mostra la formen 76 cooperatives hortofructícoles, de les quals 6 són arrosseres⁴¹.

Taula 4.1. Composició de la mostra de cooperatives agràries seleccionades

Procedència	Població		Mostra		Representació
	Nombre	%	Nombre	%	
País Valencià	102	68.46	52	68.42	50.98
Catalunya	47	31.54	24	31.58	51.06
<i>Total</i>	149	100.0	76	100.0	51.01

Font: elaboració pròpia

La distribució per comunitats autònomes és de 52 cooperatives al País Valencià (3 arrosseres) i 24 cooperatives a Catalunya (3 arrosseres), la qual cosa suposa el 68% i 32% del total de les cooperatives agràries respectivament. Aquests percentatges de les mostres per comunitats autònomes són quasi idèntics als percentatges de pes del total de les cooperatives agràries per a cadascuna de les dues comunitats autònomes estudiades, la qual cosa li dona a l'estudi un valor estadístic alt. El percentatge

⁴⁰ La relació completa de cooperatives agràries que formen la mostra de l'estudi queda arrellegada a l'Annex 1 de la Tesi.

⁴¹ S'ha d'assenyalar que en alguns dels anys que conformen el període objecte d'estudi no es disposa de informació de totes les 76 cooperatives seleccionades. Açò ha sigut així perquè el Registre de Cooperatives no disposava d'aquesta informació.

de representativitat de la mostra seleccionada és del 51.01%, és a dir, s'ha estudiat la meitat de la població total de cooperatives hortofructícoles. A més, la mostra també és representativa per a cadascuna de les dues comunitats autònomes estudiades: de quasi el 51% per al País Valencià i de poc més del 51% per a Catalunya.

Taula 4.2. Distribució de la mostra de cooperatives per comarques

Comarca	Mostra	
	Nombre	%
Garrigues (Catalunya)	3	3.95
Noguera (Catalunya)	2	2.63
Pla d'Urgell (Catalunya)	1	1.32
Segrià (Catalunya)	7	9.21
Baix Camp (Catalunya)	2	2.63
Baix Ebre (Catalunya)	4	5.26
Montsià (Catalunya)	2	2.63
Priorat (Catalunya)	1	1.32
Ribera d'Ebre (Catalunya)	2	2.63
Baix Maestrat (País Valencià)	1	1.32
Plana Alta (País Valencià)	2	2.63
Plana Baixa (País Valencià)	8	10.52
Camp de Morvedre (País Valencià)	1	1.32
Camp de Túria (País Valencià)	4	5.26
L'Horta Nord (País Valencià)	5	6.58
L'Horta (País Valencià)	1	1.32
L'Horta Sud (País Valencià)	4	5.26
La Ribera Baixa (País Valencià)	2	2.63
La Ribera Alta (País Valencià)	11	14.46
La Canal de Navarrés (País Valencià)	1	1.32
La Safor (País Valencià)	6	7.89
La Vall d'Albaida (País Valencià)	3	3.95
La Costera (País Valencià)	1	1.32
La Marina Alta (País Valencià)	1	1.32
La Marina Baixa (País Valencià)	1	1.32
<i>Total</i>	76	100.0

Font: elaboració pròpia

També és important assenyalar que s'ha intentat obtenir una distribució per comarques adequada al pes de cadascuna d'elles (Taula 4.2.). Es pot observar que les comarques amb major pes són La Ribera Alta amb un percentatge del 14.46% i la Plana Baixa amb un 10.52%, ambdues ubicades al País Valencià. En segon lloc, amb un pes per damunt del 5% estan Segrià a Catalunya (9.21%), La Safor al País Valencià (7.89%), L'Horta Nord al País Valencià (6.58%) i Baix Ebre a Catalunya i Camp de Túria i L'Horta Sud al País Valencià (5.26% totes elles). La resta de comarques es situen per baix del 5%.

4.1.2. Selecció de les variables a estudiar

L'estudi empíric ha consistit a analitzar la situació econòmica i financera de la mostra de cooperatives agràries hortofructícoles seleccionada a l'Arc Mediterrani Central. Per a realitzar aquest estudi s'han utilitzat les següents variables.

En primer lloc, per a analitzar l'estructura econòmica i financera s'han utilitzat el balanç de situació abreujat i el compte de pèrdues i guanys abreujats segons el nou Pla General Comptable. Els valor utilitzats corresponen als saldos mitjans del conjunt de cooperatives de la mostra per als anys que comprenen el període 2005-2009. També s'ha analitza la composició en termes percentuals de les principals masses patrimonials. Aquesta tipus d'anàlisi és habitual en la major part d'estudis realitzats aplicats a les cooperatives agràries (UTEKO-València, 2004; AGACA, 2011).

En segon lloc, s'ha realitzat una anàlisi de ràtios, des d'una doble perspectiva: des del punt de vista tradicional mitjançant una anàlisi descriptiva unidimensional de tipus dinàmic, per tal de conèixer la situació i l'evolució de cadascuna de les ràtios estudiades; i des d'una anàlisi de dispersió mitjançant el mètode de regressions lineals amb la intenció d'analitzar el grau de dispersió de les ràtios en comparació amb una variable de tamany. S'han seleccionat les ràtios més comuns utilitzades (financeres, econòmiques i mixtes), tant en estudis aplicats a qualsevol tipus d'empresa (Amat, Perramon i Crespo, 2006; Blanco *et al.*, 2007) com en els estudis aplicats a cooperatives agràries (Moya i Oltra, 1993; Vidal, 1999; UTEKO-València, 2004; Montegut, 2006; Melià, Julià i

Martínez, 2009; Sarasa, Rivera i Capó, 2009; Montegut i Cristóbal, 2010; AGACA, 2011). El Quadre 4.1. mostra les ràtios utilitzades al nostre estudi.

Quadre 4.1. Ràtios utilitzades en l'estudi de les cooperatives agràries

Tipus de ràtios	Ràtios utilitzades
Ràtios financeres	1. Liquiditat $L=(\text{Actiu Corrent}-\text{Existències})/\text{PC}$ 2. Solvència $S=\text{Actiu Total}/(\text{PC}+\text{PNC})$ 3. Palanquejament $P=(\text{PC}+\text{PNC})/\text{Passiu Total}$ 4. Estructura palanquejament $EP=\text{PC}/(\text{PC}+\text{PNC})$
Ràtios econòmiques	5. Marge sobre vendes $MV=\text{BAIT}/\text{Vendes}$ 6. Rotació dels actius $RA=\text{Vendes}/\text{Actiu Total}$ 7. Eficiència $E=\text{Despeses d'exploració}/\text{BAIT}$
Ràtios mixtes	8. Rendibilitat econòmica $ROA=\text{BAIT}/\text{Actiu Total}$ 9. Rendibilitat financera $ROE=\text{BAT}/\text{Fons Propis}$

PC=Passiu Corrent; PNC=Passiu no Corrent; BAIT=Benefici abans d'interessos i impostos; BAT=Benefici abans d'impostos

S'han inclòs, per tant, quatre ràtios financeres, tres ràtios econòmiques i dues mixtes. Les ràtios financeres mesuren la capacitat financera de l'empresa i inclouen la liquiditat, la solvència, el palanquejament i l'estructura del palanquejament.

La ràtio de Liquiditat (L) s'obté de la relació entre l'Actiu Corrent (AC) menys les Existències (E) i l'exigible a curt termini o Passiu Corrent (PC), és a dir: $L = (AC-E)/PC$. Aquesta ràtio ens indica la capacitat de l'empresa per a atendre els pagaments a curt termini excloent la part menys líquida que són les existències, és a dir, ens indica les unitats monetàries de realitzable i disponible per cada unitat d'exigible a curt termini. El seu valor ideal és 1, ja que les cooperatives que tenen un valor inferior a l'1 poden estar en perill de concurs de creditors i les que tenen un valor superior a l'1 presenten recursos circulants ociosos i, per tant, disminuiran la seua rendibilitat.

La ràtio de Solvència (S) s'obté de la relació entre l'Actiu Total (AT) i l'exigible total o Passiu Corrent (PC) més Passiu no Corrent (PNC), és a dir: $S = AT/(\text{PC}+\text{PNC})$. Aquesta ràtio ens proporciona informació sobre la quantitat de

deutes a curt i a llarg termini que poden ser cobertes per l'empresa i el seu valor és desitjable que siga superior a l'1.

La ràtio de Palanquejament (P) s'obté de la relació entre l'exigible total o Passiu Corrent (PC) més Passiu no Corrent (PNC) i el Passiu Total (PT), és a dir, $P = (PC+PNC)/PT$. Aquesta ràtio ens mostra com ha distribuït l'empresa el seu finançament entre capitals propis i aliens i indica la mesura que l'empresa s'ha finançat amb capitals aliens. Anem a considerar com a valor aproximat més apropiat d'aquesta ràtio el 0,5⁴², ja que si és superior a aquest valor l'empresa estaria excessivament endeutada i si és inferior tindria un excés de finançament propi.

La ràtio d'Estructura del Palanquejament (EP) s'obté de la relació entre l'exigible a curt termini o Passiu Corrent (PC) i l'exigible total o Passiu Corrent (PC) més Passiu no Corrent (PNC), és a dir, $EP = PC/(PC+PNC)$. Aquesta ràtio ens mostra el percentatge de finançament pel qual respon l'empresa front a tercers i venç a curt termini i en la mesura que aquesta ràtio s'apropi a l'1, el deute de l'empresa és de menor qualitat, ja que cal fer-ne front en un termini de temps més curt.

Les ràtios econòmiques mesuren la capacitat de generar resultats per part de l'empresa. En el nostre cas hem considerat avaluar el marge sobre vendes, la rotació de l'actiu i l'eficiència.

La ràtio Marge sobre Vendes (MV) s'obté de la relació entre el benefici abans de interessos i impostos (BAIT) i les vendes (V), és a dir, $MV = BAIT/V$. Aquesta ràtio ens indica el benefici que obtenim per cada unitat monetària venuda expressat en termes de percentatge sobre vendes. Quan més alt és el seu valor, millor rendiment obté la cooperativa.

La ràtio Rotació de l'Actiu (RA) s'obté de la relació entre les Vendes (V) i l'Actiu Total (AT), és a dir, $RA = V/AT$. Realment s'hauria de considerar només l'actiu que afecta a l'explotació, però hem considerat tot l'actiu perquè a les cooperatives agràries practica­ment la totalitat del seu actiu afecta a l'explotació (activitat agrària). Aquesta ràtio reflecteix les vegades que s'ha utilitzat el total

⁴² No obstant, no existeix unanimitat en la consideració d'un valor d'aquesta ràtio com a més apropiat o ideal, per la qual cosa considerarem el valor assenyalat com a simplement indicatiu.

de l'actiu en l'obtenció de les vendes de l'empresa o el que és el mateix, el nombre de unitats monetàries venudes per cada unitat monetària invertida. Quan més alt és el seu valor, millor aprofitament dels recursos disponibles.

La ràtio Eficiència (E) s'obté de la relació entre les despeses d'explotació (DE) i el benefici abans d'interessos i impostos (BAIT) o resultat d'explotació, és a dir, $E = DE/BAIT$. Quan més baix és el seu valor, major eficiència mostra l'empresa.

Les ràtios mixtes mesuren la influència de l'estructura econòmica i financera de l'empresa sobre la seua capacitat de generar resultats o beneficis. En el nostre cas hem considerat avaluar la rendibilitat econòmica i la rendibilitat financera. La ràtio rendibilitat econòmica (ROA) s'obté de la relació entre el benefici abans de interessos i impostos (BAIT) o resultat d'explotació i l'Actiu Total (AT), és a dir, $ROA = BAIT/AT$. Aquesta ràtio ens indica el rendiment mitjà que obté l'empresa com a conseqüència de les seues inversions en actius independentment de com es financen. Quan més alt siga el seu valor, més rendible serà l'empresa.

La ràtio rendibilitat financera (ROE) s'obté de la relació entre el benefici abans d'impostos (BAT) i els Recursos o Fons Propis (FP), és a dir, $ROE = BAT/FP$. Aquesta ràtio ens indica el rendiment mitjà que obté l'empresa de la seua activitat a partir dels seus fons propis. Considerem el valor que obté l'empresa perquè a les cooperatives agràries l'empresa és propietat dels seus socis. Quan més alt siga el seu valor, més rendible serà l'empresa des del punt de vista dels seus recursos propis.

L'anàlisi de ràtios ha consistit, primerament, en calcular els seus valor a partir del saldo mitjà del conjunt de les cooperatives seleccionades per a cadascun dels anys que comprenen el període objecte d'estudi (2005-2009) i veure quina és la seua situació, així com l'evolució que han seguit al llarg del temps. Però a més de calcular els valors mitjans (mediana) de les ràtios, s'ha considerat oportú utilitzar els mètodes de regressió (mitjançant una regressió lineal), determinant una equació lineal que s'ajuste millor a la dispersió de punts (gràfic de dispersió) corresponents als valors de les ràtios de cadascuna de les cooperatives analitzades. S'ha pres el numerador de la ràtio com a variable dependent i el denominador com a variable independent o exògena, per a

obtenir per regressió una recta i on la pendent és el valor de la ràtio. Aquestos valors obtingut per a les ràtios són més exactes que els que hem obtingut a partir dels saldos mitjans (Moya i Oltra, 1993).

4.2. Estructura econòmica i financera de les Cooperatives Agràries.

A continuació s'analitza la composició del balanç i del compte de pèrdues i guanys de les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central (AMC)⁴³.

També s'ha fet una anàlisi comparativa entre les dades al País Valencià i les dades a Catalunya per tal de detectar possibles diferències i/o semblances. Aquesta anàlisi comparativa ens permet determinar que encara que en els dos casos estudiats es tracta d'una agricultura principalment de regadiu amb bastants similituds (identificades aquestes al Capítol 1 de la Tesi), el cooperativisme hortofructícola català i valencià són sensiblement diferents en alguns dels seus aspectes econòmics i financers.

4.2.1. Composició de l'Actiu i el Passiu

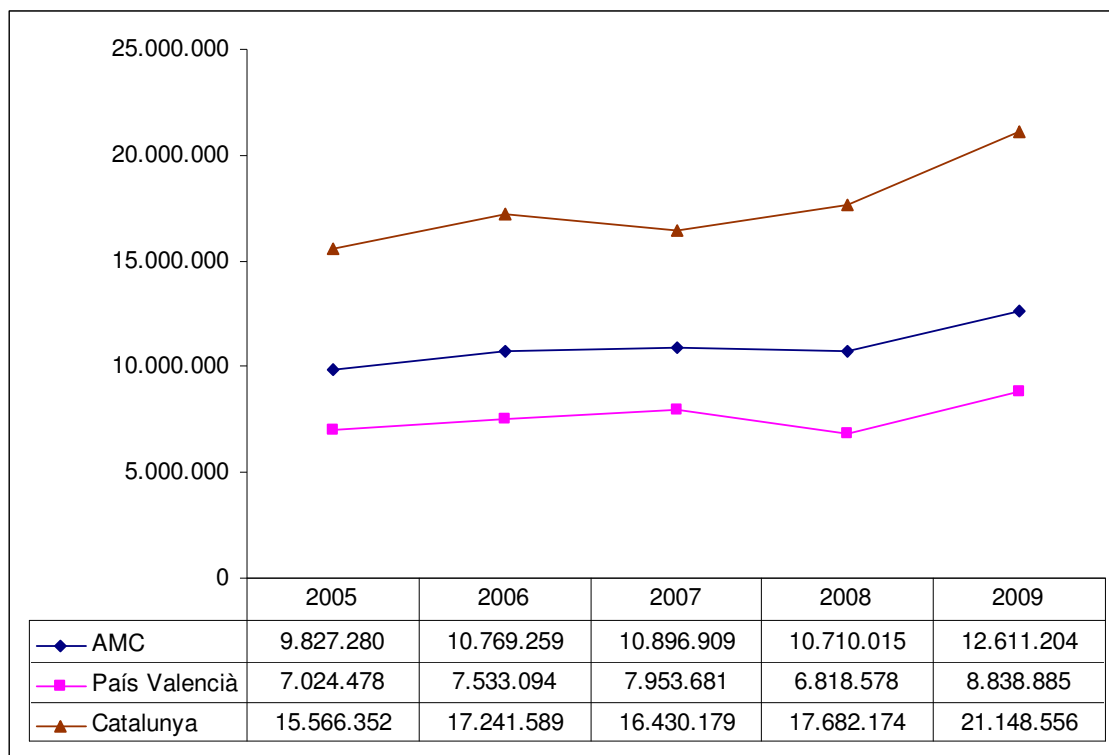
L'Actiu mitjà de les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central es situa en els 12.611.204€ a l'any 2009 i ha tingut un creixement del 22% durant els darrers cinc anys. L'evolució ha sigut ascendent durant tots els anys analitzats, excepte a l'any 2008 que cau lleugerament.

Tal com es pot observar a la Taula 4.3., el tamany de les cooperatives hortofructícoles catalanes és quasi el triple que el de les valencianes i ha crescut 6 punts percentuals més durant el període 2005-2009. Gràficament s'aprecia una diferència significativa entre el tamany de les cooperatives hortofructícoles a Catalunya respecte a la mitjana a l'Arc Mediterrani Central i els valor al País Valencià. També es pot apreciar una diferència en l'evolució seguida al llarg dels anys estudiats. Així, mentre al País Valencià hi ha un

⁴³ Els comptes anuals complets en saldos mitjans de les cooperatives hortofructícoles analitzades es poden consultar a l'Annex 2.

descens entre 2007 i 2008, a Catalunya el descens es produeix entre el 2006 i el 2007 i a partir d'aquest últim any augmenta de manera significativa.

Taula 4.3. Evolució de l'Actiu de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC durant el període 2005-2009



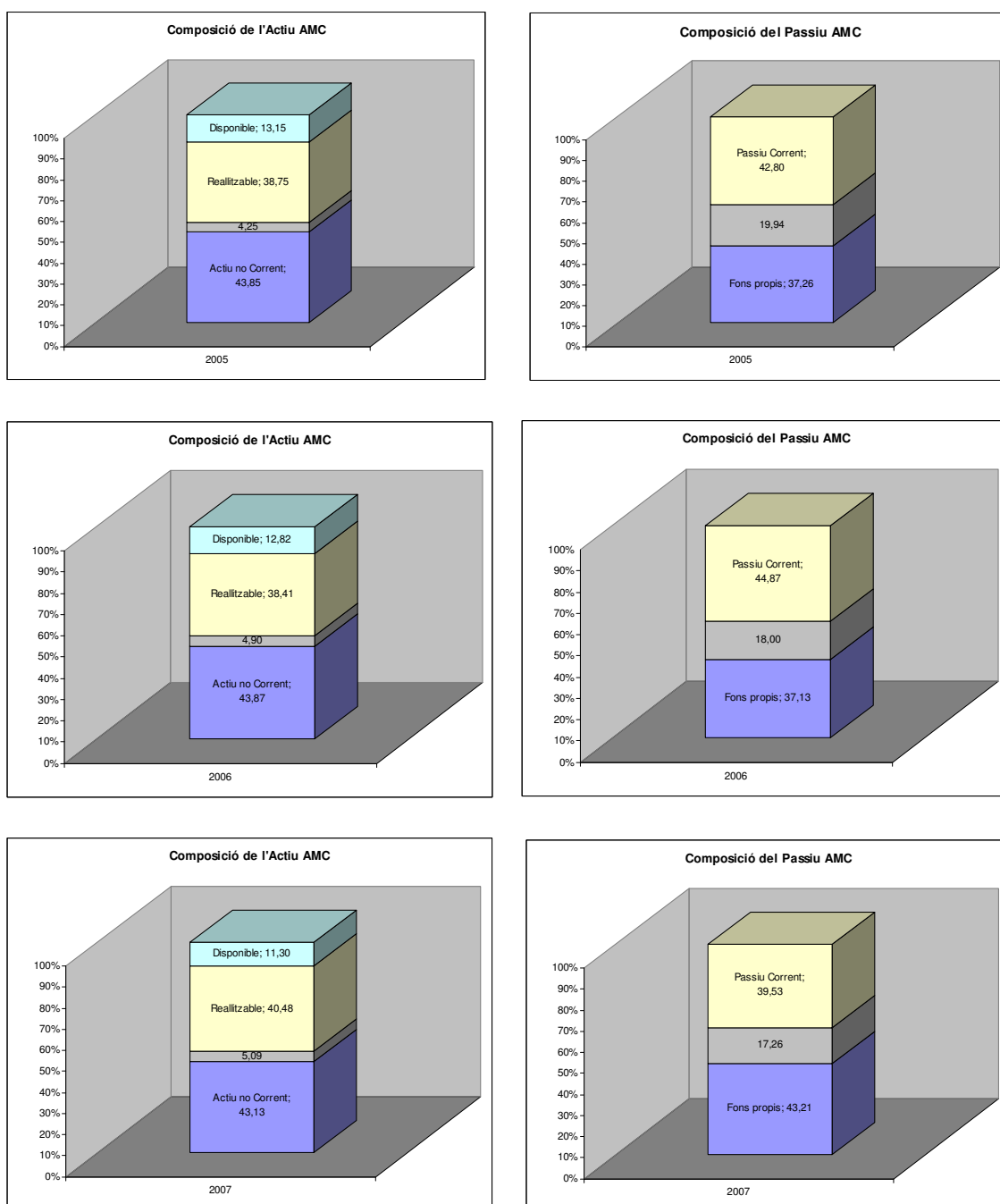
Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

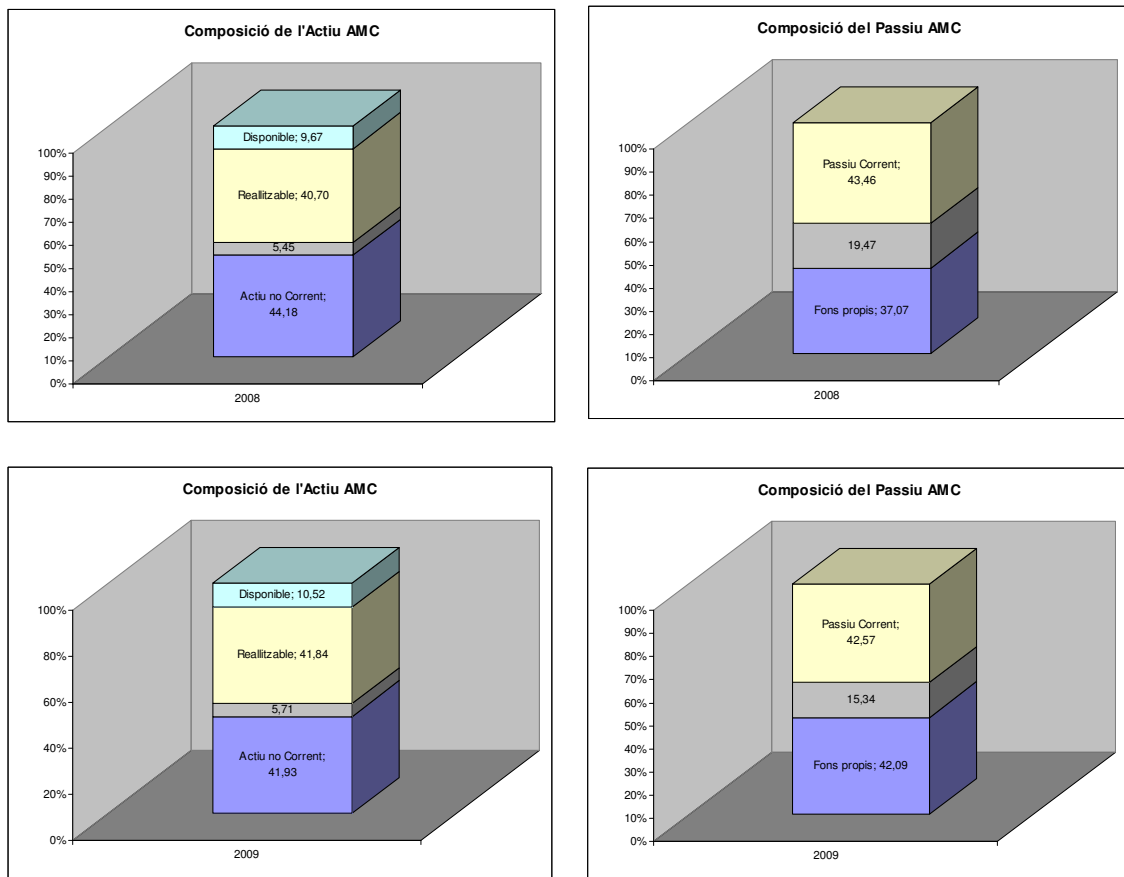
El Gràfic 4.1. mostra la composició de l'actiu i el passiu de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC durant el període 2005-2009. Com es pot observar, a l'any 2009 existia una situació d'estabilitat financera, donat que els fons propis eren lleugerament superiors a l'actiu no corrent, és a dir, les cooperatives cobreixen totes les seues inversions a llarg termini amb recursos no exigibles. No obstant, s'ha d'assenyalar que aquesta situació està molt ajustada (la diferència no arriba ni a un punt percentual) i que només s'ha donat al 2009 i al 2007, ja que a la resta d'anys (2005, 2006 i 2008) la situació és dolenta.

En aquestos anys, l'actiu no corrent i les existències (inversions a llarg termini) són cubertes pels fons propis i el passiu no corrent, és a dir, les cooperatives tenen suficient passiu a llarg termini per a finançar les inversions a llarg termini, encara que d'una forma molt ajustada. És pot concloure, per tant, que

històricament les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central han mostrat una situació d'estabilitat financera, ja que els seus passius a llarg termini han sigut suficients per a finançar les seues inversions a llarg termini, sobre tot als anys 2007 i 2009, que han mostrat una situació més estable. A més, la tendència al llarg del període ha sigut d'un estancament fins a arribar al 2009.

Gràfic 4.1. Composició de l'Actiu i el Passiu de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC durant el període 2005-2009





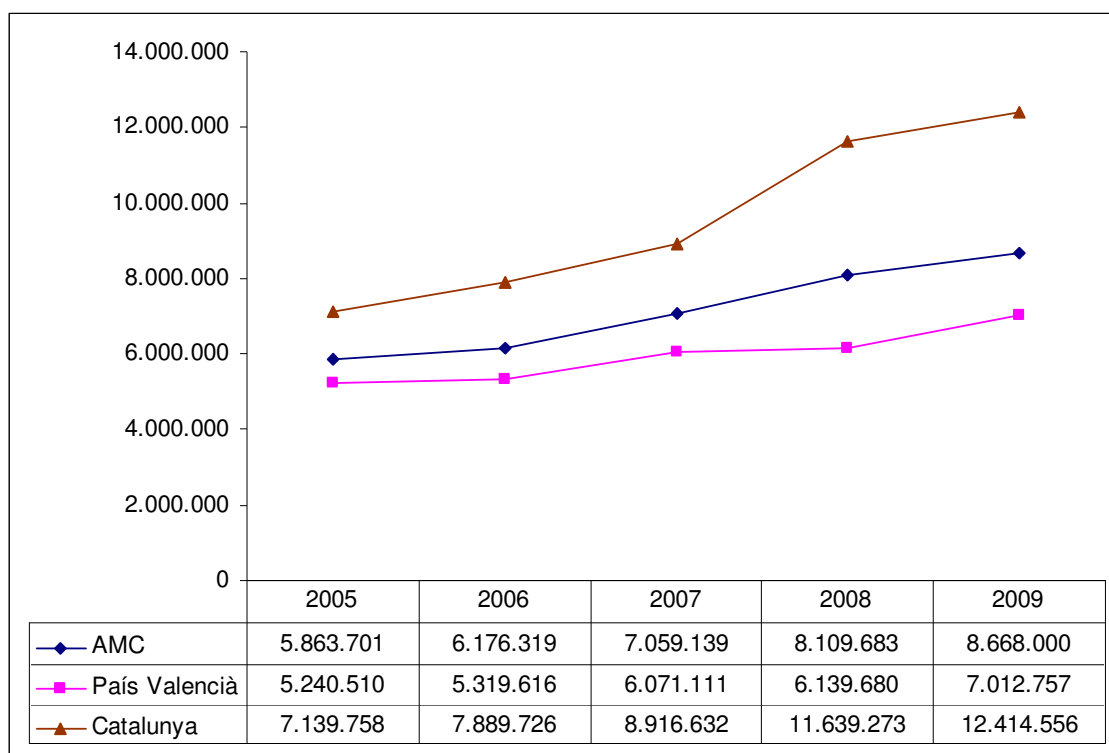
Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

Si s'analitzen les dades diferenciant entre País Valencià i Catalunya, es pot observar que aquesta situació de inestabilitat financera de les cooperatives hortofructícoles mediterrànies es deguda a la major inestabilitat de les cooperatives catalanes, ja que en elles, la inestabilitat financera és patent en tots els anys del període analitzat, fins i tot al 2009 on la diferència entre fons propis i actiu no corrent és de quasi 16 punts. Pel contrari, les cooperatives valencianes mostren una estabilitat financera al llarg de tot el període estudiat, si bé la tendència ha sigut descendent i fins i tot mostren inestabilitat al 2008, però al 2009 es recuperen lleugerament (amb una diferència d'un punt percentual entre fons propis i actiu no corrent). L'estabilitat financera de les cooperatives valencianes en l'any 2005 representava 10 punts de diferència positiva entre els fons propis i els actius no corrents.

4.2.2. Composició del Compte de Pèrdues i Guanys

L'import net de la xifra de vendes mitjà de les cooperatives hortofructícoles en l'AMC a l'any 2009 era de 8.668.000€, un 32% més que fa cinc anys. Segons mostra la Taula 4.4., el tamany de les cooperatives catalanes es el doble que el de les valencianes i ha crescut durant els darrers cinc anys un 42% front al creixement del 25% de les valencianes.

Taula 4.4. Evolució de l'import net de la xifra de vendes de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC durant el període 2005-2009

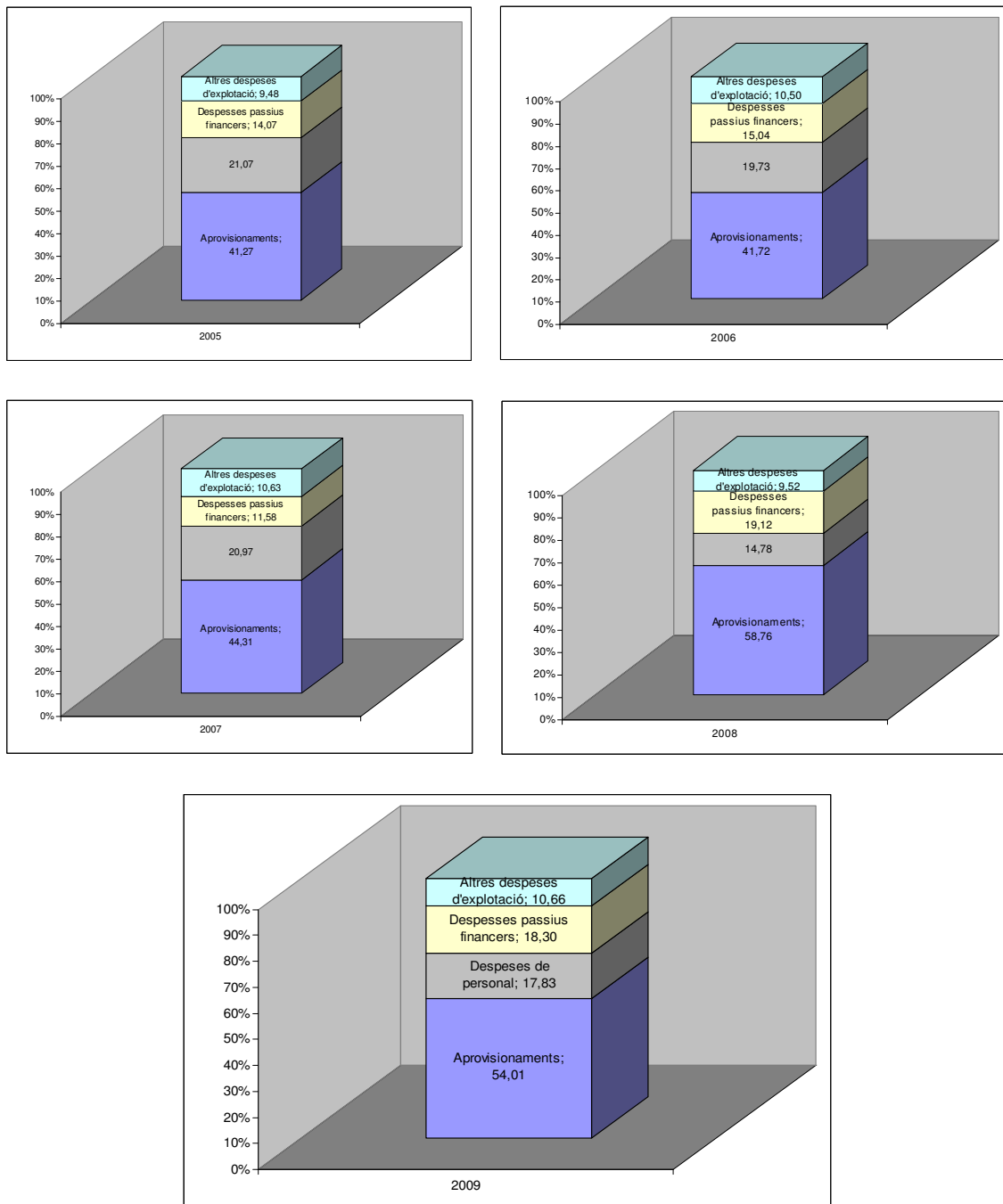


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

El Gràfic 4.2. mostra el percentatge de les principals despeses del compte de pèrdues i guanys de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC sobre l'import net de la xifra de vendes per al període analitzat. La partida més significativa, amb més del 50% del valor de la xifra neta de vendes són les despeses per aprovisionaments, que a més ha augmentat en quasi 13 punts percentuals des de l'any 2005. En un segon nivell de importància estan les despeses de passius financers amb un 18,3% i les despeses de personal amb un 17,83%. Les primeres han augmentat en 4 punts durant el període estudiat i les segones han caigut quasi 4 punts. Les despeses de passius financers corresponen a

les activitats de la secció de crèdit de la cooperativa agrària (interessos que la secció de crèdit entrega als socis pels passius dipositats per aquestos a la secció), la qual cosa mostra la importància que les seccions de crèdit poden tenir en aquest tipus d'empreses.

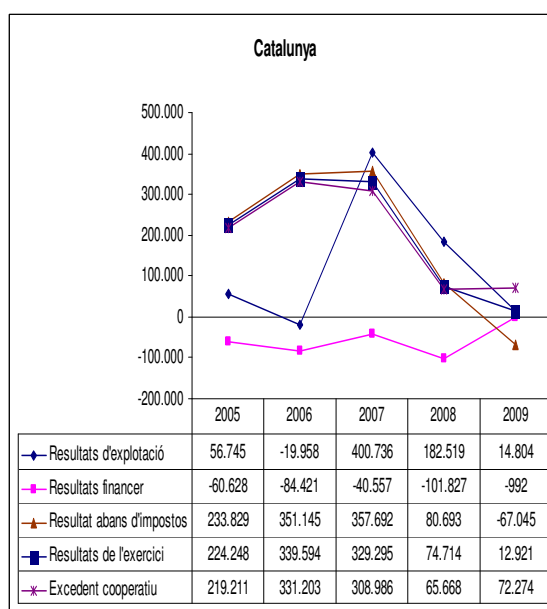
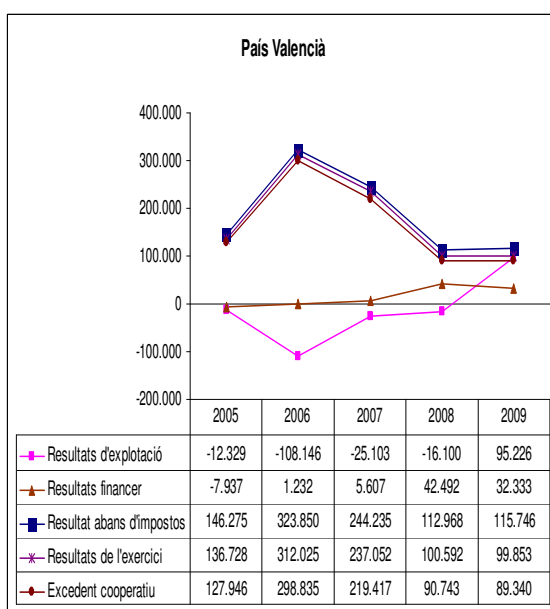
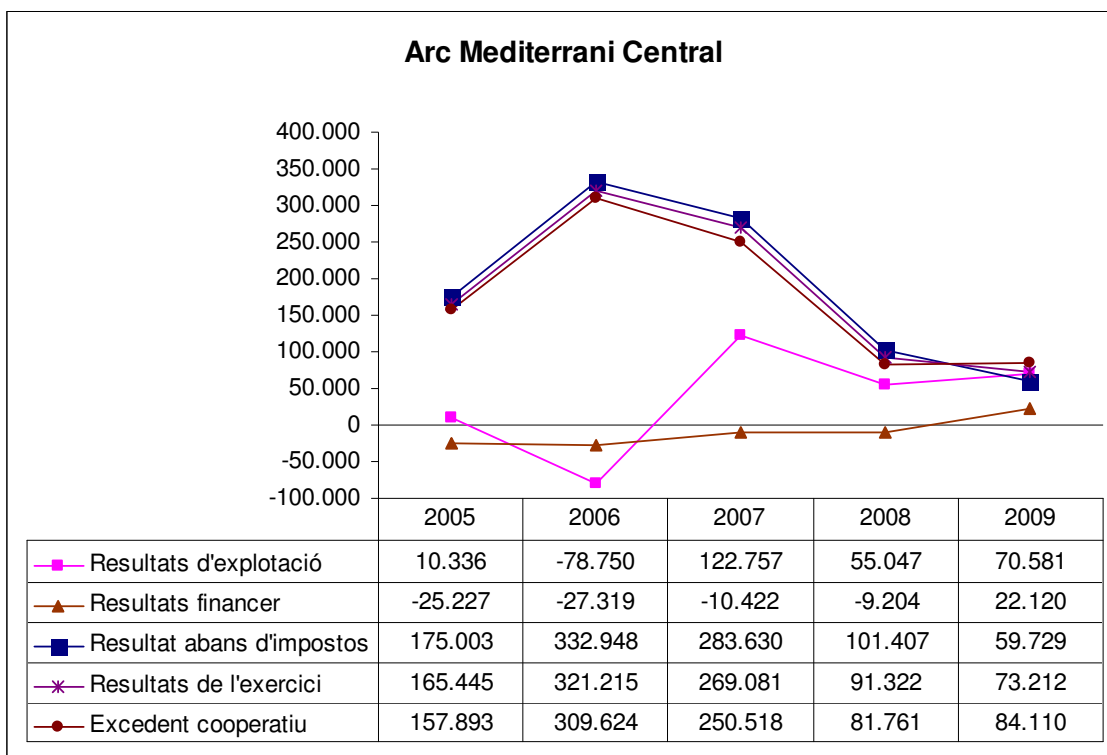
Gràfic 4.2. Percentatge de les principals despeses del compte de pèrdues i guanys de les cooperatives hortofruccícoles a l'AMC durant el període 2005-09



Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

Per últim, el Gràfic 4.3. mostra l'evolució seguida pels diferents tipus de resultats de les cooperatives hortofructícoles durant el període analitzat.

Gràfic 4.3. Evolució dels resultats de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC durant el període 2005-2009



Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

Els resultats d'explotació mitjans obtinguts a l'any 2009 per les cooperatives de l'AMC van ser de 70.581€, el que suposa un creixement del 85% respecte a l'any 2005. No obstant, s'ha de dir que aquestos resultats són negatius en algun any, concretament al 2006. De fet, al País Valencià, les cooperatives hortofructícoles mostren un resultat d'explotació negatiu a quatre dels cinc anys estudiats; sols obtenen un resultat positiu al darrer any, el 2009, d'un import mitjà de 95.226€. Les cooperatives catalanes també tingueren uns resultats d'explotació negatius al 2006. Aquesta situació manifesta amb claretat el que comentavem al Capítol 1 sobre l'augment dels costos dels factors productius (pes significatiu de les despeses d'aprovisionament) i la reducció dels preus del productes agraris (menors ingressos). La situació de crisi de l'agricultura mediterrània es manifesta clarament al compte de pèrdues i guanys de les cooperatives hortofructícoles, al mostrar resultats d'explotació negatius en alguns dels anys de l'estudi, sobre tot en el cas de les cooperatives valencianes.

Pel que fa als resultats financers, aquestos són negatius durant tots els anys de l'estudi excepte el darrer (2009). Una vegada més, les diferències són importants entre les cooperatives catalanes i les valencianes. Mentre les primeres tenen uns resultats financers negatius tots els anys de l'estudi, les valencianes només el tenen a l'any 2005.

Els resultats abans d'impostos tingueren un valor mitjà de 59.729€ a l'any 2009, valor positiu que és degut als bons resultats de les cooperatives valencianes, ja que les catalanes tingueren un valor mitjà negatiu aquest darrer any. La situació ha sigut positiva durant tots els anys, encara que s'observa una tendència descendent durant tot el període, sobre tot durant els dos darrers anys (2008 i 2009). El valor mitjà dels resultats de l'exercici va ser de 73.212€ a l'any 2009, amb un millor comportament de les cooperatives valencianes, encara que la tendència, al igual que en el cas dels resultats abans d'impostos, ha sigut descendent durant tot el període, especialment durant els dos darrers anys. Per últim, l'excedent mitjà de la cooperativa va ser de 84.110€ al 2009, amb una tendència idèntica a la de la resta de resultats econòmics. Aquesta situació mostra els efectes de la crisi econòmica iniciada al 2007 i que s'ha

traduït en un descens dels beneficis de les cooperatives hortofructícoles, sobre tot de les catalanes, en els exercicis de 2008 i 2009.

4.3. Anàlisi de ràtios de les Cooperatives Agràries.

Una vegada realitzat l'estudi sobre l'estructura financera i econòmica de les cooperatives hortofructícoles a l'Arc Mediterrani Central, per a completar aquest estudi, a continuació es farà una anàlisi de ràtios des de dues perspectives diferents però complementàries: una anàlisi dinàmica univariable de ràtios i una anàlisi de dispersió de ràtios.

Les ràtios analitzades ja s'han presentat en apartats anteriors d'aquest capítol. La mesura utilitzada per a quantificar les ràtios ha sigut el valor de la mediana de la mostra de cooperatives analitzades, ja que aquesta mesura de posició es la més representativa d'una distribució de freqüències a escala ordinal, per descriure la tendència central (Martín i Martín, 1993) i per tant, és menys sensible als valors extrems. Al igual que en l'estudi de Montegut (2006), hem preferit utilitzar aquesta mesura en compte del valor de la ràtio corresponent als saldos mitjans perquè els indicadors tradicionals de tendència central i de dispersió (mitjana i desviació típica) presenten sesgos i resulten inadequats per a caracteritzar les distribucions estadístiques de les variables i ràtios comptables.

Per a la realització de l'anàlisi de dispersió de ràtios s'ha emprat el programa informàtic *Statgraphics Centurion XVI* versió 16.1.02. i la mesura aplicada ha sigut la mediana corresponent als cinc anys estudiats per a cadascuna de les ràtios analitzades.

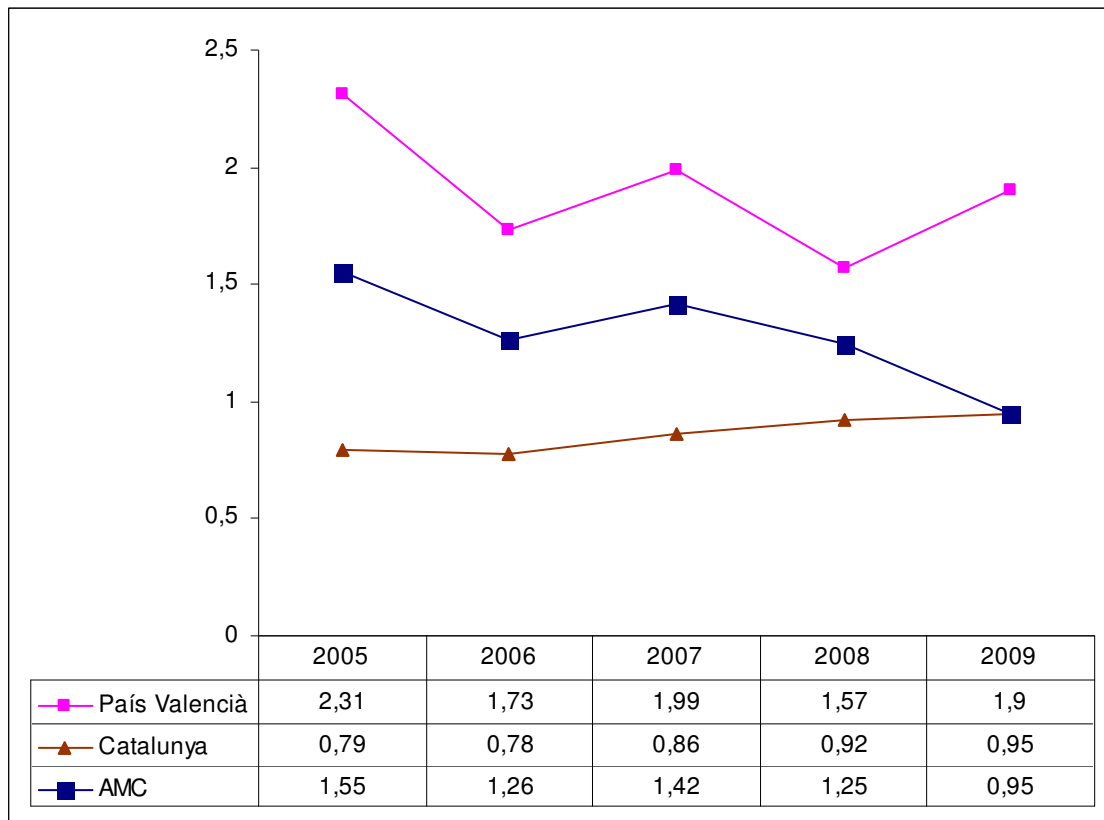
4.3.1. Anàlisi dinàmica de ràtios

A continuació s'analitzen les diferents ràtios seleccionades per al període considerat (2005-2009), calculades a partir del valor de la mediana de les cooperatives hortofructícoles de la mostra, tant per al conjunt de l'Arc Mediterrani Central (AMC) com per al País Valencià i Catalunya per separat amb la intenció de detectar possibles diferències.

La Taula 4.5. mostra l'evolució de la ràtio de Liquiditat de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC per al període 2005-2009. Aquesta ràtio ens indica la capacitat de l'empresa per a atendre els pagaments a curt termini excloent la part menys líquida que són les existències i el seu valor és desitjable que estiga pròxim a l'1.

Tenint en compte que el seu valor ideal ha de ser 1, observem que a l'any 2009 aquesta ràtio mostrava, per al conjunt de l'AMC, un valor de 0,95, per la qual cosa podem dir que les cooperatives hortofructícoles presentaven un nivell de liquiditat apropiat. No obstant, es pot observar també que durant els anys anteriors la ràtio ha mostrat sempre valors per damunt de l'1, el que significa que les cooperatives han presentat històricament recursos circulants ociosos. Però aquesta situació ha anat millorant al llarg dels anys fins arribar a un nivell més apropiat al 2009.

Taula 4.5. Ràtio de Liquiditat de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009



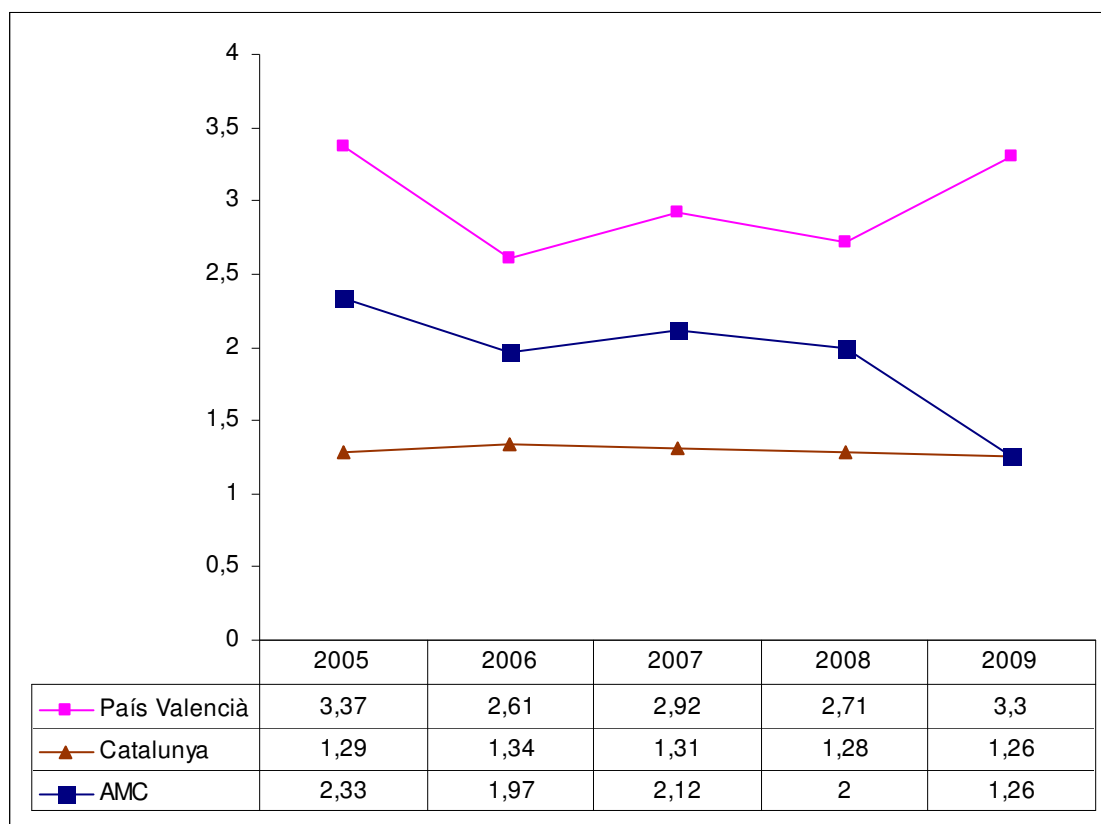
Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

Si comparem els valors de la ràtio de liquiditat de les cooperatives catalanes amb les valencianes es pot deduir una diferència significativa. Mentre les cooperatives hortofructícoles valencianes presenten nivells de la ràtio molt per damunt de l'1, fins i tot l'any 2009 (1,9) i sobre tot l'any 2005 que es situa per damunt del 2, les cooperatives catalanes mostren valors lleugerament per baix de l'1. Per tant, mentre les cooperatives valencianes presenten recursos circulants ociosos que afectaran negativament a la seua rendibilitat, les cooperatives catalanes mostren una bona situació de liquiditat, encara que als anys 2005 i 2006 presentaven valors de 0,79 i 0,78, valors una mica allunyats de l'1, la qual cosa pot representar un cert perill d'arribar a una situació de concurs de creditors. Però tant per a les cooperatives valencianes com per a les catalanes, la situació ha anat millorant al llarg del temps, ja que mentre la ràtio de liquiditat de les cooperatives valencianes ha anat baixant i aproximant-se a l'1, la de les cooperatives catalanes ha anat augmentant per a aproximar-se també a l'1.

La Taula 4.6. mostra l'evolució de la ràtio de solvència de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC per al període 2005-2009. Aquesta ràtio ens proporciona informació sobre la quantitat de deutes a curt i a llarg termini que poden ser cobertes per l'empresa amb els actius que posseeix.

Tenint en compte que el valor de la ràtio de solvència ha d'estar per damunt de l'1, podem assenyalar que les cooperatives hortofructícoles estudiades presenten uns nivells de solvència equilibrats, ja que el valor de la ràtio a l'any 2009 era de 1,26. No obstant, la tendència durant el període estudiat ha sigut a la baixa, doncs a l'any 2005 la ràtio tenia un valor 2,33. Si comparem la situació de les cooperatives catalanes amb les valencianes observem de nou una diferència clara: els nivells de solvència de les cooperatives hortofructícoles valencianes és major que el de les catalanes. A l'any 2009, la ràtio de solvència de les cooperatives valencianes era de 3,3 mentre que la de les cooperatives catalanes era de 1,26. En els dos casos la tendència ha sigut descendent al llarg dels darrers cinc anys.

Taula 4.6. Ràtio de solvència de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009



Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

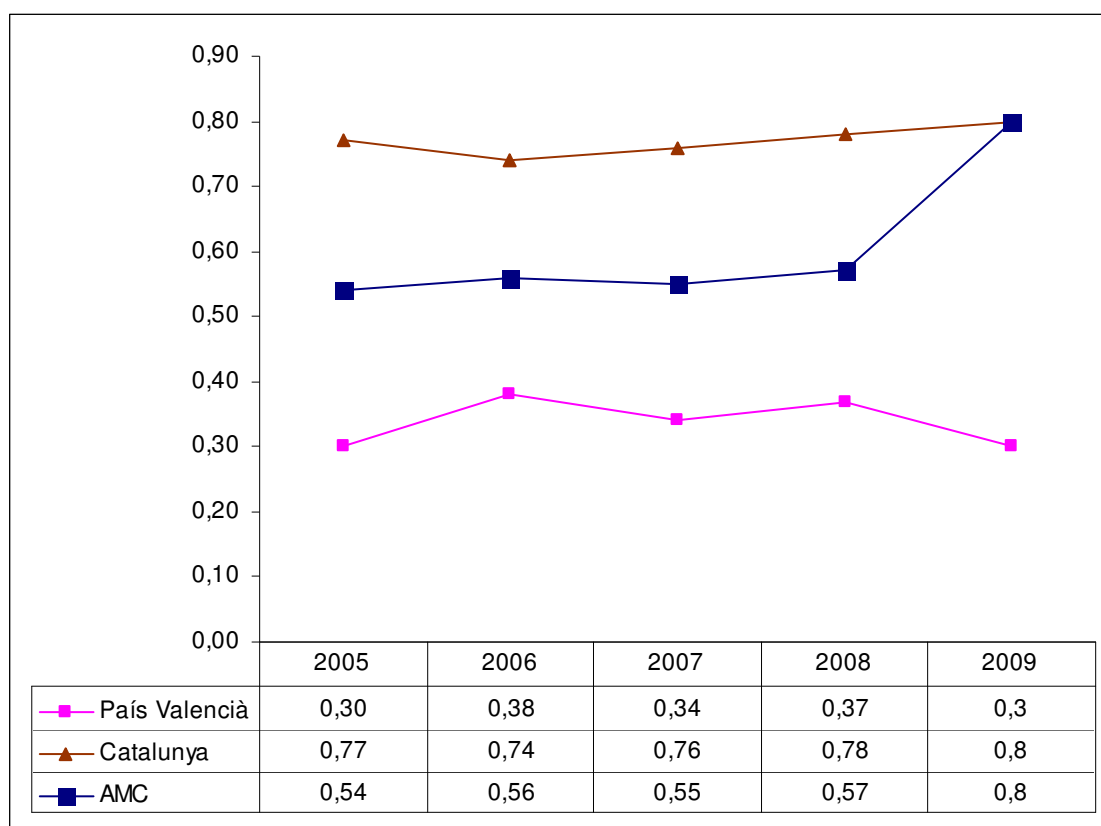
Si s'analitzen conjuntament les Taules 4.5. i 4.6. es pot observar que l'evolució seguida per les ràtios de liquiditat i de solvència ha sigut la mateixa durant el període analitzat. És a dir, la tendència d'aquestes dues ràtios ha sigut idèntica.

La Taula 4.7. mostra l'evolució de la ràtio de palanquejament o endeutament de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC per al període 2005-2009. El valor de la ràtio a l'any 2009 per al conjunt de cooperatives de l'AMC era de 0,8. Açò significa que les cooperatives hortofructícoles estan bastant endeutades.

Aquesta ràtio ens mostra com ha distribuït l'empresa el seu finançament entre capitals propis i aliens i indica la mesura que l'empresa s'ha finançat amb capitals aliens. La tendència al llarg del període analitzat ha sigut ascendent, de manera que durant els anys 2005 a 2008 s'han mantingut en un nivell molt pròxim al valor considerat l'ideal (al voltant de 0,5) i és al 2009 quan ha augmentat de manera preocupant. L'endeutament de les cooperatives

hortofructícoles valencianes és molt menor que el de les catalanes, ja que les valencianes es situen en un valor pròxim al 0,3 (excés de finançament propi), mentre que les catalanes es situen en un valor pròxim al 0,8 (excessivament endeutades). Açò en un context de restricció creditícia (any 2009), situa a les cooperatives valencianes en una millor posició relativa que les catalanes, ja que les primeres són menys dependents del crèdit.

Taula 4.7. Ràtio de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

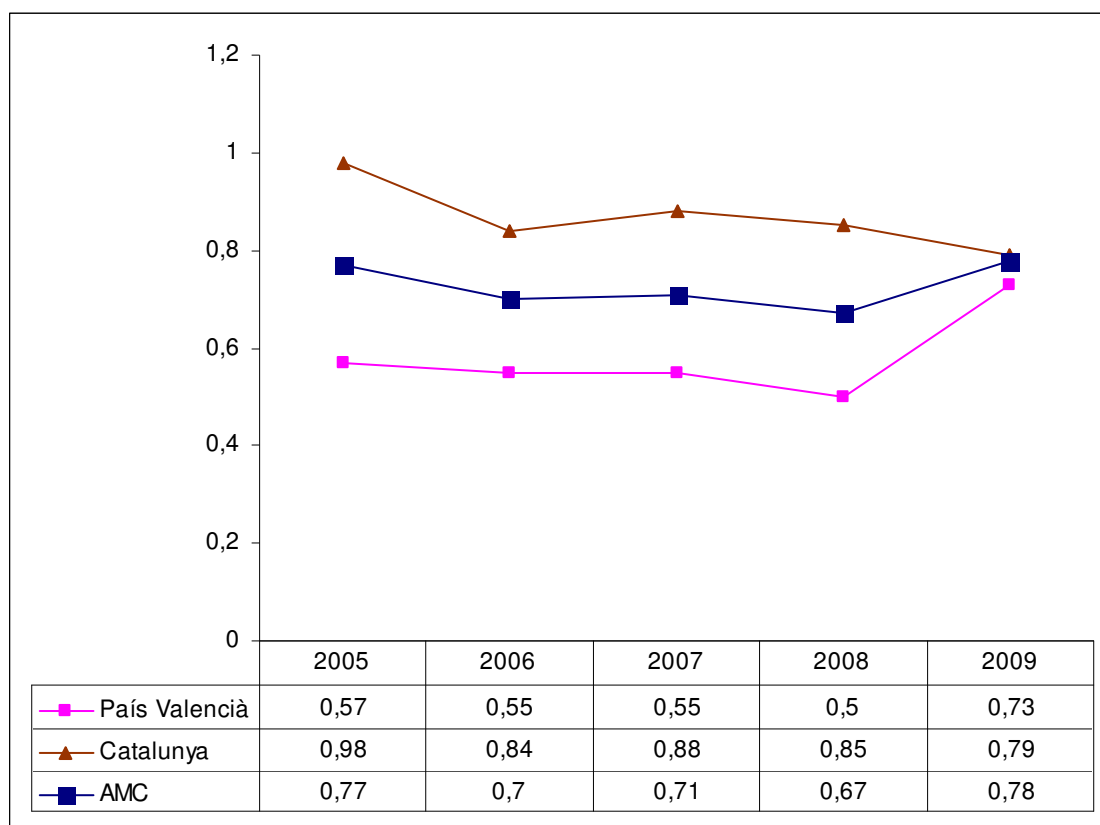


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

La Taula 4.8. mostra l'evolució de la ràtio d'estructura de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC per al període 2005-2009. El valor d'aquesta ràtio, que mostra el percentatge de finançament pel qual respon l'empresa front a tercers i venç a curt termini, era al 2009 de 0,78 per al conjunt de l'AMC, la qual cosa significa que el deute de l'empresa és de qualitat; en la mesura que aquesta ràtio s'apropi a l'1, el deute de l'empresa és de menor qualitat, ja que cal fer-hi front en un termini de temps més curt.

Al llarg del període analitzat, aquesta ràtio s'ha mantingut estable entre el 0,67 del 2008 i el 0,78 del 2009. Les cooperatives hortofructícoles valencianes tenen una estructura de palanquejament de millor qualitat que les catalanes, ja que les primeres presenten una ràtio del 0,73 i les catalanes del 0,79. Però mentre la ràtio de les cooperatives valencianes ha anat empitjorant durant el període analitzat, sobre tot a partir del 2009 (al 2008 el valor de la ràtio era del 0,5), la de les cooperatives catalanes ha anat millorant, al pasar del 0,98 al 2005 fins al 0,79 al 2009.

Taula 4.8. Ràtio de l'estructura de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

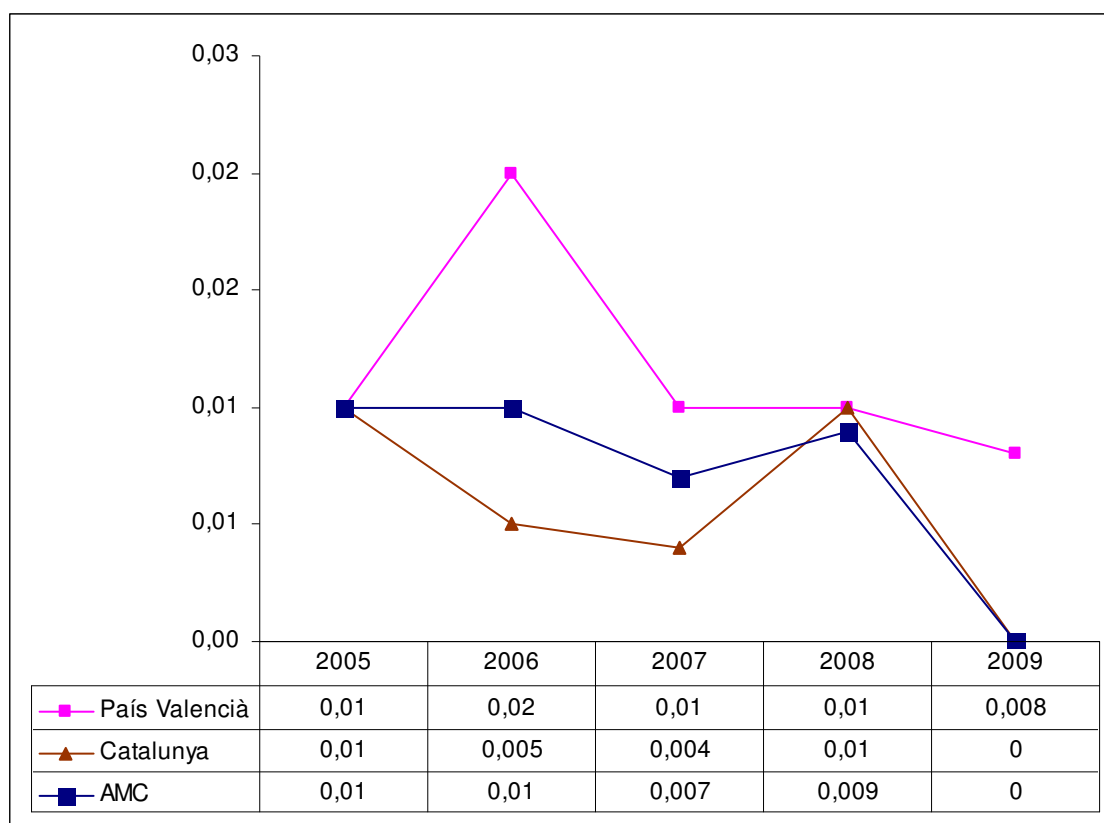


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

La Taula 4.9. mostra l'evolució de la ràtio de marge sobre vendes de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC per al període 2005-2009. Aquesta ràtio ens indica el benefici que obtenim per cada unitat monetària venuda expressat en termes de percentatge sobre vendes i quan més alt és el seu valor, millor rendiment obté la cooperativa. En el cas de les cooperatives hortofructícoles

podem observar que aquest rendiment és nul, donat que la ràtio pren valor 0 al 2009 i molt pròxim a 0 durant tot el període analitzat. En aquest cas no existeixen diferències entre Catalunya i País Valencià, donat que en els dos casos la ràtio té un valor 0 o molt pròxim al 0.

Taula 4.9. Ràtio de marge sobre vendes de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

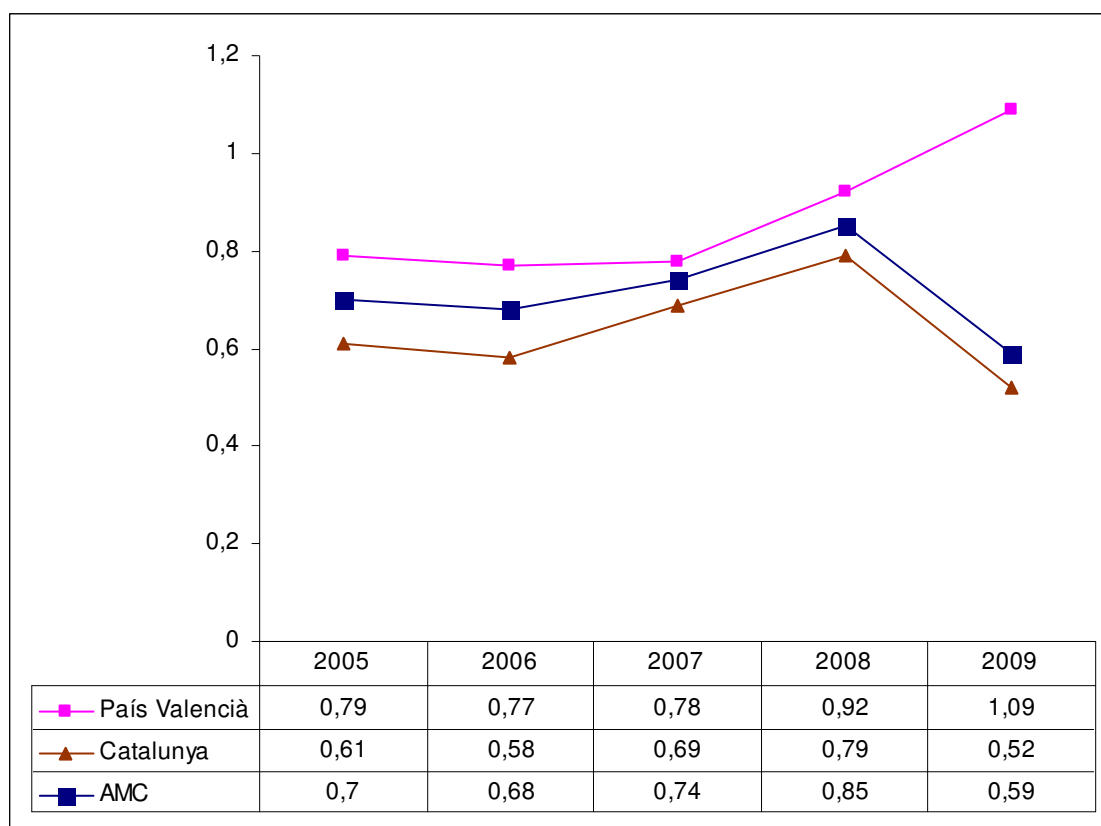


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

La Taula 4.10. mostra l'evolució de la ràtio de rotació de l'actiu de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC per al període 2005-2009. Aquesta ràtio reflecteix les vegades que s'ha utilitzat el total de l'actiu en l'obtenció de les vendes de l'empresa o el que és el mateix, el nombre de unitats monetàries venudes per cada unitat monetària invertida. Quan més alt és el seu valor, significa que hi ha un millor aprofitament dels recursos disponibles. En el cas de les cooperatives hortofructícoles estudiades es pot observar que el valor d'aquesta ràtio és baix, de 0,59 per a l'any 2009, degut en gran mesura a la caiguda que es produeix al darrer any. Precisament, la tendència al llarg del període ha sigut ascendent fins arribar a l'any 2009, que és quan cau

significativament. La ràtio de rotació de l'actiu de les cooperatives valencianes és més alta que la de les catalanes, amb una diferència de mig punt, i la tendència en les primeres ha sigut ascendent durant els darrers tres anys (de 2007 a 2009). El més destacat és que a l'any 2009, la ràtio de rotació de les cooperatives valencianes continua augmentant, mentre que a l'AMC i a Catalunya pateix un descens significatiu.

Taula 4.10. Ràtio de rotació de l'actiu de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

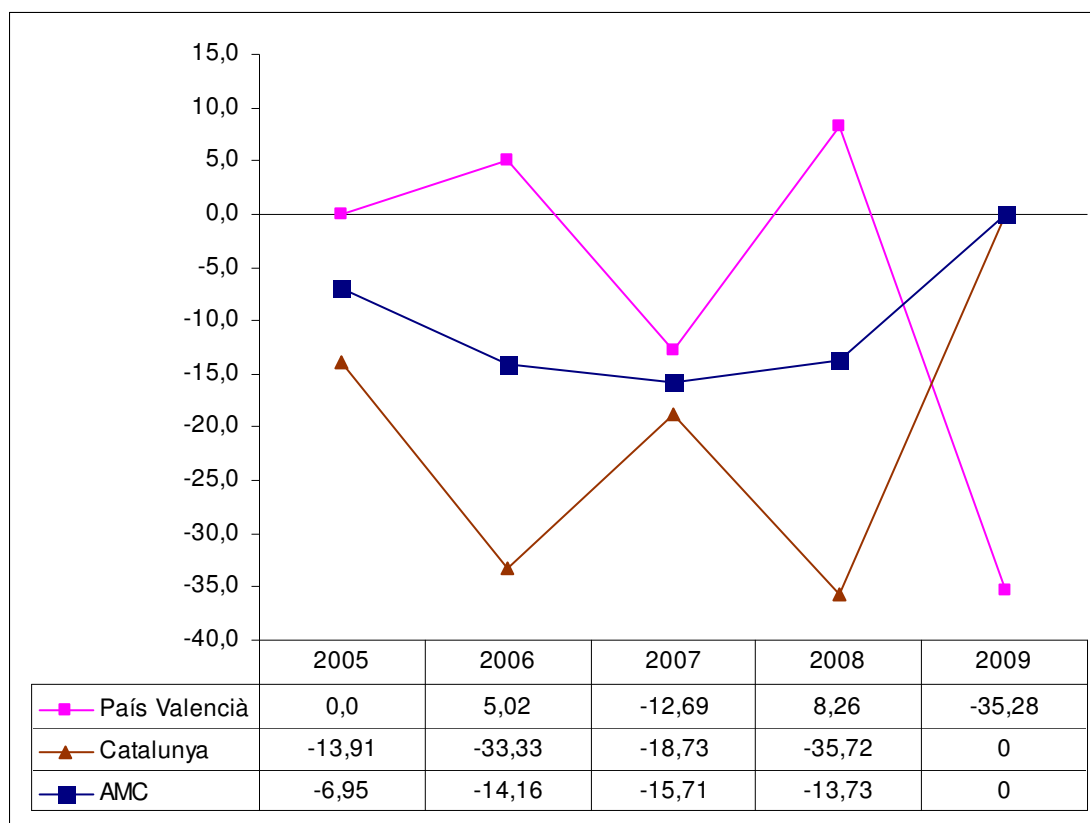


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

La Taula 4.11. mostra l'evolució de la ràtio d'eficiència de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC per al període 2005-2009. Aquesta ràtio mostra la relació entre les despeses d'explotació i el resultat d'explotació o benefici abans d'interessos i impostos i quan més baix és el seu valor, major eficiència mostra l'empresa. L'eficiència de les cooperatives hortofructícoles a l'AMC és nula o negativa, segons els valor que pren aquesta ràtio al llarg dels anys que comprenen aquest estudi. La situació és molt similar per al cas de les

cooperatives catalanes i valencianes, encara que en el cas d'aquestes últimes, van mostrar una eficiència positiva als anys 2006 i 2008.

Taula 4.11. Ràtio d'eficiència de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

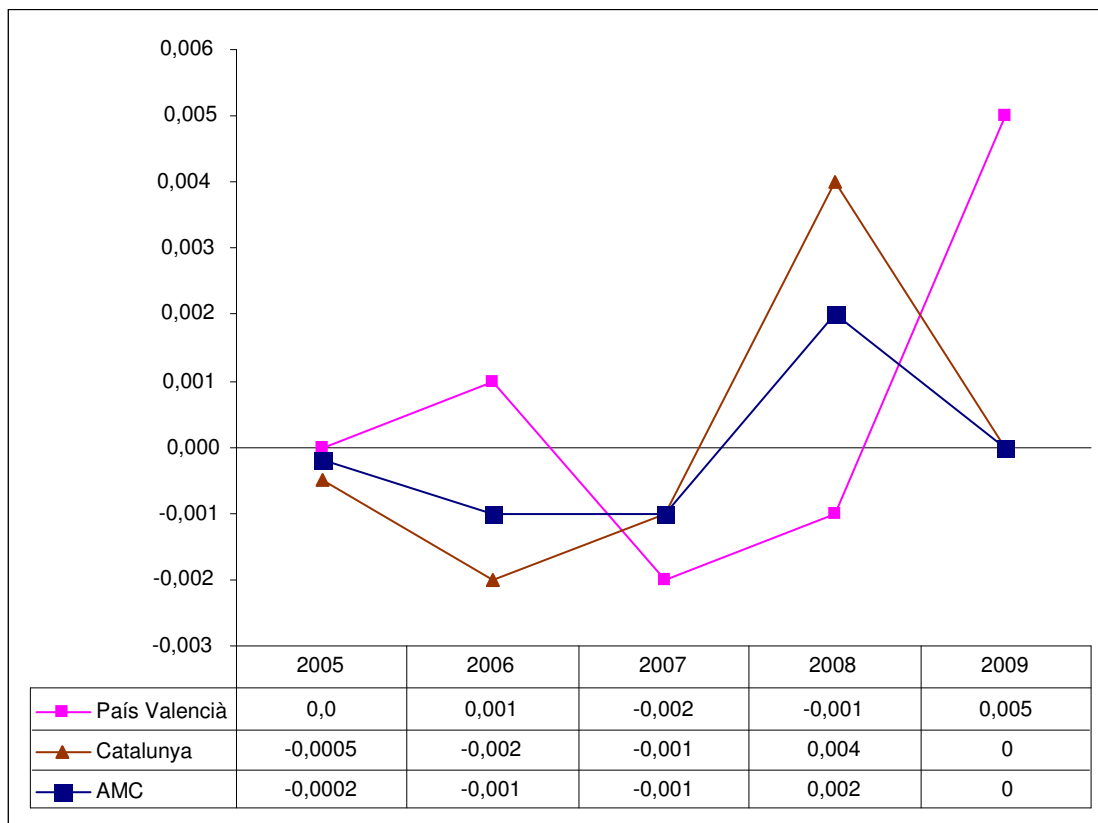


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

La Taula 4.12. mostra l'evolució de la ràtio de rendibilitat dels actius ROA de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC per al període 2005-2009. Les dades calculades demostren que la rendibilitat dels actius de les cooperatives hortofructícoles és nula o molt pròxima al zero, fins i tot negativa (entre el 2005 i el 2007). Aquesta situació de rendibilitats nul·les és igual per a les cooperatives catalanes i valencianes. Aquest fet és el resultat de la situació de crisi de l'agricultura mediterrània que hem anat demostrant al llarg dels diferents capítols de la present Tesi Doctoral. Unos costos dels factors productius cada vegada més alts i uns preus dels productes agraris cada vegada més baixos, es tradueix en uns nivells de rendibilitat nula o fins i tot negativa, la qual cosa

demostra la inviabilitat de l'agricultura mediterrània de regadiu en les condicions actuals.

Taula 4.12. Ràtio de rendibilitat dels actius ROA de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009



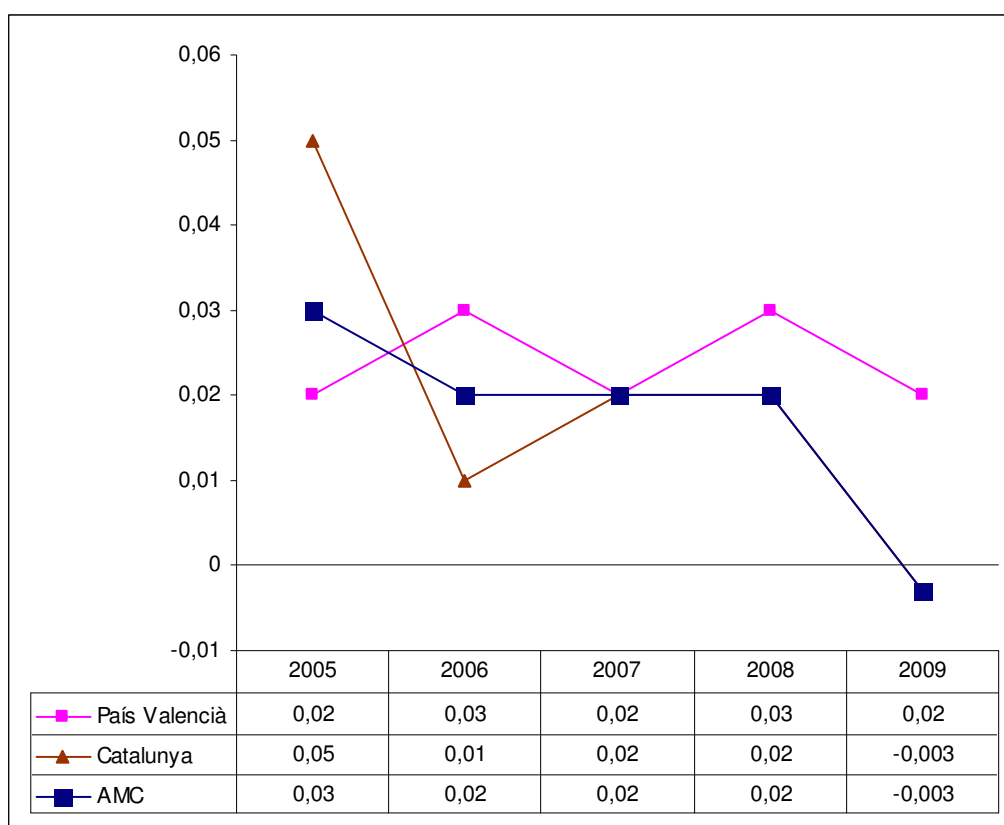
Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

La Taula 4.13. mostra l'evolució de la ràtio de rendibilitat dels recursos propis ROE de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC per al període 2005-2009. També en aquest cas, al igual que en la rendibilitat dels actius, els valors de la ràtio són zero o molt pròxims al zero, tant per al conjunt de cooperatives hortofructícoles estudiades com per als casos de les cooperatives valencianes i catalanes.

En definitiva, podem concloure que les cooperatives hortofructícoles a l'Arc Mediterrani Central presenten una situació financera estable i una situació econòmica clarament feble. La situació financera es caracteritza per una ràtio de liquiditat apropiada pròxima a la unitat amb tendència a millorar, una ràtio de solvència suficient però amb tendència preocupant, una ràtio de

palanquejament per damunt del nivell òptim amb tendència ascendent i una qualitat del deute (estructura del palanquejament) bona i estable. Pel que fa a la situació econòmica, aquesta és clarament negativa amb un marge de vendes y unes rendibilitats dels actius i dels recursos propis molt pròximes a zero, una rotació dels actius baixa i una eficiència negativa.

Taula 4.13. Ràtio de rendibilitat dels recursos propis ROE de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009



Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

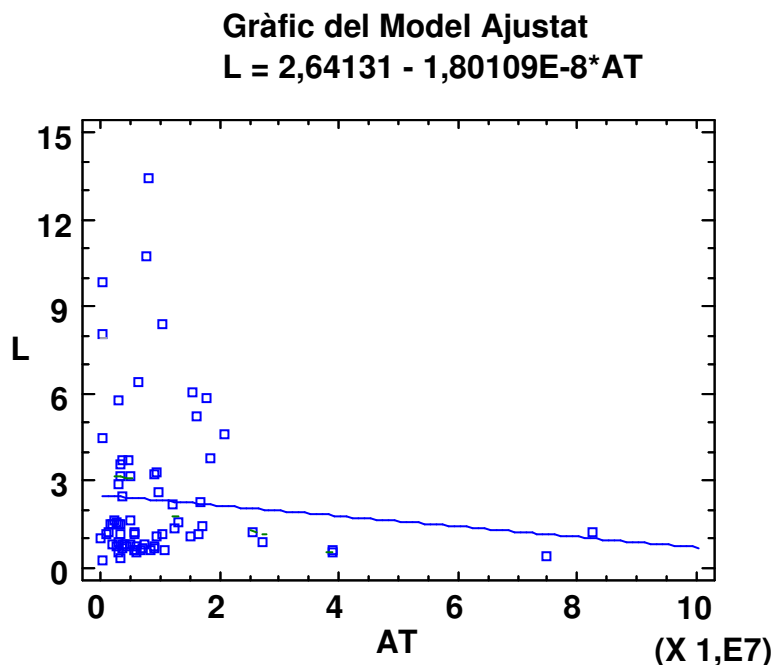
4.3.2. Anàlisi de dispersió de ràtios

Per a completar l'anàlisi de ràtios realitzada a l'apartat anterior, s'ha considerat oportú fer també una anàlisi de dispersió per tal de valorar la influència que el tamany de les cooperatives hortofructícoles pot tindre en la seua estructura econòmica i financera. Amb aquesta finalitat, s'han calculat els gràfics de dispersió de les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central ajustats a una regressió lineal, emprant els valors corresponents a la mediana de cadascuna de les cooperatives de la mostra sobre tots els anys considerats. L'anàlisi de regressions permet ajustar els valors de les entitats a una línia de

tendència per a determinar si la relació entre les variables estudiades (variable dependent i variable independent) és estadísticament significativa o no. La variable independent són els actius totals, que mesuren el tamany o dimensió de la cooperativa, i les variables dependents són les diferents ràtios estudiades en el apartat anterior. El programa informàtic emprat ha sigut el *Statgraphics Centurion XVI* versió 16.1.02.

El Gràfic 4.4. mostra el diagrama de dispersió corresponent a la ràtio de liquiditat de les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central per al període 2005-2009. El diagrama mostra que no existeix una relació directa entre tamany i liquiditat, és a dir, que no sempre les cooperatives de major dimensió són les de major liquiditat. Pel contrari, la regressió lineal mostra una tendència inversa entre tamany i liquiditat, és a dir, les cooperatives de major tamany presenten valors baixos de liquiditat.

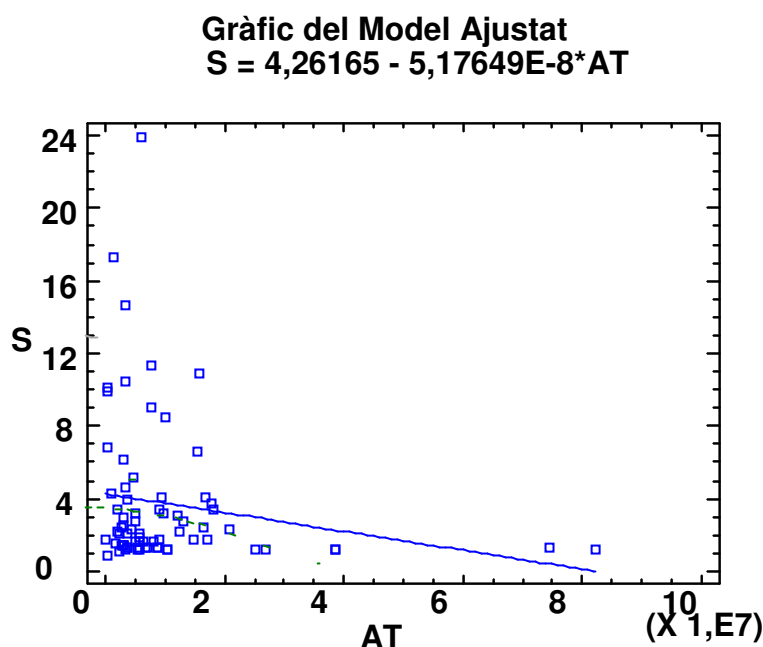
Gràfic 4.4. Diagrama de dispersió de la ràtio de liquiditat de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009



Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

El Gràfic 4.5. mostra el diagrama de dispersió corresponent a la ràtio de solvència de les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central per al període 2005-2009. El diagrama mostra, al igual que per al cas de la liquiditat, una relació inversa entre el tamany i la solvència de les cooperatives hortofructícoles. Per tant, la solvència de la cooperativa hortofructícola no depén del seu tamany. Els resultats són els mateixos que per a la ràtio de liquiditat.

Gràfic 4.5. Diagrama de dispersió de la ràtio de solvència de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009



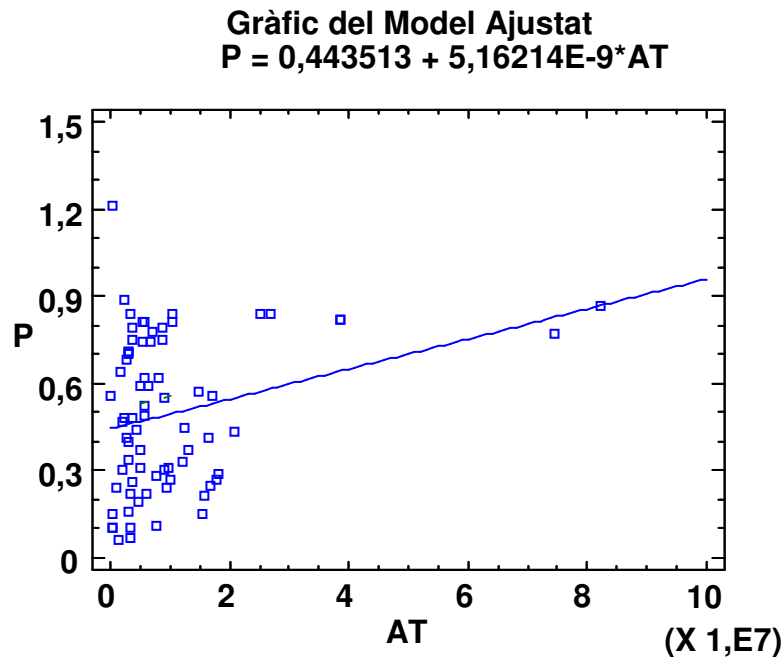
Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

El Gràfic 4.6. mostra el diagrama de dispersió corresponent a la ràtio de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central per al període 2005-2009.

En aquest cas, encara que la dispersió és alta entre els diferents valors de palanquejament de les cooperatives estudiades, la línia de tendència mostra una relació positiva entre tamany i palanquejament. Si que pareix, per tant, que

el major tamany o dimensió de la cooperativa puga tindre una influència positiva en el seu grau de palanquejament o endeutament.

Gràfic 4.6. Diagrama de dispersió de la ràtio de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

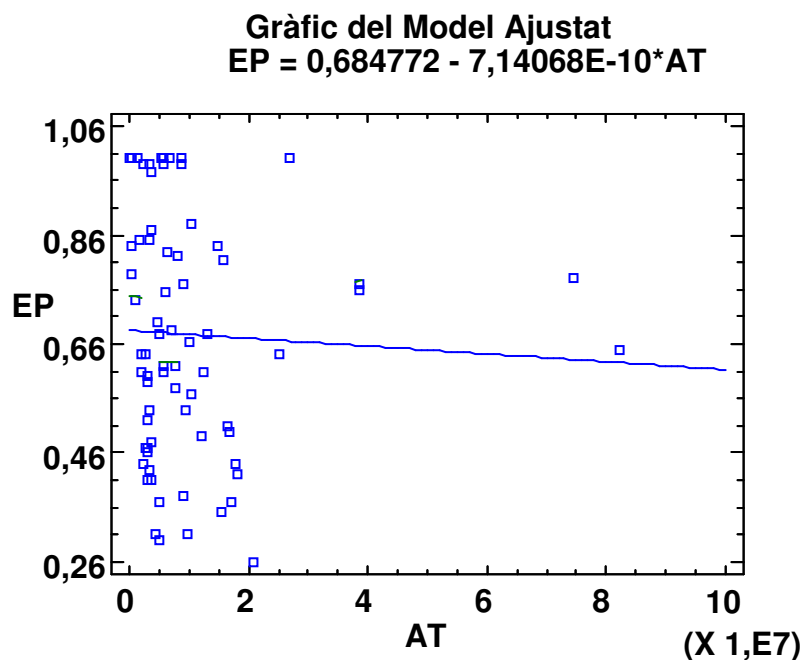


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

El Gràfic 4.7. mostra el diagrama de dispersió corresponent a la ràtio d'estructura de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central per al període 2005-2009.

La relació entre tamany i estructura del palanquejament o qualitat de l'endeutament no és positiva, segons la dispersió mostrada, però la línia de tendència és lleugerament negativa, quasi neutra. Per tant, en aquest cas tampoc es pot demostrar que la qualitat del deute estiga en funció del tamany de la cooperativa.

Gràfic 4.7. Diagrama de dispersió de la ràtio d'estructura de palanquejament de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

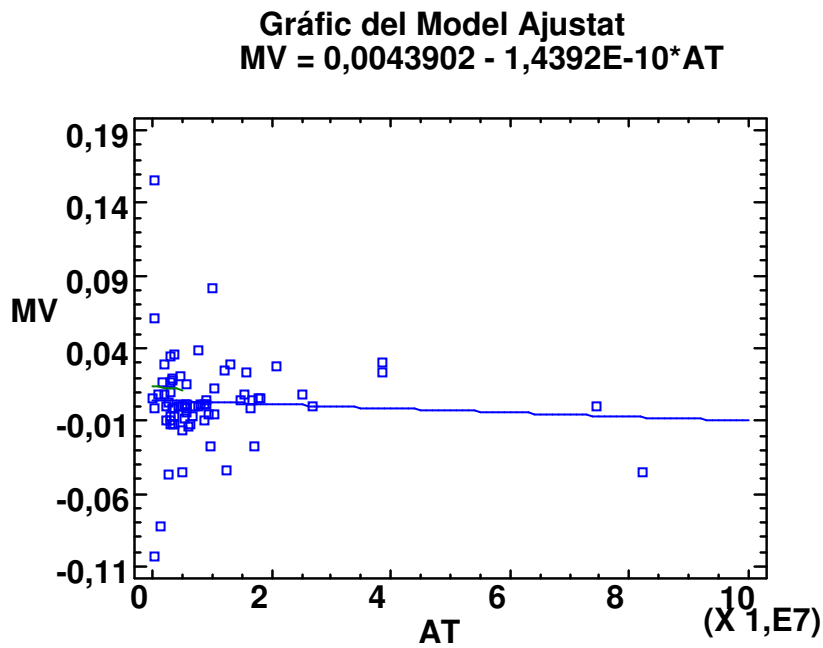


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

El Gràfic 4.8. mostra el diagrama de dispersió corresponent a la ràtio de marge de vendes de les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central per al període 2005-2009.

Aquestà ràtio tampoc presenta una relació directa amb el tamany de la cooperativa. La línia de tendència ens mostra una relació lleugerament negativa entre el marge de vendes i els actius totals de la cooperativa.

Gràfic 4.8. Diagrama de dispersió de la ràtio de marge de vendes de les cooperatives hortofruccícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

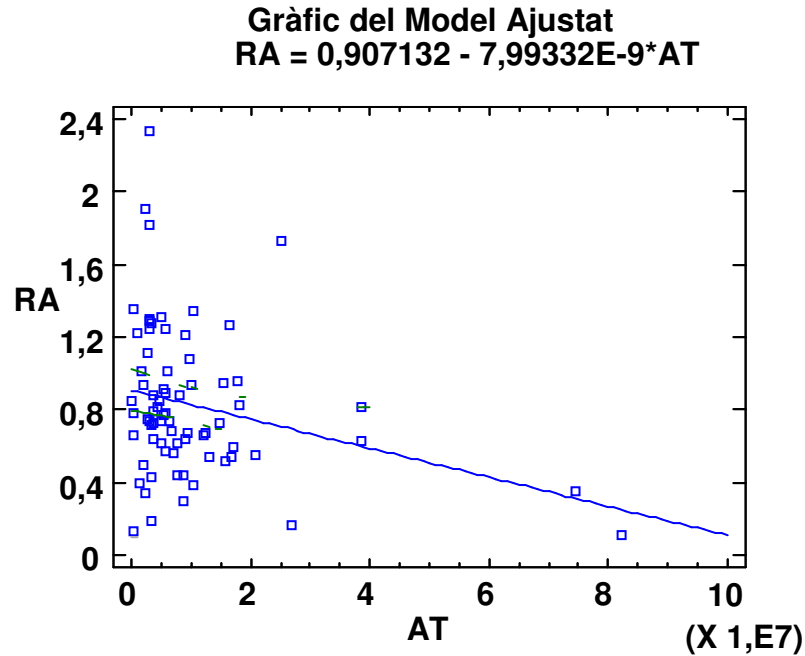


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

El Gràfic 4.9. mostra el diagrama de dispersió corresponent a la ràtio de rotació de l'actiu de les cooperatives hortofruccícoles de l'Arc Mediterrani Central per al període 2005-2009.

La línia de tendència mostra una relació clarament negativa entre la ràtio de rotació de l'actiu i els actius totals de la cooperativa, la qual cosa significa que tampoc en aquest cas podem afirmar que existisca una relació directa i positiva entre aquesta ràtio i el tamany.

Gràfic 4.9. Diagrama de dispersió de la ràtio de rotació de l'actiu de les cooperatives hortofruccícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

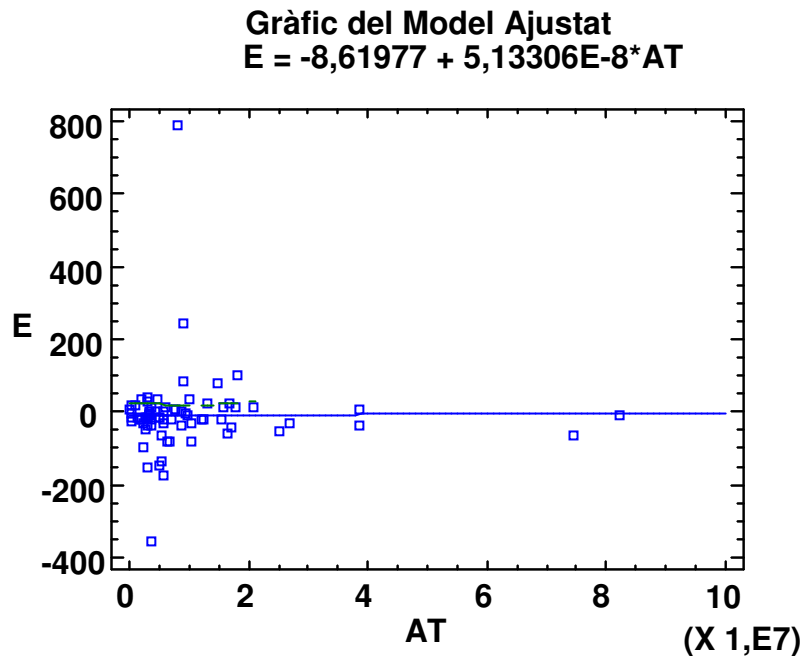


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

El Gràfic 4.10. mostra el diagrama de dispersió corresponent a la ràtio d'eficiència de les cooperatives hortofruccícoles de l'Arc Mediterrani Central per al període 2005-2009.

L'eficiència de les cooperatives estudiades no depèn del tamany de la cooperativa, donat que el grau de dispersió entre els diferents valors és alt i la línia de tendència no demostra una relació positiva entre ambdues variables.

Gràfic 4.10. Diagrama de dispersió de la ràtio d'eficiència de les cooperatives hortofruccícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

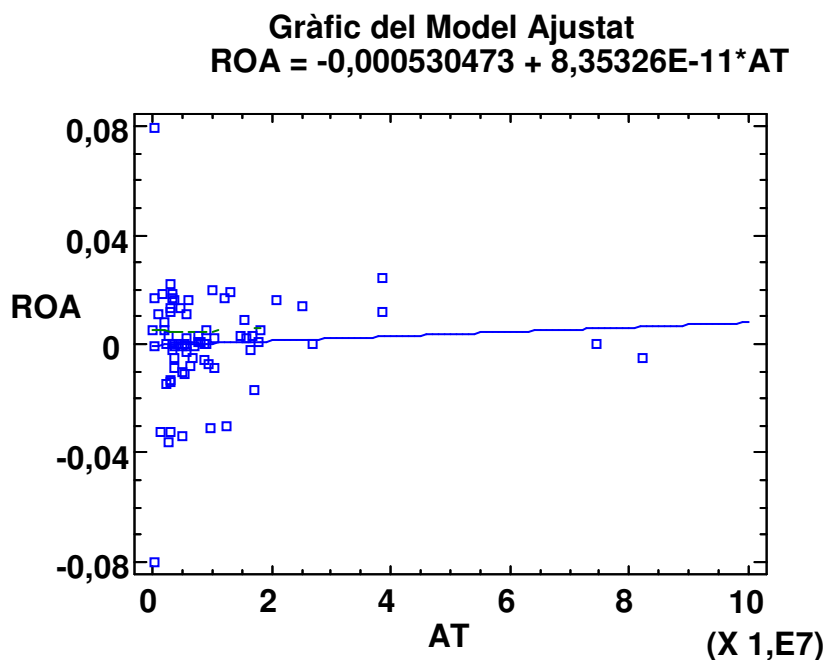


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

El Gràfic 4.11. mostra el diagrama de dispersió corresponent a la ràtio de rendibilitat de l'actiu ROA de les cooperatives hortofruccícoles de l'Arc Mediterrani Central per al període 2005-2009.

La dispersió en els valors de la ROA de les cooperatives és alta, per la qual cosa es pot afirmar que no existeix una relació directa entre aquesta ràtio i el tamany de la cooperativa. La línia de tendència creada a partir d'una regressió simple es quasi neutra o lleugerament positiva.

Gràfic 4.11. Diagrama de dispersió de la ràtio de rendibilitat de l'actiu ROA de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009

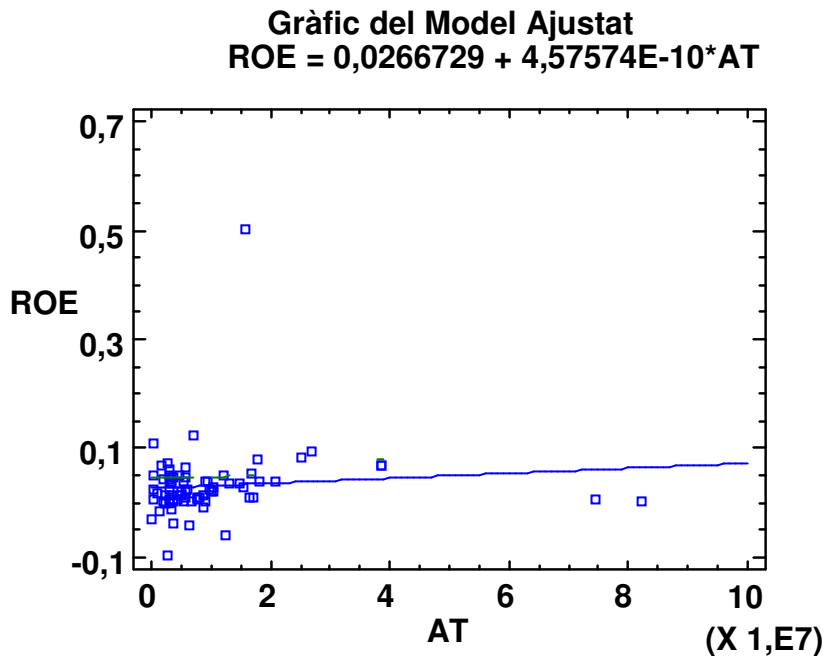


Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

El Gràfic 4.12. mostra el diagrama de dispersió corresponent a la ràtio de rendibilitat dels recursos propis ROE de les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central per al període 2005-2009.

Al igual que en el cas de la rendibilitat dels actius, la ROE no presenta una relació positiva i directa amb el tamany de la cooperativa. La dispersió és alta i la línia de tendència té una pendent lleugarament positiva, quasi neutra.

Gràfic 4.12. Diagrama de dispersió de la ràtio de rendibilitat dels recursos propis ROE de les cooperatives hortofruccícoles de l'AMC període 2005-2009



Font: elaboració pròpia amb dades dels Registres de Cooperatives

A partir de l'anàlisi de ràtios realitzat en aquest apartat final del capítol, podem conclure que no es pot demostrar una relació positiva directa entre el tamany de les cooperatives hortofruccícoles de l'Arc Mediterrani Central i els seus nivells de rendibilitat i eficiència. És més, les cooperatives hortofruccícoles catalanes, que tenen un tamany mitjà superior al de les valencianes i al del conjunt de l'Arc Mediterrani Central, són les que presenten pitjors nivells de rendibilitat i eficiència.

El que si hem pogut comprovar és que la crisi econòmica iniciada durant l'estiu de l'any 2007 ha tingut un efecte negatiu sobre les cooperatives hortofruccícoles estudiades, doncs els nivells de rendibilitat i eficiència d'aquestes ha empitjorat a partir de l'any 2008 i sobre tot al 2009. A més, aquestos efectes negatius han sigut majors en les cooperatives catalanes que en les valencianes, segurament degut a que al País Valencià existeix un cooperativisme hortofruccícola més assolit i arrelat que a Catalunya.

5

**ANÀLISI ESTRATÈGICA DE LES
COOPERATIVES AGRÀRIES A
L'ARC MEDITERRANI CENTRAL A
TRAVÉS DEL MÈTODE DELPHI**

5. Anàlisi estratègica de les cooperatives agràries a l'Arc Mediterrani Central a través del Mètode *Delphi*.

En aquest cinqué capítol es realitza una anàlisi sobre la situació actual i futura de les cooperatives agràries que actuen a l'Arc Mediterrani Central des d'una perspectiva estratègica, mitjançant el Mètode *Delphi*.

Com es va assenyalar al Capítol 3, les tècniques quantitatives d'anàlisi de ràtios utilitzades al Capítol 4 per a estudiar la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries hortofructícoles, s'han de complementar amb una tècnica qualitativa que permeta fer una valoració estratègica sobre la realitat d'aquest sector dins de l'agricultura mediterrània. El mètode *Delphi* permet, a través de l'opinió d'experts, crear un escenari futur en el qual es situaran aquestes organitzacions.

L'objectiu general del capítol és fer un diagnòstic sobre la situació actual de les cooperatives agràries hortofructícoles a l'Arc Mediterrani Central, determinant els seus factors d'èxit i les seues fortaleces, febleses, amenaces i oportunitats; i a partir d'aquest, identificar les accions estratègiques a seguir durant els propers anys.

Per a aconseguir aquest objectiu, el capítol s'ha estructurat en tres apartats diferents. Al primer apartat es defineix el context de la investigació a realitzar, concretant aquells aspectes del mètode Delphi que de manera general es van plantejar al Capítol 3: la relació d'experts participants en l'estudi i el qüestionari utilitzat en la seua realització. Al segon apartat es realitza l'anàlisi estadística de les dades, diferenciant entre els resultats obtinguts a la primera ronda i els de la segona ronda. Al tercer i últim apartat es fa una valoració i interpretació dels resultats obtinguts en relació amb el diagnòstic estratègic i les accions estratègiques a seguir per les cooperatives agràries hortofructícoles situades a l'Arc Mediterrani Central.

5.1. Context de la investigació

Al Capítol 3 de la Tesi s'han explicat amb detall els diferents aspectes teòrics sobre la definició i el funcionament del mètode *Delphi*. En aquest apartat, es concreten els aspectes específics d'aquest mètode aplicat al nostre objecte d'estudi: l'anàlisi estratègica de les cooperatives agràries hortofructícoles a l'Arc Mediterrani Central.

En aquest sentit, els aspectes a determinar són, d'una banda, el grup d'experts que han participat en l'estudi, i d'altra, el contingut del qüestionari utilitzat per a la realització de l'estudi empíric.

5.1.1. Composició del grup d'experts participants en la investigació

El panel d'experts està format per dos perfils diferents: acadèmics especialitzats en sector agrari, cooperativisme agrari i finançament agrari; i professionals del sector objecte d'estudi, tant tècnics que realitzen la seua tasca en institucions públiques i privades relacionades amb el sector com directors generals de les cooperatives estudiades.

S'ha creat una mostra d'experts equilibrada dins dels dos perfils mostrats, tenint en compte que el percentatge de resposta en el perfil dels professionals, sobre tot, dels directius de cooperatives, serà bastant menor a l'índex de resposta dels acadèmics. En aquest sentit, el total d'experts als quals es va enviar el qüestionari va ser de 40, des dels quals 12 corresponen a acadèmics i 28 a professionals, és a dir, 30% d'acadèmics i 70% de professionals. La Taula 5.1. mostra aquesta composició.

Taula 5.1. Composició de la mostra d'experts inicial seleccionada

Procedència	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
País Valencià	9	75	20	71	29	72
Catalunya	3	25	8	29	11	28
<i>Total</i>	12	30	28	70	40	100

Font: elaboració pròpia

També s'ha buscat un equilibri geogràfic, tenint en compte que l'àmbit d'estudi compren el País Valencià i Catalunya, i que la major part de les cooperatives

hortofructícoles se situen al País Valencià. Així, el total d'experts seleccionat es compon de 29 experts del País Valencià i 11 experts de Catalunya, el que representa una proporció de 72% y 28% respectivament. Per perfils, la divisió és la següent: dels 12 acadèmics, 9 són valencians i 3 catalans (proporció de 75% i 25%); i dels professionals, 20 són valencians i 8 són catalans (proporció de 71% i 29%).

El criteris utilitzats per a la selecció dels experts són els següents. Per al perfil dels acadèmics, s'ha seleccionat als experts en funció de les seues aportacions científiques mitjançant les publicacions realitzades en les principals revistes científiques espanyoles sobre les àrees objecte d'estudi (agricultura, cooperativisme i finançament)⁴⁴. S'ha buscat experts amb publicacions científiques en les tres àrees incloses en l'estudi, o com a mínim en dues d'elles. Per al perfil dels professionals s'han considerat dos criteris: el geogràfic i l'institucional. Segons el criteri geogràfic, per a la selecció dels directius de cooperatives s'ha considerat no sols les dues àrees objecte d'estudi (País Valencià i Catalunya) si no també una distribució per comarques, tenint en compte que les comarques on major nombre de cooperatives hortofructícoles existeixen són Segrià a Lleida, Maresme a Barcelona, Baix Ebre a Tarragona, la Plana a Castelló, la Marina a Alacant i la Ribera, la Safor i l'Horta a València. Pel que fa al criteri institucional, la selecció dels tècnics s'ha fet incloent totes aquelles institucions públiques i privades relacionades amb el cooperativisme agrari tant al País Valencià com a Catalunya: Cooperatives Agro-alimentàries FECOAV, Intercoop, La Unió de Llauradors i Ramaders i la Conselleria d'Agricultura de la Generalitat Valenciana al País Valencià; i FCAC, Fundació del Món Rural i Conselleria d'Agricultura de la Generalitat de Catalunya a Catalunya.

Tots els experts seleccionats pertanyen a la categoria d'especialistes, encara que en alguns casos (directius de cooperatives), es podria dir que aquesta categoria es combina amb la d'afectats⁴⁵.

⁴⁴ S'han considerat les revistes científiques indexades a la base de dades *In-Recs* de la Universidad de Granada, principalment les situades als quartils primer i segon.

⁴⁵ La relació completa dels experts participants a l'estudi apareix a l'Annex 3.

Dels 40 experts seleccionats inicialment, a la primera ronda de l'estudi han participat 21 (mantenint-se tots ells a la segona i última ronda), la qual cosa representa un nombre estadísticament significatiu i a més minimitza l'error de l'estudi qualitatiu, ja que una major participació no haguera suposat una reducció significativa de l'error realitzat.

Els percentatges de resposta dels experts queden reflectits a la Taula 5.2. El percentatge total de resposta dels experts a la primera ronda ha sigut del 52%, que segons perfils correspon al 83% dels acadèmics i al 39% dels professionals. Per zona geogràfica, al País Valencià la resposta ha sigut del 45% i a Catalunya del 73%.

Taula 5.2. Percentatge de resposta dels experts (primera ronda)

Procedència	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
País Valencià	7	78	6	30	13	45
Catalunya	3	100	5	62	8	73
<i>Total</i>	10	83	11	39	21	52

Font: elaboració pròpia

A la segona ronda, s'han mantingut tots els experts participants, encara que no tots han donat resposta a totes les qüestions novament plantejades.

5.1.2. Disseny i composició del qüestionari utilitzat en la investigació

El qüestionari utilitzat en l'estudi realitzat als experts està constituït per 10 qüestions diferents del tipus de valoració numèrica mitjançant una escala de Likert de l'1 (valor més baix) al 5 (valor més alt)⁴⁶. A totes les qüestions s'ha plantejat la possibilitat de que els experts pugen afegir noves variables (altres).

Aquest qüestionari s'ha enviat, junt amb una carta de presentació⁴⁷, als diferents experts seleccionats mitjançant el correu electrònic, mètode que permet una major rapidesa en l'enviament i la resposta i que facilita la seua complimentació per part dels experts.

Previ a les 10 qüestions que formen el qüestionari, s'han inclòs també dues qüestions relacionades amb informació específica dels experts i que servirà per

⁴⁶ El qüestionari complet apareix a l'Annex 4.

⁴⁷ La carta de presentació al qüestionari apareix a l'Annex 5.

a ponderar i segmentar els resultats de l'estudi. Es tracta, primer, de l'any de naixement de l'expert; i segon, del grau de coneixements corresponent a les tres àrees relacionades amb l'estudi: sector agrari, cooperatives agràries i finançament i crèdit cooperatiu. Per a cadascuna d'aquestes àrees, se'ls a demanat als experts que feren una autoavalació dels seus coneixements a partir d'una escala numèrica de l'1 (valor mínim) al 10 (valor màxim).

Les 10 qüestions que formen el qüestionari es poden estructurar en tres parts diferents.

La primera part està formada per quatre qüestions, que fan referència a l'opinió dels experts sobre la crisi de l'agricultura mediterrània i els seus factors determinants: grau d'intensitat de la crisi (primera qüestió), efecte de la crisi econòmica sobre la crisi de l'agricultura mediterrània (segona qüestió), expectatives de futur de l'agricultura mediterrània (tercera qüestió) i grau d'importància sobre la crisi de l'agricultura mediterrània de diferents tipus de factors (quarta qüestió). Totes elles inclouen una valoració numèrica basada en una escala de Likert de l'1 al 5.

La segona part del qüestionari correspon a l'anàlisi DAFO (cinquena i sisena qüestions), de manera que primer, amb la cinquena qüestió estructurada en quatre apartats diferents (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats), se'ls pregunta als experts que valoren en una escala de Likert de l'1 al 5 un conjunt de variables relacionades amb la situació interna i la situació externa de l'agricultura mediterrània; i segon, amb la sisena qüestió se'ls pregunta (valoració numèrica de l'1 al 5) sobre les mesures que serien necessàries per a compensar les debilitats i per a fer front a les amenaces.

La tercera part del qüestionari inclou les quatre últimes qüestions, que fan referència a les accions estratègiques de finançament i de caràcter global que ponden implementar les cooperatives agràries per a fer front a la situació de crisi de l'agricultura mediterrània. En totes elles es demana també als experts que fagen una valoració numèrica amb una escala de Likert de l'1 al 5 sobre: els aspectes relacionats amb el finançament de les cooperatives agràries (setena qüestió), accions estratègiques globals a seguir per les cooperatives

agràries com ara les fusions i les aliances estratègiques (vuitena qüestió), els instruments financers que tenen al seu abast les cooperatives agràries (novena qüestió) i altres aspectes de tipus funcional com els recursos humans (gerents, professionalització de la gestió i formació dels treballadors), TICS, Màrqueting, Comptabilitat i Qualitat (desena qüestió). En les dues últimes qüestions s'ha diferenciat entre l'importància de cadascuna de les accions plantejades i la situació real en la que es troben desenvolupades a les cooperatives agràries.

L'estructura del qüestionari corresponent a la primera ronda de l'estudi queda resumida al Quadre 5.1.

Quadre 5.1. Estructura interna del qüestionari

A. Dades generals (control)	<ul style="list-style-type: none"> - Any de naixement - Coneixements en el sector agrari - Coneixements en cooperativisme agrari - Coneixements en finançament i crèdit cooperatiu
B. Crisi de l'agricultura mediterrània	<ul style="list-style-type: none"> - Grau d'intensitat de la crisi - Efectes de la crisi econòmica sobre l'agricultura - Expectatives de futur de l'agricultura mediterrània - Influència de determinats factors sobre la crisi
C. Anàlisi DAFO	<ul style="list-style-type: none"> - Determinació de les Febleses i Amenaces - Determinació de les Fortaleses i Oportunitats - Mesures per a compensar les febleses - Mesures per a compensar les amenaces
D. Accions estratègiques	<ul style="list-style-type: none"> - Estratègies de finançament de les coop. agràries - Accions estratègiques globals - Instruments financers - Altres accions funcionals de Recursos Humans, TICS, Màrqueting, Comptabilitat i Qualitat

Font: elaboració pròpia

Una vegada explotades les respostes corresponents a la primera ronda de l'estudi, s'ha dissenyat un segon qüestionari, per a poder realitzar la segona i última ronda de l'estudi⁴⁸. El segon qüestionari inclou la resposta estadística del grup resultat de la primera ronda, així com la resposta individual de l'expert; de manera que d'aquesta forma el que es preten és que l'expert valore la possibilitat de modificar aquelles respostes individuals que s'han quedat fora del rang interquartílic (respostes disidents). L'expert pot confirmar la seua

⁴⁸ Aquest segon qüestionari apareix a l'Annex 6.

resposta inicial, mantenint la mateixa resposta, afegint-li una justificació, o modificar la resposta per a aproximar-la a la resposta grupal.

5.2. Anàlisi estadística de les dades

Els 21 participants en l'estudi han contestat a totes i cadascuna de les qüestions plantejades i no s'ha produït cap error en les respostes. Ara bé, a la segona ronda, alguns dels participants han deixat per contestar algunes de les noves qüestions plantejades per no considerar-les significatives⁴⁹.

Com a criteris estadístics considerats en l'explotació de les dades de l'estudi, cal assenyalar els següents:

1. La resposta del grup seleccionada per a cadascuna de les qüestions correspon a la mediana (M), per ser aquesta la mesura central de la tendència en la resposta del grup.
2. El grau de dispersió de la mostra s'ha determinat a partir del rang interquartilic (k), mesurat com la diferència entre el tercer i el primer quartil. A major rang, major dispersió.
3. A la primera ronda, el grau de dispersió correspon amb el grau de consens en les respostes. La unanimitat es dona quan $k=0$ i es considera un grau de convergència acceptable (consens) quan la freqüència relativa de una resposta siga major o igual al 80%, o el que és el mateix, quan k és menor a 1.
4. A la segona ronda, el grau de dispersió o de consens es substituït pel criteri d'estabilitat, és a dir, per la probabilitat que la resposta del grup canvie o no en el curt termini. Aquest criteri es mesura amb la variació del rang interquartilic relatiu (r), que es defineix com a la diferència entre els rangs interquartilics relatius de dues rondes successives ($Vr=rj-ri$). Quan aquest valor es situa entre -0,25 i 0,25 es considera que s'ha aconseguit un nivell satisfactori

⁴⁹ Totes les qüestions que no s'han contestat, la seua no resposta ha sigut justificada pels experts.

d'estabilitat en la resposta del grup.

5. S'han utilitzat també com a mesures complementàries la mitja aritmètica (m), la moda (Md) i la desviació típica (Dt).

Tenint en compte els criteris que s'acaben d'assenyalar, a continuació s'analitzen els resultats obtinguts per a cadascuna de les qüestions estudiades.

5.2.1. Criteris considerats en l'anàlisi dels resultats

L'anàlisi dels resultats de l'estudi inclou la possibilitat de ponderar i de segmentar aquestos resultats en funció de determinades variables que s'han inclòs al qüestionari.

Així, en primer lloc, s'ha demanat que els experts s'autoavaluaren⁵⁰ en els tres tipus de coneixements relacionats amb el qüestionari: sector agrari, cooperativisme agrari i finançament i crèdit cooperatiu. En aquest sentit, es pot assenyalar que la major parts dels experts presenten un coneixement notable en dos dels temes analitzats: el sector agrari i el cooperativisme agrari. La mediana en els dos casos és de 8 i a més, en el cas del sector agrari existeix consens, és a dir, la dispersió és mínima o acceptable. En canvi, en el tercer dels temes estudiats, el del finançament i crèdit cooperatiu, el grau de coneixement dels experts és suficient, doncs la mediana és d'un 5 i existeix una gran dispersió. A la Taula 5.3. es resumeix aquest resultat. Per perfils s'observa que els professionals s'han autoavaluat per damunt dels acadèmics, sobre tot pel que fa al tema del finançament i crèdit cooperatiu.

Taula 5.3. Grau de coneixement del experts en els temes del qüestionari

Tema	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	mediana	Nº	mediana	Nº	mediana	Nº
Sector agrari	7.5	10	8.0	11	8.0	21
Cooperativisme agrari	7.5	10	8.0	11	8.0	21
Finançament i crèdit cooperatiu	4.5	10	7.0	11	5.0	21
<i>Total</i>	6.5	10	7.6	11	7.0	21

Font: elaboració pròpia

⁵⁰ L'autoavaluació del grau de coneixement dels experts és una tècnica considerada com a vàlida per a ponderar l'opinió dels experts segons Landeta (1999).

En funció dels comentaris realitzats a partir de la Taula 5.3., fer una ponderació per coneixements en el cas de les qüestions relacionades amb el sector agrari i el cooperativisme agrari no té cap sentit, ja que els resultats no mostren diferències significatives entre fer la ponderació i no fer-la, donat que el nivell de coneixements dels experts en aquests dos temes són en tots els casos notables i fins i tot presenten un nivell de dispersió acceptable. En canvi, si pot resultar interessant fer una ponderació en aquelles qüestions on es tracten temes relacionats amb el finançament i el crèdit cooperatiu, ja que la dispersió és alta, sobre tot en el cas dels acadèmics.

En segon lloc, els resultats de l'estudi poden analitzar-se diferenciant segons perfils (acadèmics i professionals), procedència (País Valencià i Catalunya), edat i gènere.

La distribució per perfils i procedència s'analitza a la Taula 5.4. i la distribució per edat i gènere s'analitza a les Taules 5.5. i 5.6.

Segons la Taula 5.4., els acadèmics representen el 47.6% dels experts i els professionals el 52.4%. A més, cal assenyalar que dins dels professionals, el 36.4% són tècnics (4) i el 63.6% són cooperativistes (7). Per procedència, el 62% són del País Valencià i el 38% són de Catalunya. La major diferència per procedència es dona en els acadèmics, on el 70% procedeixen del País Valencià front al 30% de Catalunya. Entre els professionals, la proporció per procedència és molt similar: 54,5% del País Valencià i 45,5% de Catalunya.

Taula 5.4. Distribució per perfil i procedència dels experts

Procedència	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
País Valencià	7	70.0	6	54.5	13	61.9
Catalunya	3	30.0	5	45.5	8	38.1
<i>Total</i>	10	47.6	11	52.4	21	100.0

Font: elaboració pròpia

Segons la Taula 5.5., la majoria dels experts es situen en el tram d'edat comprés entre el 1950 i el 1960. De fet, la mediana correspon a l'any 1960. Per perfils, els acadèmics són una mica més joves que els professionals, ja que la

mediana dels acadèmics és l'any 1962 i la dels professionals és l'any 1957. Açò podria explicar, també en part, el major nivell de coneixements mostrat pels professionals, segons s'analitzava a la Taula 5.3.

Taula 5.5. Distribució per edat dels experts de l'estudi

Edat	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
1940-1949	0	0.0	2	18.2	2	9.5
1950-1960	4	40.0	5	45.5	9	42.9
1961-1965	3	30.0	2	18.2	5	23.8
1966-1970	2	20.0	0	0.0	2	9.5
1971	1	10.0	2	18.2	3	14.3
<i>Total</i>	10	100.0	11	100.0	21	100.0

Font: elaboració pròpia

Segons la Taula 5.6., existeix un predomini clar dels experts homes (71%) sobre els experts dones (29%) i aquesta diferència és més evident en el cas dels professionals que en el dels acadèmics.

Taula 5.6. Distribució per gènere dels experts de l'estudi

Procedència	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Home	7	70.0	8	72.7	15	71.4
Dona	3	30.0	3	27.3	6	28.6
<i>Total</i>	10	100.0	11	100.0	21	100.0

Font: elaboració pròpia

A continuació s'analitzen els resultats de l'estudi diferenciant segons les parts del qüestionari: crisi de l'agricultura, anàlisi DAFO i accions estratègiques⁵¹.

5.2.2. Anàlisi dels resultats sobre la crisi de l'agricultura

Aquest bloc comprèn quatre qüestions diferents: quin és el grau de intensitat de la crisi de l'agricultura mediterrània, quin és l'efecte que la crisi econòmica i financera mundial està tenint en l'agricultura mediterrània, quina és la probabilitat que l'agricultura mediterrània pugui eixir de la crisi actual i quina és

⁵¹ Els resultats totals i amb detall s'ofereixen a l'Annex 7.

la influència que diferents tipus de factors tenen en la crisi de l'agricultura mediterrània.

Tots els experts han contestat a totes les quatre qüestions d'aquest bloc (21 respostes) i el grau de consens en la primera ronda ha sigut alt, ja que ha existit consens en les tres primeres qüestions i en la quarta (de resposta múltiple), de 18 respostes diferents, només no s'ha produït consens en tres d'elles. A la segona ronda el grau d'estabilitat (mesurat en funció del nivell de dispersió entre les respostes) ha sigut molt alt, donat que sols ha existit dispersió en dues de les respostes múltiples de la quarta qüestió.

De les respostes dels experts en la primera ronda, s'han afegit 6 respostes més dins de la quarta qüestió corresponent a respostes múltiples (factors que influeixen en la crisi de l'agricultura mediterrània): nivell d'endeutament, relleu generacional, debilitat interprofessional, manca de sinèrgies en R+D, preus agraris i excés de producció en un mateix conreu. La M correspon a la mediana dels resultats individuals i la K correspon al rang interquartílic (que és la diferència entre el primer i el tercer quartil).

Els resultats de les tres primeres qüestions estan arreplegats a la Taula 5.7. Existeix un consens alt⁵² entre els experts en considerar que el grau de intensitat de la crisi de l'agricultura mediterrània i l'efecte de la crisi econòmica sobre aquesta primera són alts (ponderat en un valor 4 sobre 5). També existeix consens en indicar que la probabilitat de poder eixir de la crisi de l'agricultura mediterrània no és alta, si no que estaria en un grau intermedi (ponderat en un valor 3 sobre 5).

Taula 5.7. Situació de la crisi de l'agricultura mediterrània

Qüestions	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Grau intensitat crisi agrària	4	0.75	4	1.5	4	1
Efecte crisi econòmica	4	0.75	4	1	4	1
Eixida de crisi agrària	3	0	3	1.5	3	1

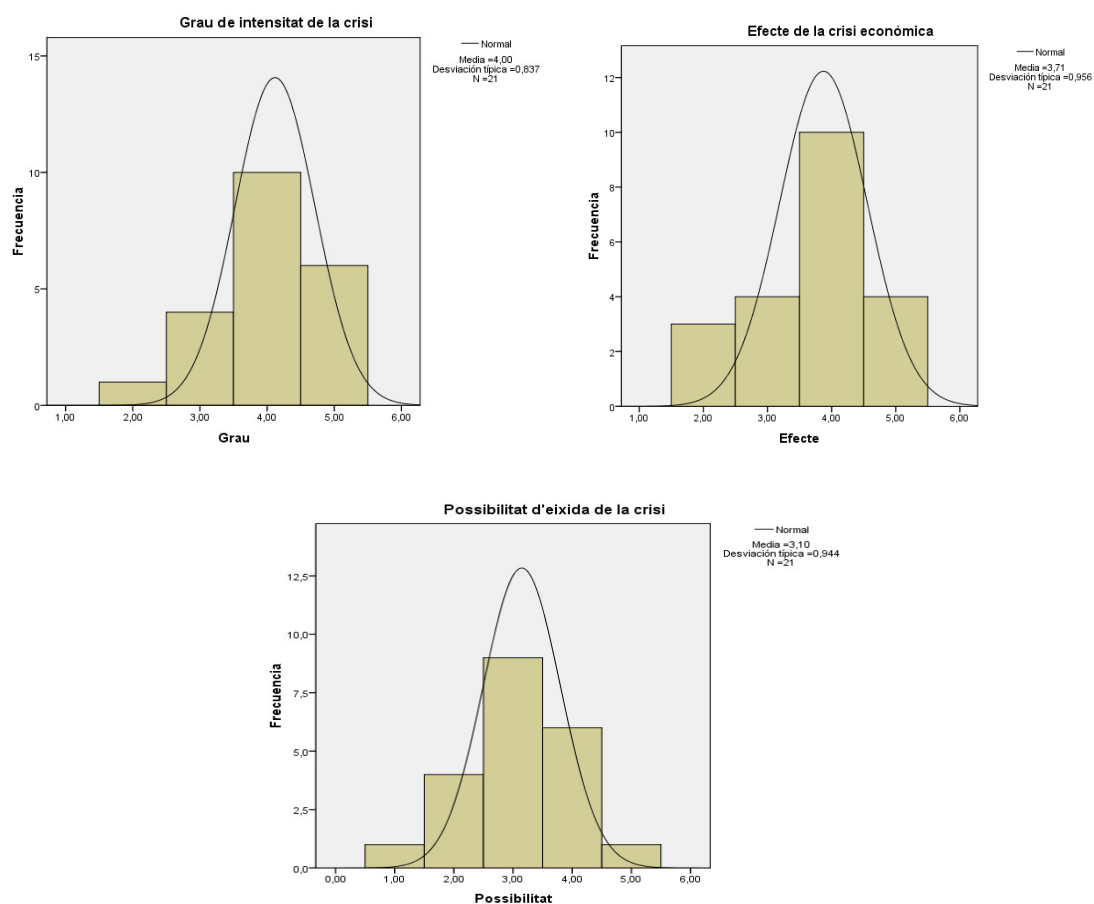
Font: elaboració pròpia

⁵² Existeix consens quan el valor de k (rang interquartílic) és igual o inferior a 1.

Els resultats entre la primera i la segona ronda són els mateixos i no cal fer ponderació segons el nivell de coneixements entre els experts, donat que es tracta de qüestions relacionades amb coneixements sobre el sector agrari, i ja hem comentat que el grau d'estabilitat en aquest tipus de coneixements és alt. Per perfils (acadèmics i professionals), els resultats són els mateixos però mentre el grau de consens entre els acadèmics és molt alt, entre els professionals només existeix consens en la segona de les qüestions (efecte de la crisi econòmica sobre la crisi de l'agricultura).

Els histogrames que apareixen a la Figura 5.1. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

Figura 5.1. Histogrames de les variables corresponents a la situació de la crisi de l'agricultura mediterrània



Font: elaboració pròpia

L'última de les qüestions d'aquest primer bloc fa referència als factors que poden influir en la crisi de l'agricultura mediterrània. Els resultats d'aquesta qüestió queden arreplegats a la Taula 5.8. Els factors més importants assenyalats (valor 5 sobre 5) pels experts (i a més amb un consens acceptable) són: la dispersió de l'oferta agrària, la concentració de la demanda, els preus agraris i l'excés de producció de determinats conreus. Aquests factors són valorats també amb la puntuació màxima pels professionals, mentre que els acadèmics només li donen el valor màxim al preus agraris i a la feblesa interprofessional i a la resta de factors els donen un valor 4.

Taula 5.8. Factors determinants de la crisi de l'agricultura mediterrània

Qüestions	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Estructura explotacions	4	1	4	2	4	2
Especialització productiva	4	1	4	2	4	1
Especialització comarcal	3	0.75	3	1	3	1
Dispersió oferta agrària	4.5	1	5	1	5	1
Falta professionalització	4	1	4	1	4	2
Climatologia	2	0.75	2	1	2	1
Globalització econòmica	3	1.75	4	1.5	4	1
Concentració demanda	4	1	5	1	5	1
Liberalització del comerç	4	1.75	3	1	4	1
Acords UE altres països	3	1	4	1.5	3	1
Competència països	3.5	2	4	1	4	2
Política Agrària Comuna	4	1	4	1.5	4	1
Nivell d'endeutament	4	0	4	0	4	0
Relleu generacional	4	0	4.5	0.5	4	0.5
Feblesa interprofessional	5	0	4	0	4.5	0.5
Manca sinèrgies R+D	4	0	4	0	4	0
Preus agraris	5	0	5	0	5	0
Excés producció conreu	3	0	5	0	5	1

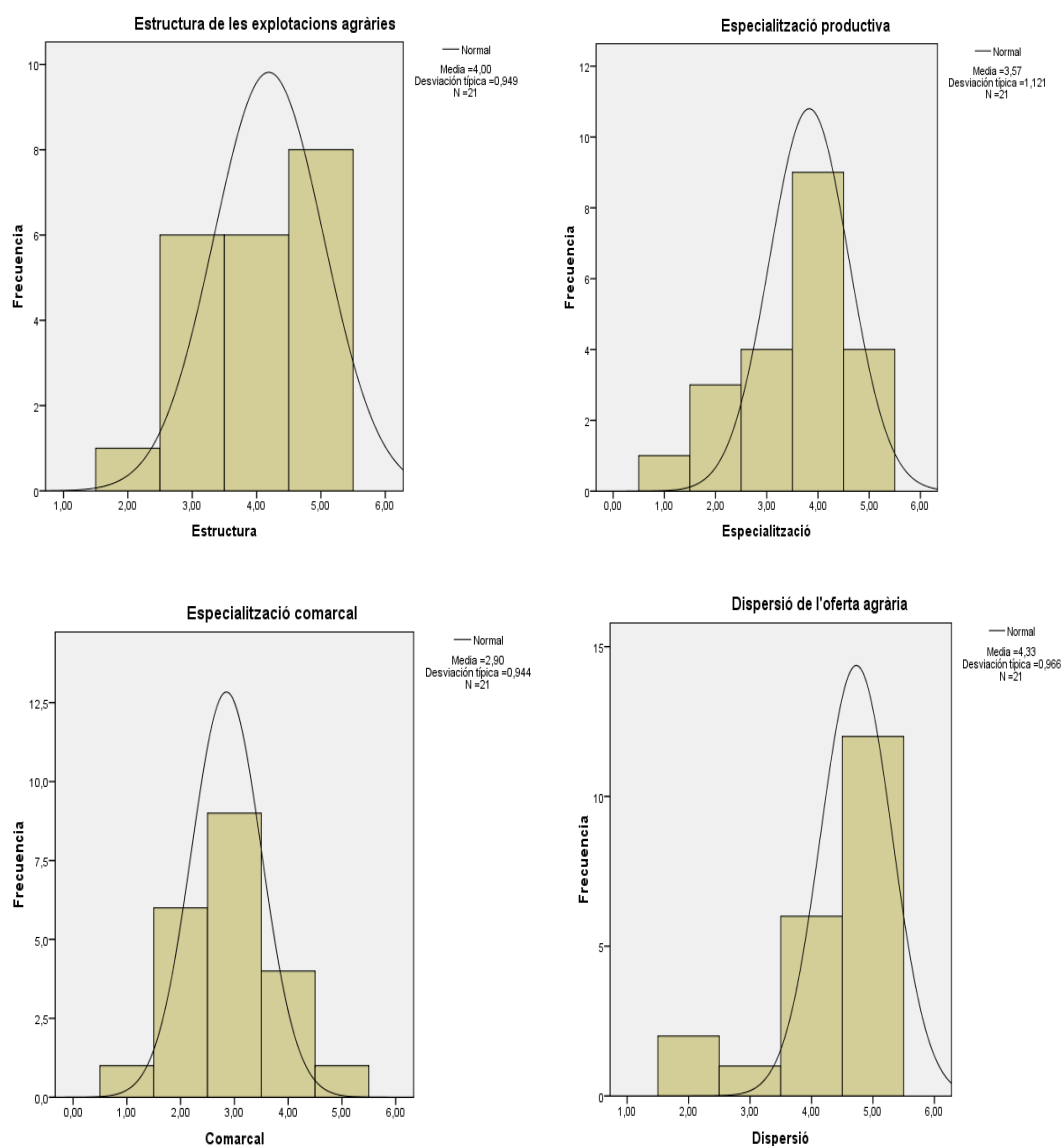
Font: elaboració pròpia

També són considerats factors amb un valor alt (valor 4 sobre 5) i consens acceptable els següents: l'especialització productiva, la globalització de l'economia, la liberalització del comerç, la Política Agrària Comuna PAC, el

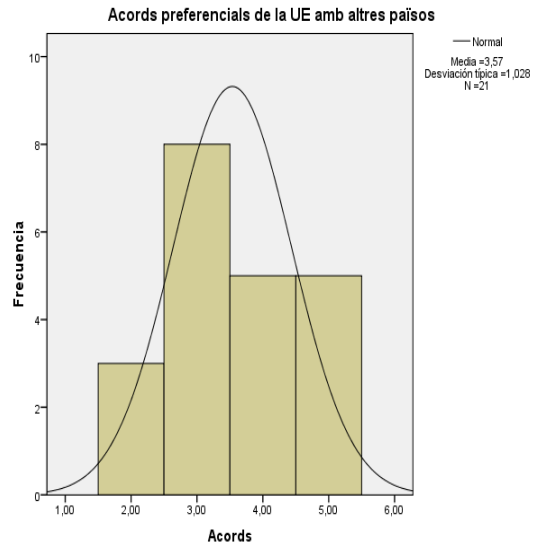
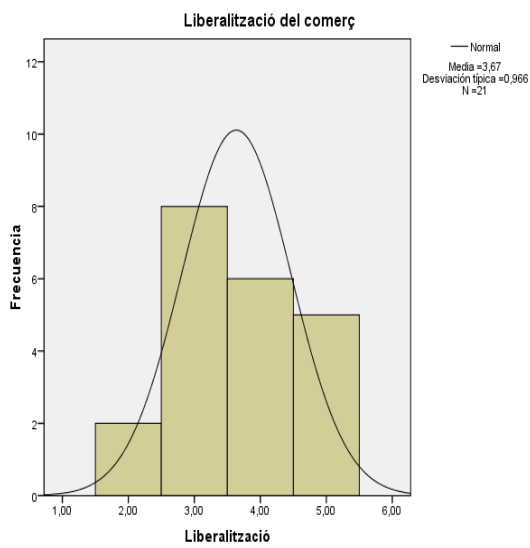
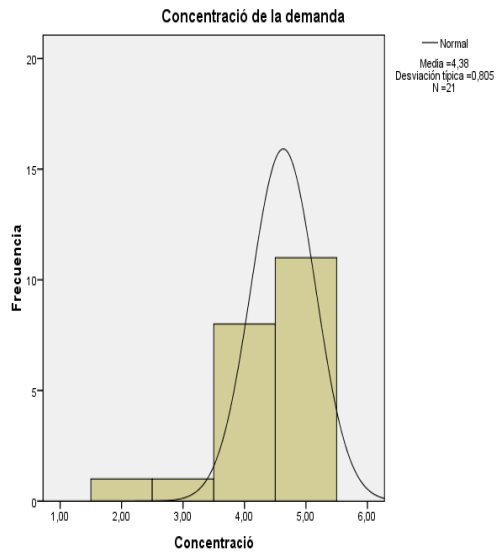
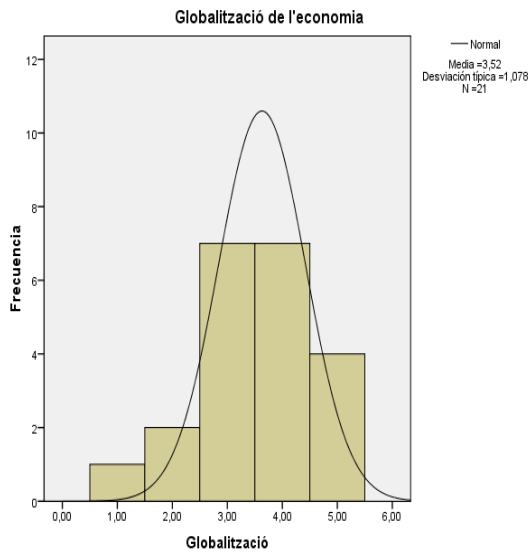
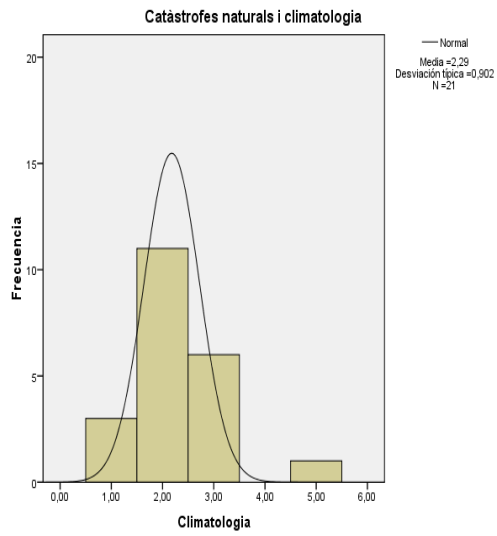
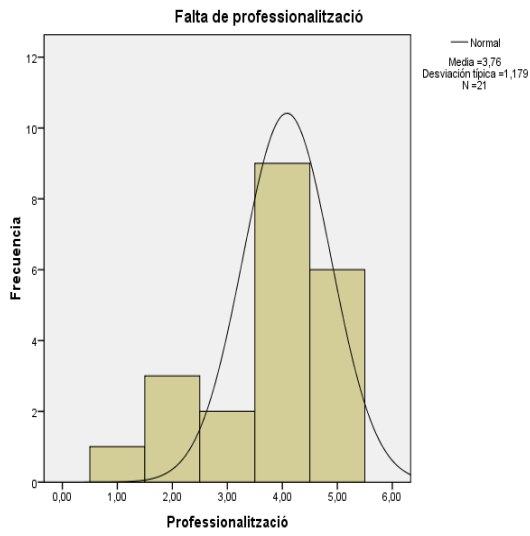
nivell d'endeutament, el relleu generacional, la feblesa interprofessional i la manca de sinèrgies en R+D. Amb la segona ronda s'ha aconseguit augmentar el grau d'estabilitat sense variar els resultats, ja que dels 18 factors analitzats, sols hi ha dispersió en dos d'ells.

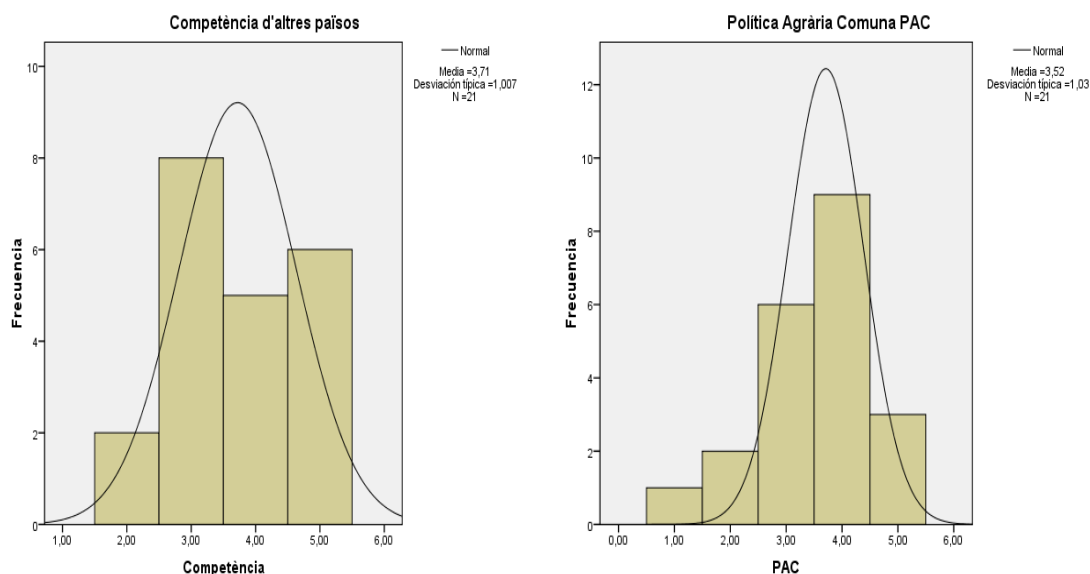
Els histogrames que apareixen a la Figura 5.2. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

Figura 5.2. Histogrames de les variables corresponents als factors determinants de la crisi de l'agricultura mediterrània



La crisi de l'Agricultura Mediterrània a l'Arc Mediterrani Central. Un estudi de les seues causes, propostes de solució i finançament des de l'Economia Social





Font: elaboració pròpia

En definitiva, de l'estudi empíric realitzat podem concloure que el grau de intensitat de la crisi que afecta a l'agricultura mediterrània és alt, que aquest s'ha vist afectat sensiblement per la crisi econòmica mundial actual, que la possibilitat que l'agricultura mediterrània isca de la crisi és baixa i que els principals factors determinants de la crisi són la dispersió de l'oferta agrària, la concentració de la demanda, els preus agraris i l'excés de producció de determinats conreus.

5.2.3. Anàlisi dels resultats sobre l'anàlisi DAFO

Aquest bloc inclou quatre grups diferents d'aspectes: febleses, amenaces, fortaleces i oportunitats; així com les possibles mesures dirigides a reduir les febleses i defensar-se de les amenaces.

El primer grup d'aspectes analitzats és el corresponent a les febleses (Taula 5.9.). Globalment, els experts valoren com a les febleses més significatives de l'agricultura mediterrània (valor 4 sobre 5 i amb un grau de consens acceptable o amb una k no superior a 1) les sis següents: la dispersió de l'oferta agrària, la xicoteta dimensió de les explotacions agràries, l'envelliment de la població activa agrària, el predomini del temps parcial, les dificultats de mecanització de les explotacions i les dificultats en el relleu generacional. Els resultats de la segona ronda no canvien en res respecte als de la primera.

Per perfils cap fer les següents diferenciacions. En primer lloc, entre els professionals: no existeix consens en afirmar que la xicoteta dimensió de les explotacions, l'envelliment de la població activa agrària i les dificultats de mecanització de les explotacions tenen un valor de 4 sobre 5; el predomini del temps parcial el valoren amb un nivell inferior (3 sobre 5); i la concentració de determinats productes el valoren també amb un nivell de 4 sobre 3.

Taula 5.9. Principals febleses de l'agricultura mediterrània

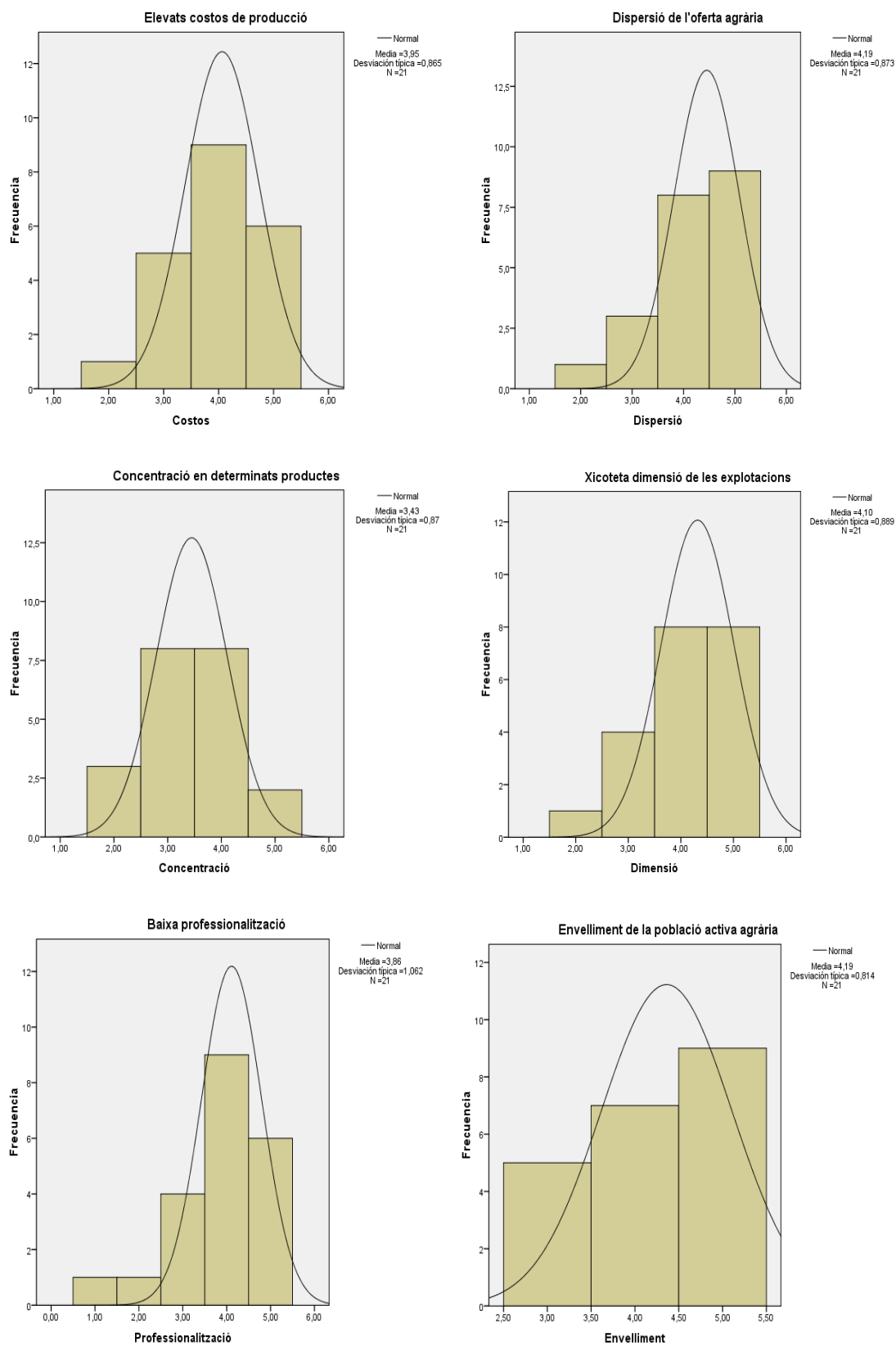
Febleses	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Dispersió de l'oferta agrària	4	1	4	1	4	1
Xicoteta dimensió explotacions	4	0.75	4	1.5	4	1
Envelliment població agrària	4	1	4	1.5	4	1
Predomini temps parcial	4	0.75	3	1	4	1
Dificultats de mecanització	3	1	4	2	4	1
Relleu generacional	5	1	4	1	4	1
Elevats costos de producció	4	0.75	4	1.5	4	2
Baixa professionalització	4	0.75	4	1.5	4	2
Concentració alguns productes	3	1	4	1	3	1
Treball assalariat eventual	3	1.75	3	1	3	1
Estabilitat consum productes	3	0.75	3	1	3	1
Baixa capacitat finançament	4	1	3	2	3	1

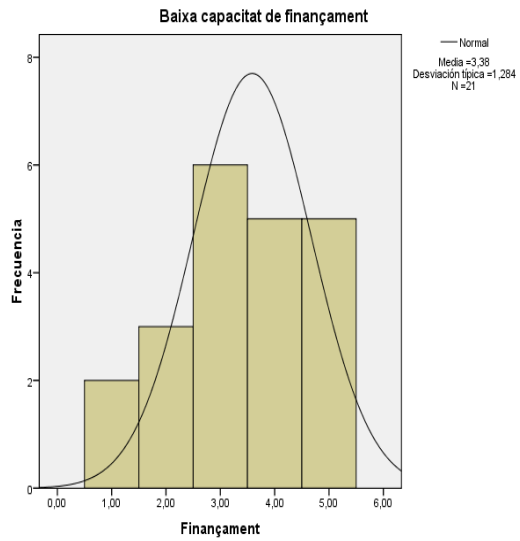
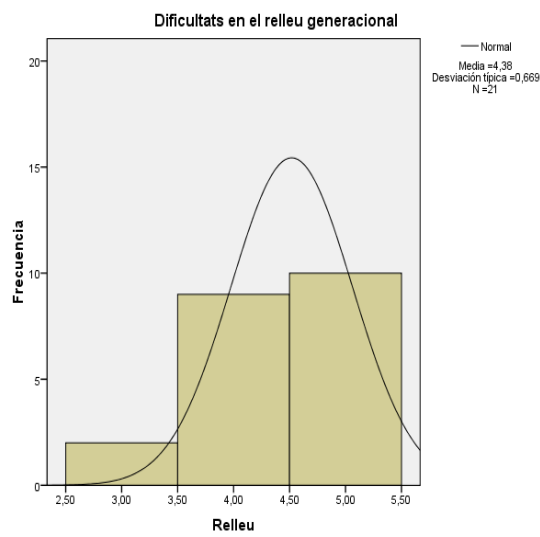
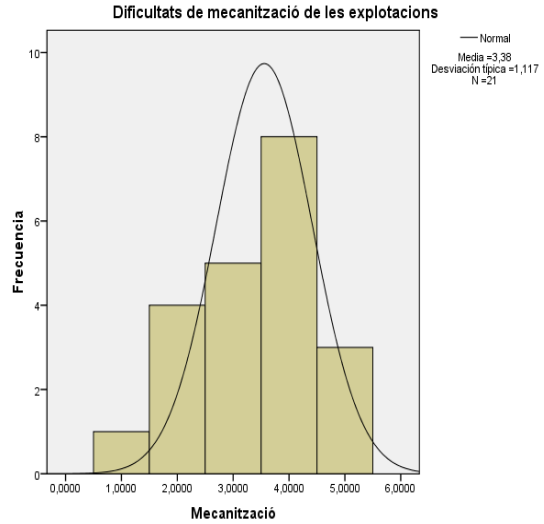
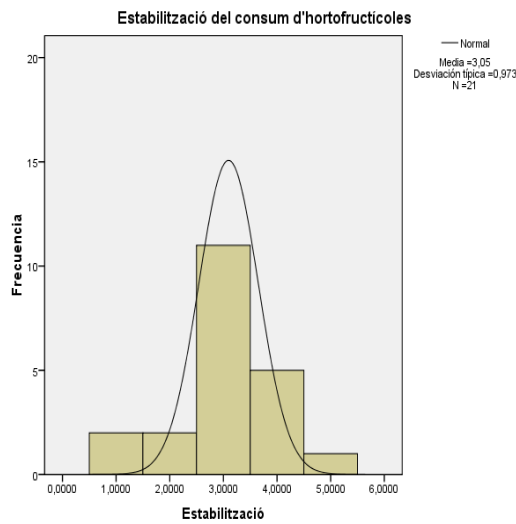
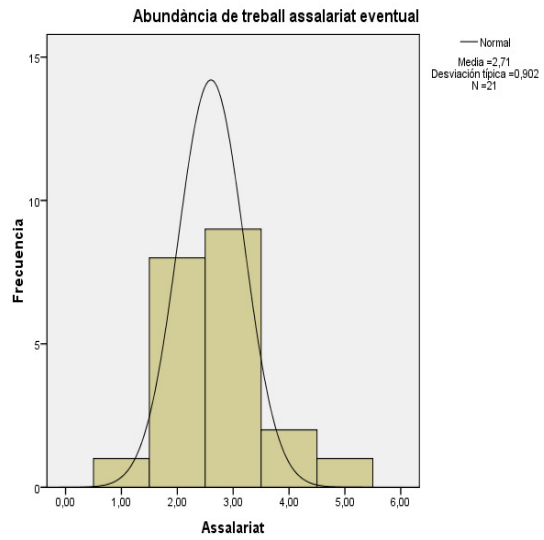
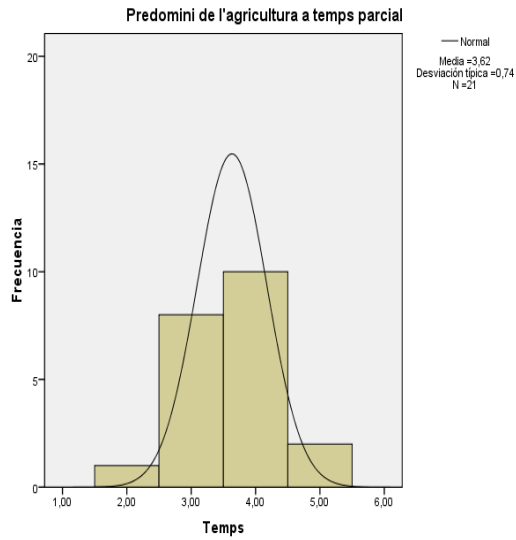
Font: elaboració pròpia

En segon lloc, entre els acadèmics: valoren amb un nivell inferior (3 sobre 5) la dificultat de mecanització de les explotacions; i valoren amb un nivell superior les dificultats en el relleu generacional (5 sobre 5) i la baixa capacitat de finançament (4 sobre 5).

Els histogrames que apareixen a la Figura 5.3. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

Figura 5.3. Histogrames de les variables corresponents a les febleses de l'agricultura mediterrània





Font: elaboració pròpia

El segon grup d'aspectes analitzats és el corresponent a les amenaces (Taula 5.10.). Les principals amenaces per a l'agricultura mediterrània són: en primer lloc amb una valoració màxima (5 sobre 5) i consens acceptable ($k=1$) la concentració dels canals de distribució; en segon lloc amb una valoració de 4 sobre 5 i consens acceptable la Política Agrària Comuna PAC; en tercer lloc amb una valoració de 4 però sense consens acceptable la competència d'altres països; i en quart lloc amb una valoració de 3.5 i sense consens acceptable la possible desaparició del crèdit cooperatiu. La resta d'amenaces han sigut valorades per baix del 3.5. Els resultats de la segona ronda son iguals als de la primera, encara que amb aquesta posterior ronda s'ha aconseguit reduir el grau de dispersió de les respostes dels experts.

Taula 5.10. Principals amenaces de l'agricultura mediterrània

Amenaces	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Concentració de la distribució	5	0.75	5	0.5	5	1
Política Agrària Comuna PAC	4	1	4	1.5	4	1
Competència d'altres països	4	2	3	1.5	4	2
Desaparició crèdit cooperatiu	4	2	3	2	3.5	2.25
Globalització de l'economia	3	1	3	1.5	3	1
Liberalització del comerç	3.5	1	3	0.5	3	1
Immigració no planificada	3	1.75	3	1	3	1
Política agrària autonòmica	3.5	1	3	1.5	3	1
Insuficients serveis comarcals	3	1	3	1	3	1
Espais naturals protegits	3	1	2	1.5	3	1
Riscos plagues i malalties	3	0	2	1	3	1
Exigències salut i higiene	3	1	3	1	3	1
Erosió genètica	3	0.75	3	1	3	1
Insuficients recursos hídrics	3.5	1	3	2	3	2
Contaminació de les aigües	3	1.5	3	2.5	3	2
Catàstrofes naturals	2.5	1	2	0.5	2	1

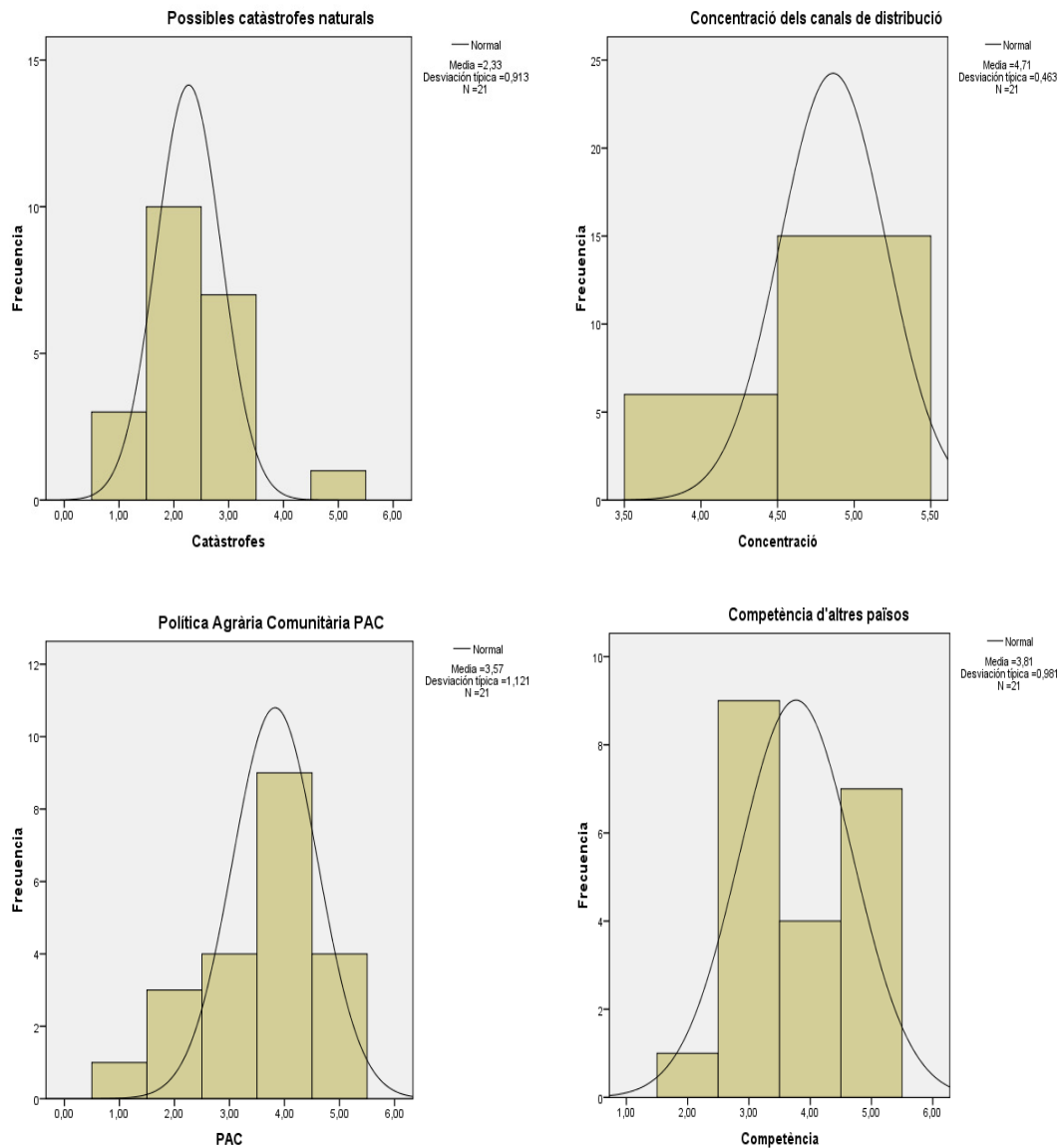
Font: elaboració pròpia

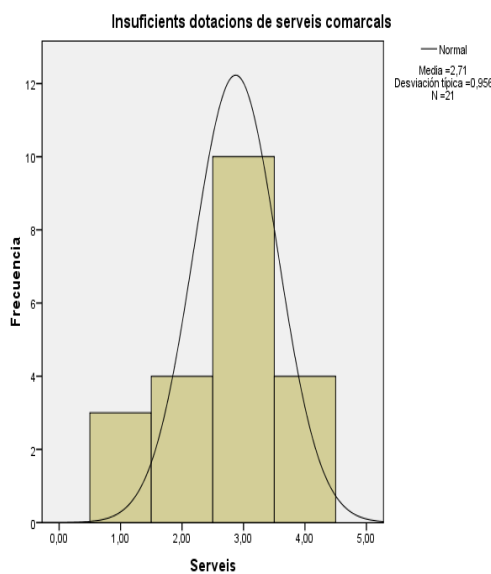
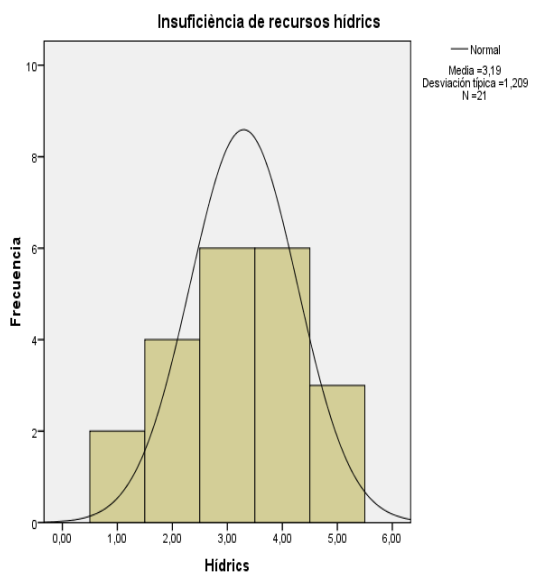
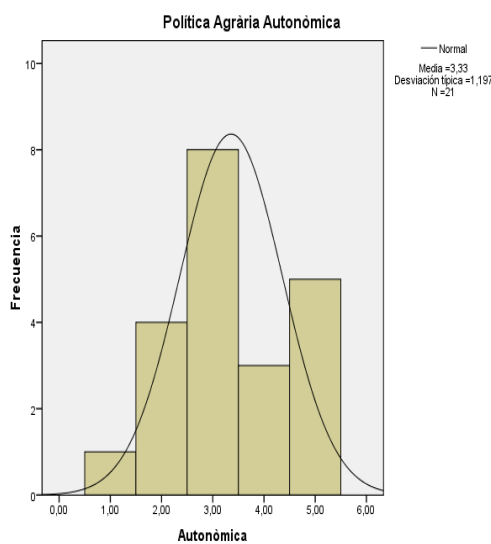
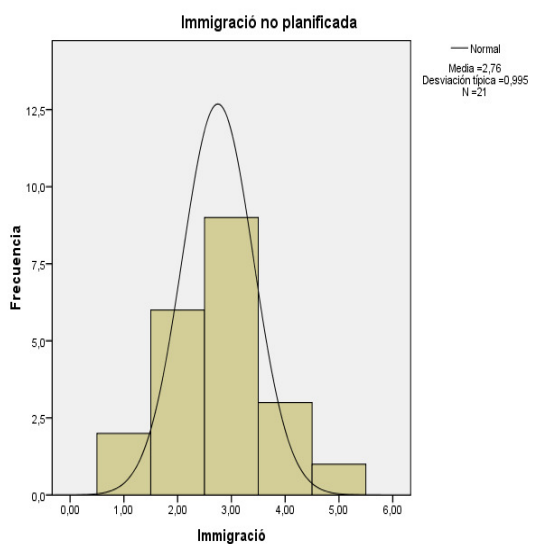
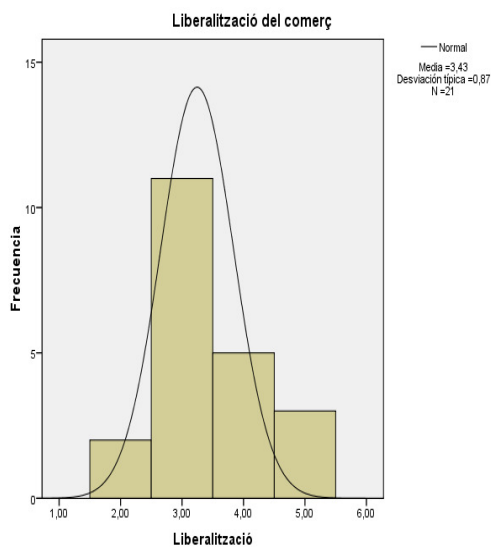
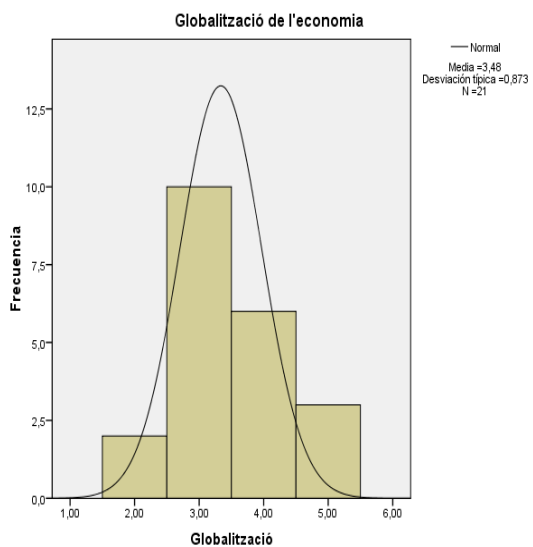
Els acadèmics, a més de les amenaces citades, valoren també amb un 3.5 sobre 5 la liberalització del comerç, la política agrària autonòmica i la insuficiència de recursos hídrics. La possible desaparició del crèdit cooperatiu

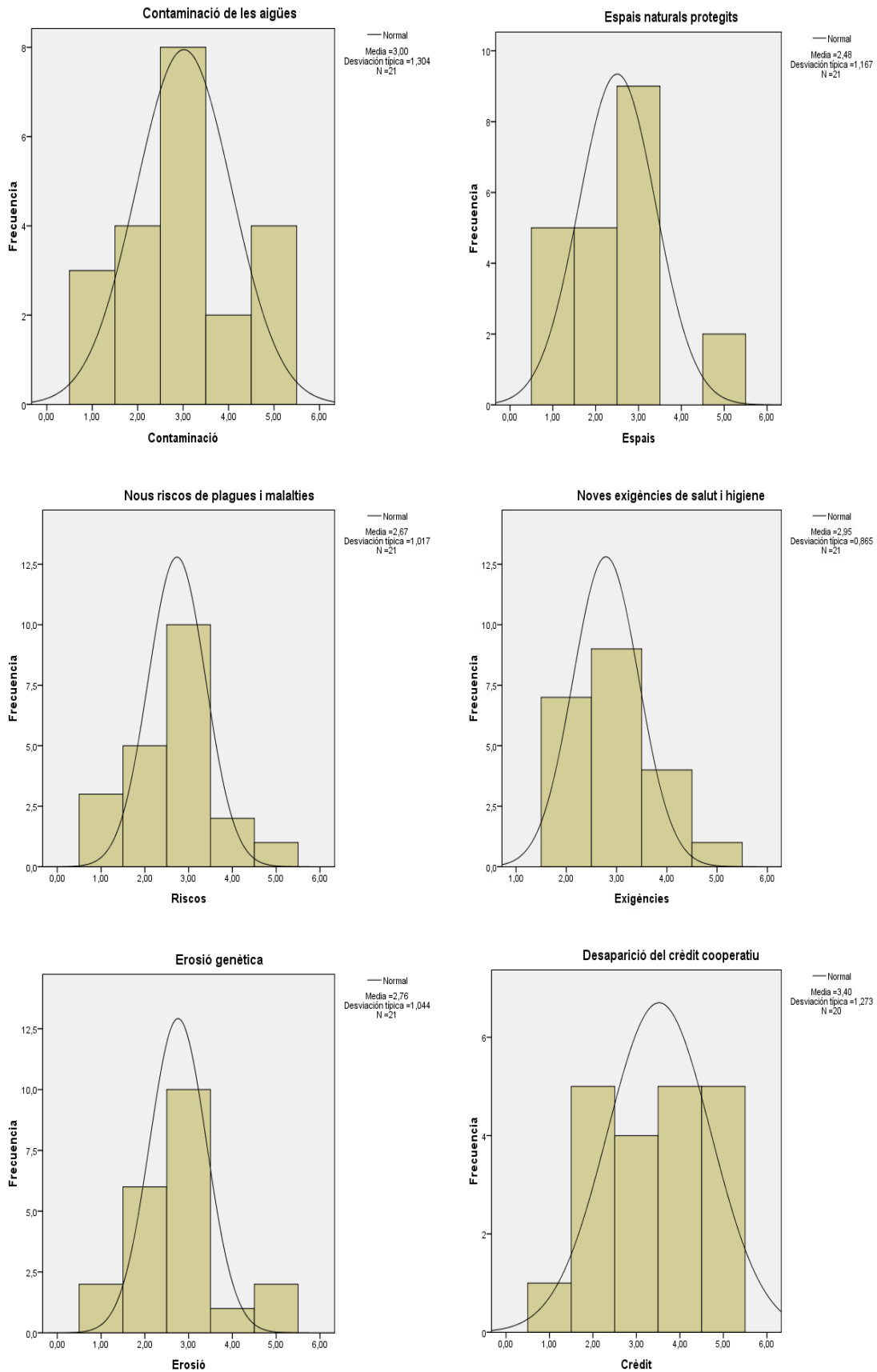
la valoren amb un 4 sobre 5. Per la seua part, els professionals sols valoren amb un valor significatiu (5 ó 4), la concentració dels canals de distribució i la Política Agrària Comunitària PAC; la resta de variables són valorades entre un 3 i un 2 sobre 5.

Els histogrames que apareixen a la Figura 5.4. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

Figura 5.4. Histogrames de les variables corresponents a les amenaces de l'agricultura mediterrània







Font elaboració pròpia

El tercer grup d'aspectes analitzats és el corresponent a les fortalezes (Taula 5.11.). Les fortalezes més significatives assenyalades pels experts són l'imatge tradicional i arrelament al territori de les cooperatives agràries (valorada amb un 5 sobre 5 i un grau de consens màxim); la diversificació dels canals de comercialització (amb un 4.5 sobre 5 i un grau de consens de 0.5); l'ús eficient dels recursos hídrics, l'existència de les cooperatives agràries, la capacitat de recerca en determinats productes i la forta posició exportadora d'alguns productes (amb un 4 sobre 5 i un grau de consens acceptable d'1); l'agilitat comercial i tècnica, l'existència de les seccions de crèdit i l'existència de cooperatives agràries de segon grau (amb un valor de 4 sobre 5 però sense grau de consens acceptable); i l'especialització de determinats productes amb una valoració de 3 sobre 5. El resultat de la segona ronda confirmen els obtinguts a la primera.

Taula 5.11. Principals fortalezes de l'agricultura mediterrània

Fortalezes	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Imatge i arrelament al territori	5	0			5	0
Diversificació canals comercials	4.5	0.5			4.5	0.5
Ús eficient recursos hídrics	4	0.75	4	1	4	1
Existència Cooperatives agràries	4.5	1	4	1	4	1
Capacitat recerca productes	4	0	3	0.5	4	1
Posició exportadora productes	4	1	4	1	4	1
Agilitat comercial i tècnica	4	1.75	4	1.5	4	2
Existència seccions de crèdit	4	2	4	1.5	4	2
Coop. agràries de segon grau	5	0.75	3	1	4	2
Especialització comarcal	3	1	3	0	3	1

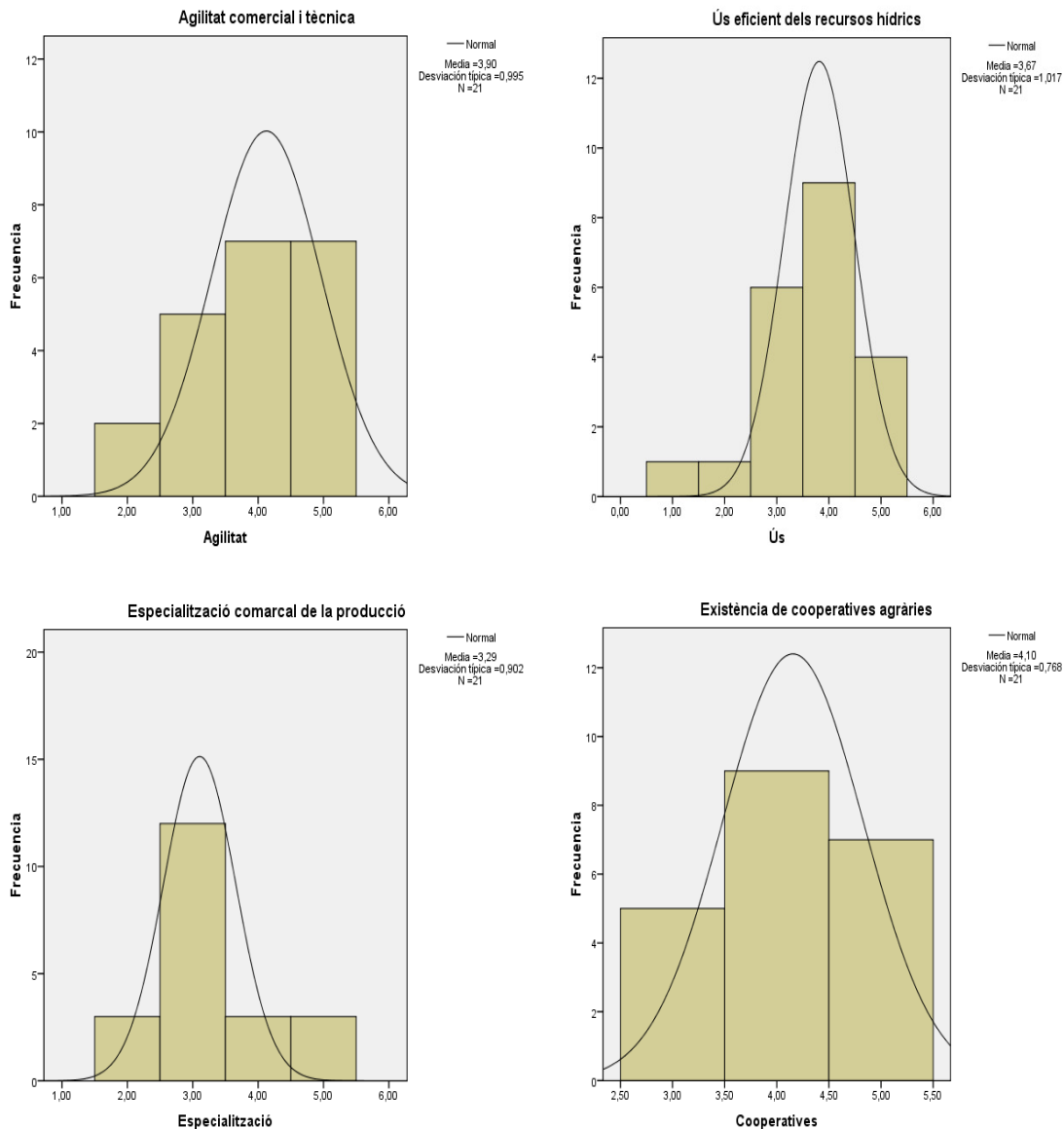
Font: elaboració pròpia

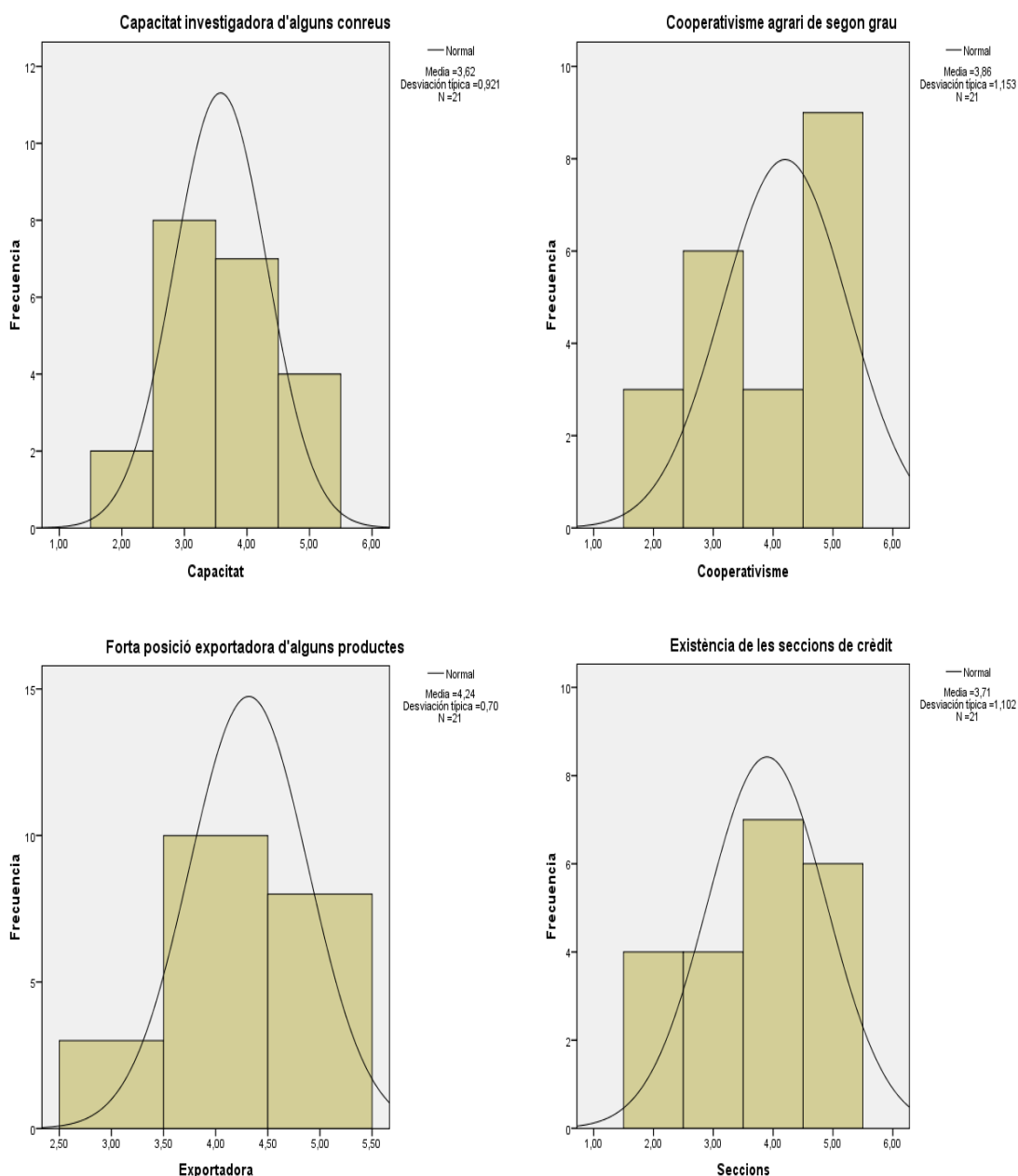
En aquest cas existeixen diferències significatives entre l'opinió dels acadèmics i dels professionals. D'una banda, els acadèmics valoren amb un valor màxim l'imatge i l'arrelament al territori i amb un valor de 4.5 sobre 5 la diversificació dels canals comercials, però també valoren amb un 5 i grau de consens acceptable l'existència de cooperatives agràries de segon grau i amb un 4.5 sobre 5 amb consens l'existència de cooperatives agràries. D'altra banda, els

professionals no han valorat ni l'imatge i l'arrelament al territori ni la diversificació dels canals de comercialització i han valorat amb un nivell inferior (un 3 sobre 5) la capacitat de recerca en determinats productes i l'existència de cooperatives agràries de segon grau.

Els histogrammes que apareixen a la Figura 5.5. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

Figura 5.5. Histogrammes de les variables corresponents a les fortaleces de l'agricultura mediterrània





Font: elaboració pròpia

El quart i últim grup d'aspectes analitzats és el corresponent a les oportunitats (Taula 5.12.). Les oportunitats identificades pels experts són les següents: l'ús de les TIC per a la comercialització dels productes agraris (valorada amb un 4.5 sobre 5 i grau de consens 0.5); el desenvolupament de les Agrupacions de Productors Agraris (valorada amb un 4 sobre 5 i un grau de consens màxim); la proximitat geogràfica als mercats principals, les possibilitats de promoció del consum agrari i la traçabilitat dels productes agraris (valorades totes elles amb un 4 sobre 5 i un grau de consens d'1); les condicions ambientals, la possibilitat

d'externalitzar activitats agràries i la importància mediambiental dels productes hortofructícoles (valorades amb un 3 sobre 5 i un grau de consens acceptable d'1); la cooperació amb temes d'aigüa (valorada amb un 3 sobre 5 i un grau de consens no acceptable d'1.25); i la diversificació econòmica comarcal, els acords amb entitats de crèdit especialitzades i la importància de l'agricultura ecològica (valorades amb un 3 sobre 5 i un grau de consens no acceptable de 2). Els resultats de la segona ronda confirmen els de la primera amb una reducció (millora) en el grau de dispersió de les respostes.

Taula 5.12. Principals oportunitats de l'agricultura mediterrània

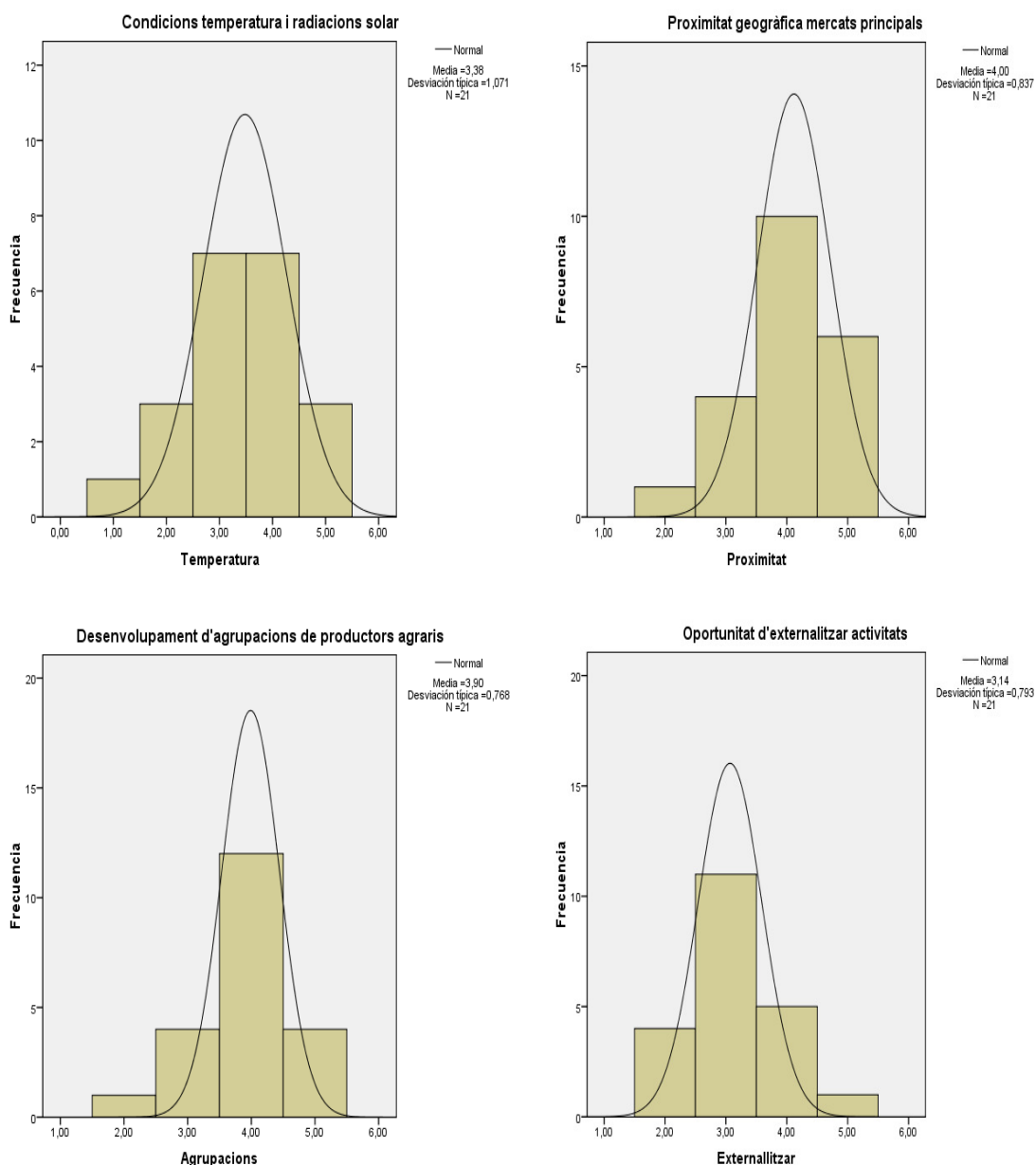
Oportunitats	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Ús TICS per a comercialitzar	4.5	0.5			4.5	0.5
Agrupacions Productors Agraris	4	0	4	0.5	4	0
Proximitat als mercats	4	1	4	1	4	1
Promoció consum agrari	3.5	1	4	1.5	4	1
Traçabilitat dels productes	4	0.75	4	1	4	1
Condicions ambientals	3.5	1	3	1.5	3	1
Externalitzar activitats	3.5	1	3	0.5	3	1
Importància mediambiental	3.5	1	3	1	3	1
Cooperació en temes d'aigüa	4	1.75	3	1.75	3	1.25
Diversificació comarcal	3	1.75	3	1	3	2
Acords amb entitats de crèdit	4	2	3	1	3	2
Agricultura ecològica	4	1	2	1	3	2

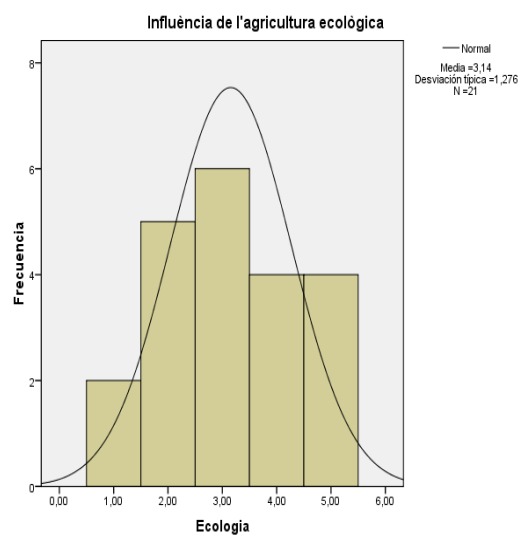
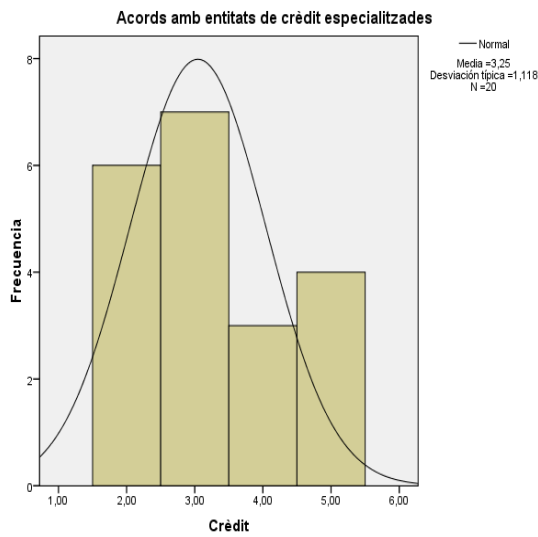
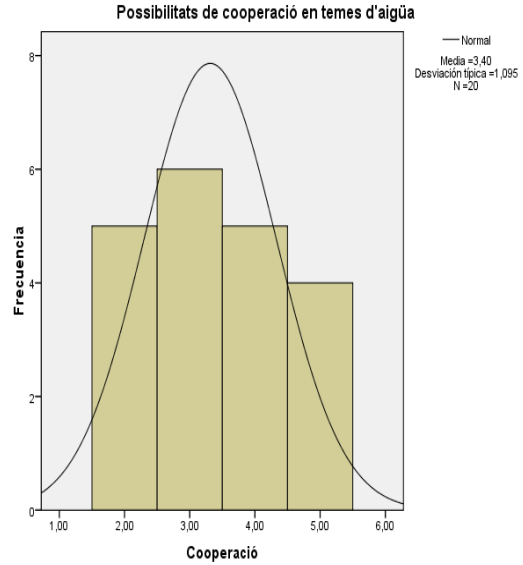
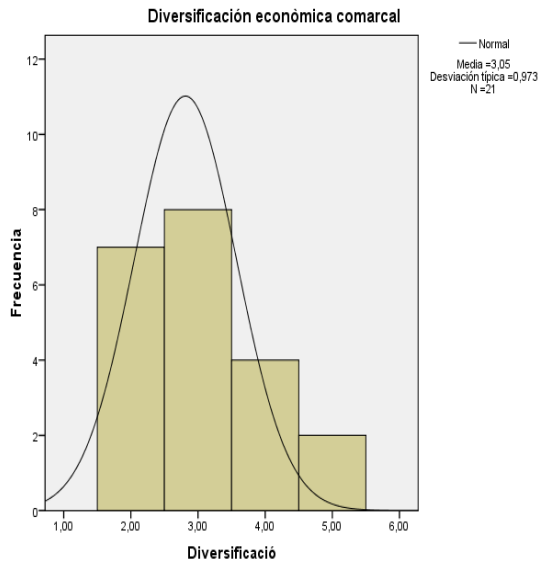
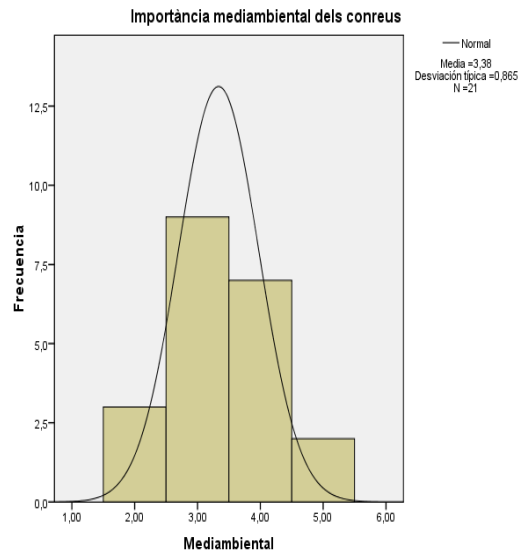
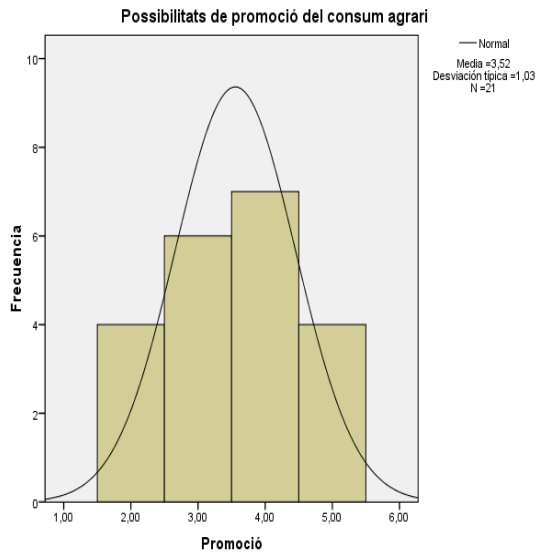
Font: elaboració pròpia

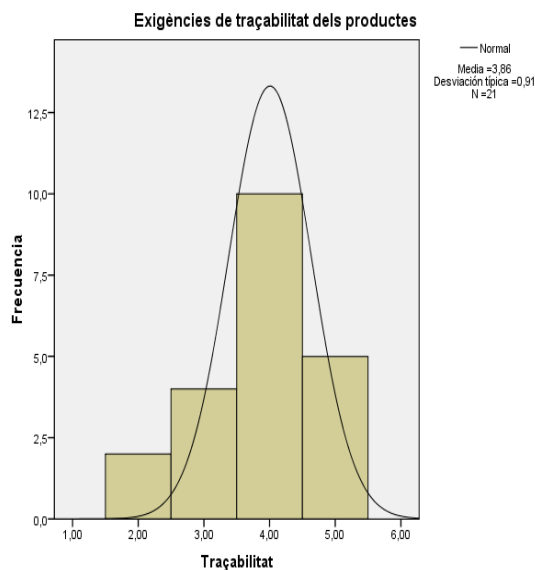
Segons els perfils, s'observen algunes diferències dignes de menció. Els acadèmics valoren per damunt les possibilitats de l'agricultura ecològica (4 sobre 5), els acords amb entitats de crèdits especialitzades (4 sobre 5), la cooperació en temes d'aigüa (4 sobre 5), les condicions de temperatura i radiacions solars (3.5 sobre 5), l'externalització d'activitats agràries (3.5 sobre 5) i la importància mediambiental (3.5 sobre 5). Per la seua part, els professionals valoren per baix la importància de l'agricultura ecològica (amb un 2 sobre 5).

Els histogrammes que apareixen a la Figura 5.6. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

Figura 5.6. Histogrammes de les variables corresponents a les oportunitats de l'agricultura mediterrània







Font: elaboració pròpia

Una vegada identificades les principals febleses, amenaces, forteses i oportunitats de l'agricultura mediterrània, i per a finalitzar aquest apartat del Capítol 5, a continuació s'analitzen les possibles mesures que es poden prendre per a eliminar/reduir les febleses i per a defensar-se de les amenaces detectades.

Les mesures proposades per a compensar les febleses determinades anteriorment queden arreplegades a la Taula 5.13. La principal mesura que de manera consensuada proposen els experts és la concentració de l'oferta agrària, amb una valoració màxima (5 sobre 5). En un segon nivell es proposen les següents mesures (valorades amb un 4 i un grau de consens acceptable d'1): obtenció d'economies d'escala, diversificació de l'oferta productiva, millora de la professionalització, introducció de les TIC en la gestió de les cooperatives, introducció de sistemes de gestió de la qualitat i millora de la formació i la qualificació del personal de les cooperatives. També s'inclouen altres mesures valorades amb un 4 sobre 5 però sense un grau de consens acceptable, com ara l'augment de la dimensió de les explotacions agràries, la creació de cooperatives d'explotació comunitària de la terra i la creació de seccions de crèdit. Per últim, també s'inclouen com a mesures per a millorar les febleses, però amb una valoració de 3 sobre 5, la recerca de noves fonts de finançament i La utilització de la comptabilitat de costos. Els resultats de la

segona ronda confirmen els de la primera a més de reduir el grau de dispersió de les respostes dels experts.

Taula 5.13. Mesures front a les febleses de l'agricultura mediterrània

Mesures Febleses	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Concentració de l'oferta	5	1	5	0	5	1
Obtenció d'economies d'escala	4	0	4	1	4	1
Diversificació oferta productiva	4	1	4	1	4	1
Millora de la professionalització	4.5	1	4	1	4	1
Introducció de les TIC	4	1	3	1	4	1
Gestió de la qualitat	4	1	4	1	4	1
Qualificació del personal	4	1.5	4	1	4	1
Augment dimensió explotacions	3.5	1.75	5	1.5	4	2
Crear Coop. explotació comuna	5	1.75	3	1	4	2
Crear seccions de crèdit	4	2.75	4	1	4	2.25
Noves fonts finançament	3.5	1.75	3	1.5	3	1
Comptabilitat de costos	3.5	1	3	1.5	3	1

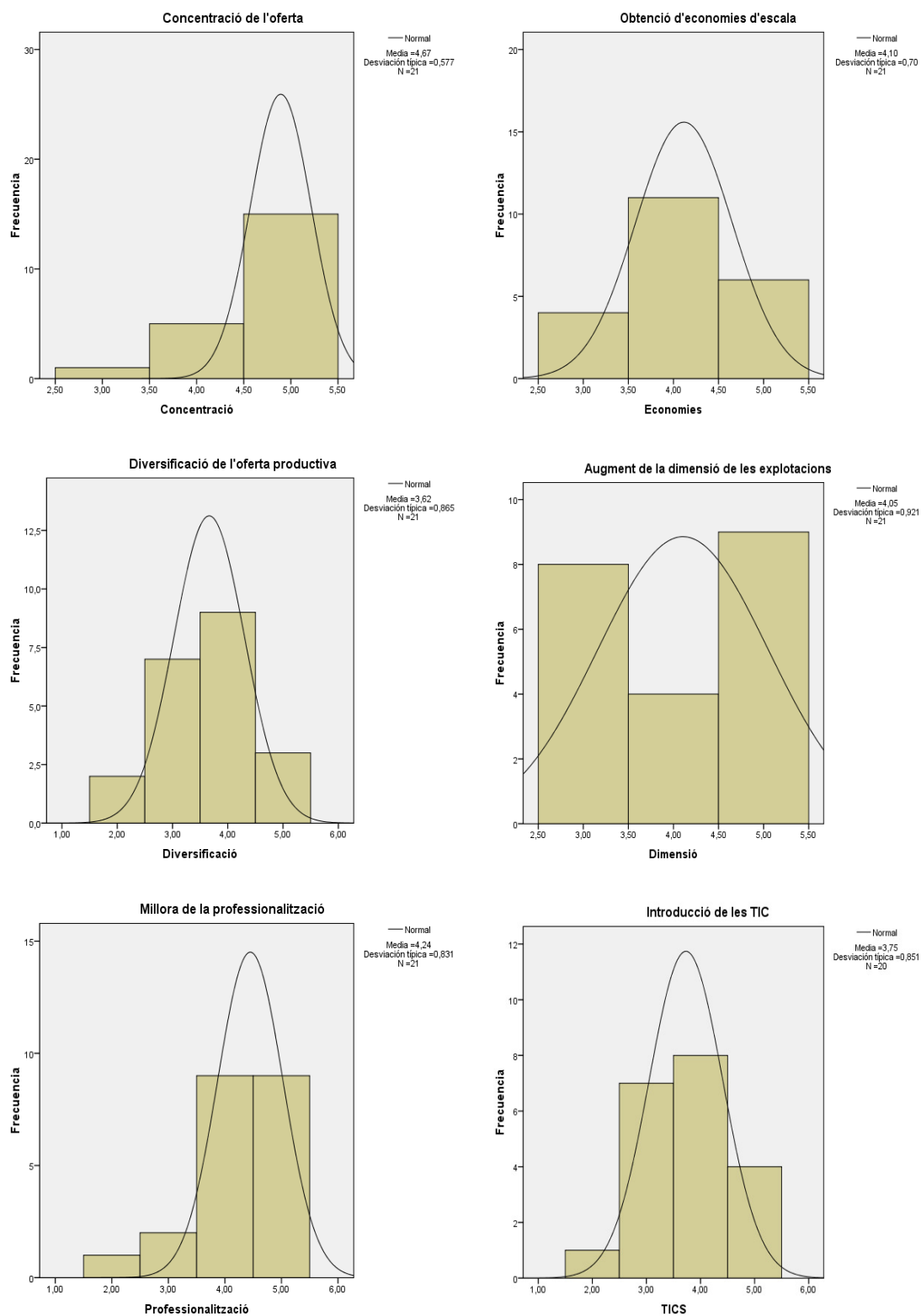
Font: elaboració pròpia

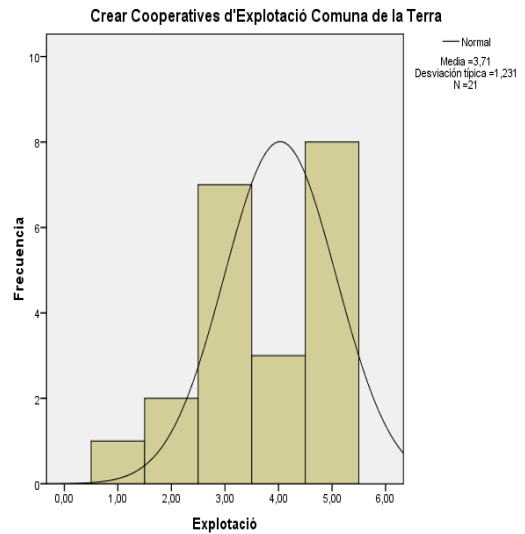
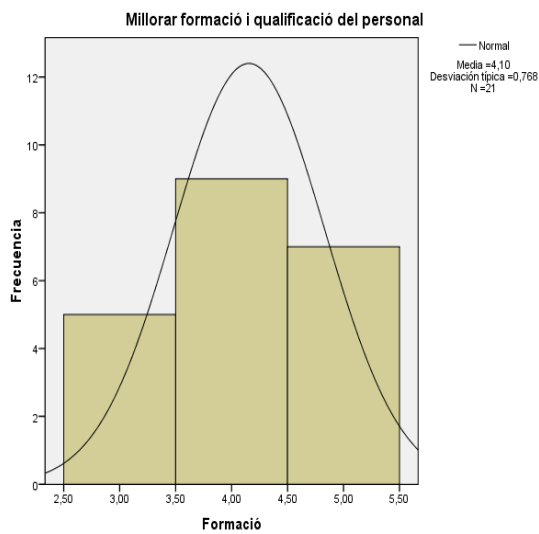
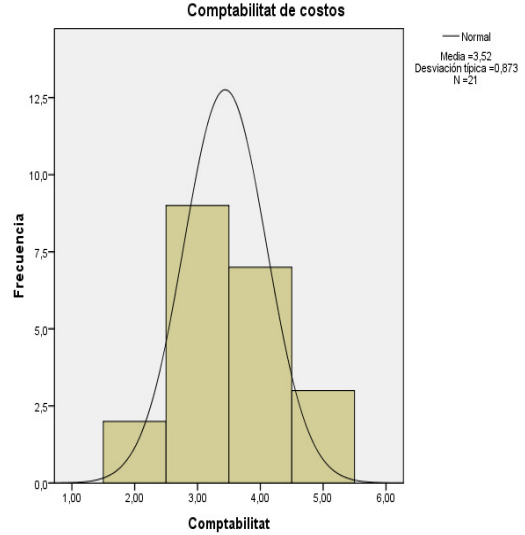
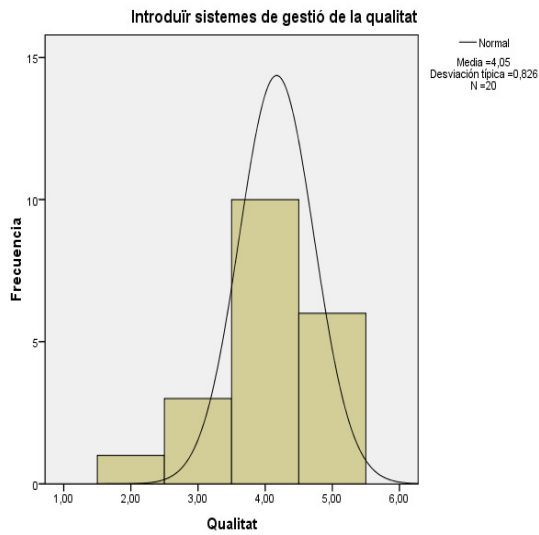
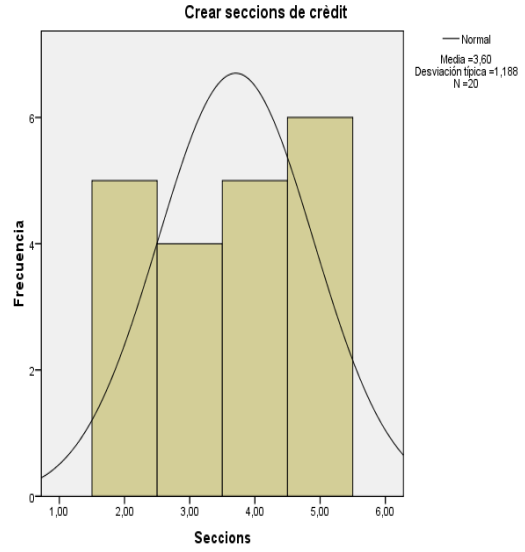
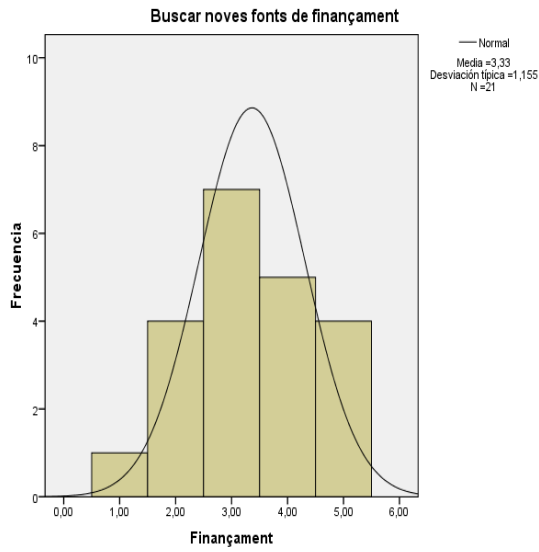
Per perfils, els acadèmics valoren amb una puntuació màxima (de 5 sobre 5), la creació de cooperatives d'explotació comunitària de la terra, mentre que els professionals valoren aquesta mesura amb una puntuació (3 sobre 5) per baix de la mediana dels experts (4 sobre 5). En canvi, els professionals valoren amb una puntuació màxima (de 5 sobre 5) l'augment de la dimensió de les explotacions agràries, mentre que els acadèmics la valoren amb una puntuació (3.5 sobre 5) per baix de la mediana de tots els experts (4 sobre 5). La millora de la professionalització, la recerca de noves font de finançament i la introducció de la comptabilitat de costos són mesures que els experts puntuen per damunt de la mediana de tots els expertes (amb una puntuació de 3.5 sobre 5). Per últim, els professionals valoren per baix de la mediana dels experts (3 sobre 5) la introducció de les TIC.

Els histogrames que apareixen a la Figura 5.7. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la

distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

Figura 5.7. Histogrames de les variables corresponents a les mesures front a les febleses de l'agricultura mediterrània





Font: elaboració pròpia

Per últim, les mesures per a defensar-se de les amenaces de l'entorn apareixen arreplegades a la Taula 5.14. La mesura més valorada pels experts és l'agrupació en cooperatives agràries (5 sobre 5) però també són importants (valor 4 sobre 5 i grau de consens acceptable): la millora de la qualitat dels productes, la cooperació entre cooperatives agràries, la participació en un grup cooperatiu i la introducció de processos de internacionalització.

Taula 5.14. Mesures front a les amenaces de l'agricultura mediterrània

Mesures Amenaces	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Agrupació en Coop. agràries	4.5	1	5	1	5	1
Millorar qualitat dels productes	4	1	4	1.5	4	1
Cooperar amb cooperatives	4.5	1	4	1.5	4	1
Participar Grup cooperatiu	4.5	1	4	0.5	4	1
Processos internacionalització	4.5	1	4	0.75	4	1
Creació Coop. de segon grau	4.5	1	3	2	4	2
Participar Coop. segon grau	4.5	1	4	1.5	4	2
Acords preferents amb entitats crèdit	3.5	2	3	1	3	1
Externalitzar activitats agràries	3.5	1	3	0.5	3	1
Introduir producció ecològica	4	1.5	3	1	3	1
Aconseguir denominació origen	4	0	3	1	3	1

Font: elaboració pròpia

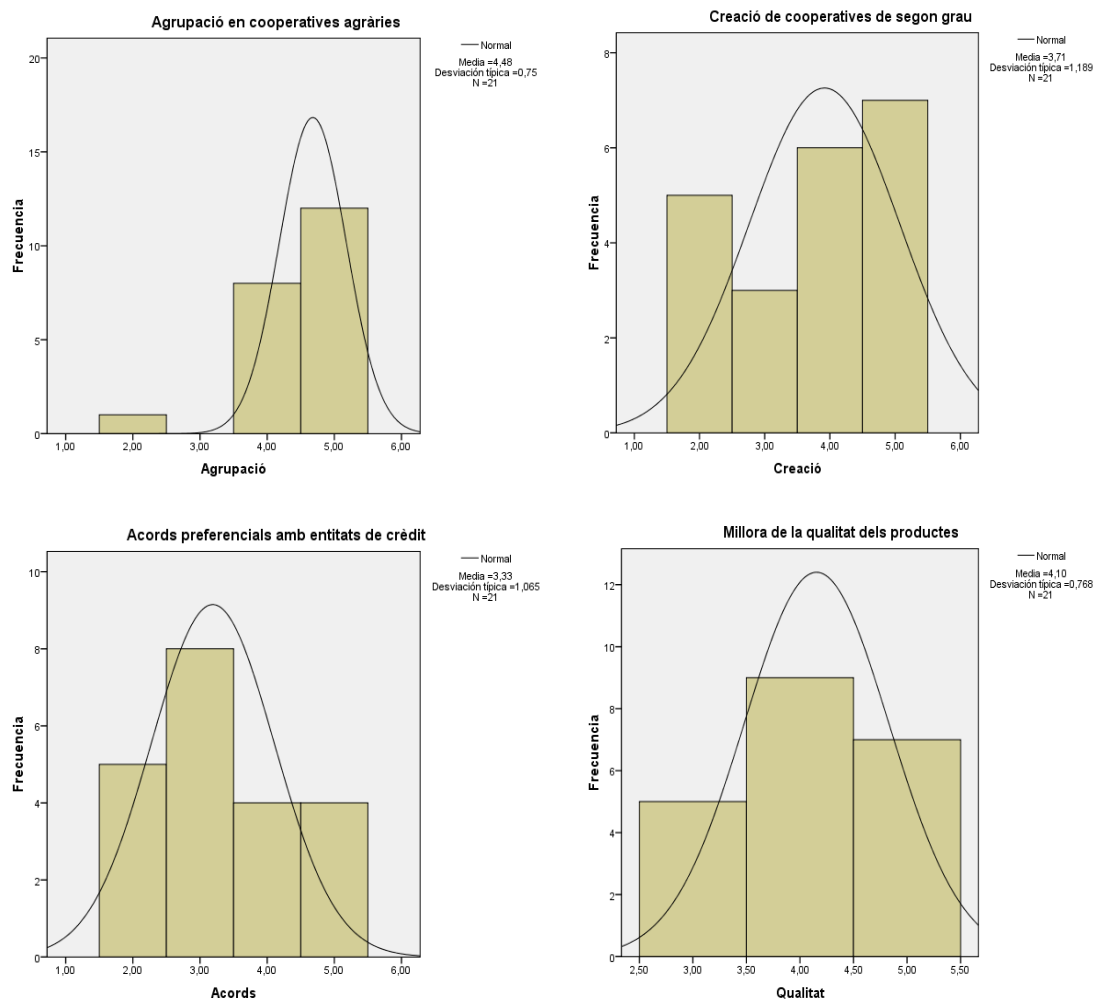
La creació i la participació amb cooperatives de segon grau són mesures valorades amb un 4 sobre 5 però no tenen un consens acceptable entre els experts. Per últim, cap mencionar també altres mesures que tenen una valoració de 3 sobre 5 com ara els acords preferents amb entitats de crèdit especialitzades en el finançament del sector agrari, l'externalització d'algunes activitats agràries, la introducció de la producció ecològica i aconseguir la denominació d'origen. Els resultats de la segona ronda confirmen els de la primer i a més milloren el grau d'acceptabilitat del resultats entre els experts, ja que s'aconsegueix un grau de consens acceptable en totes les mesures.

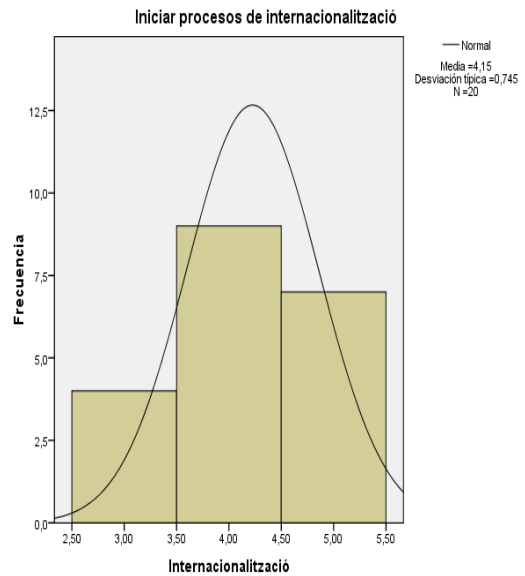
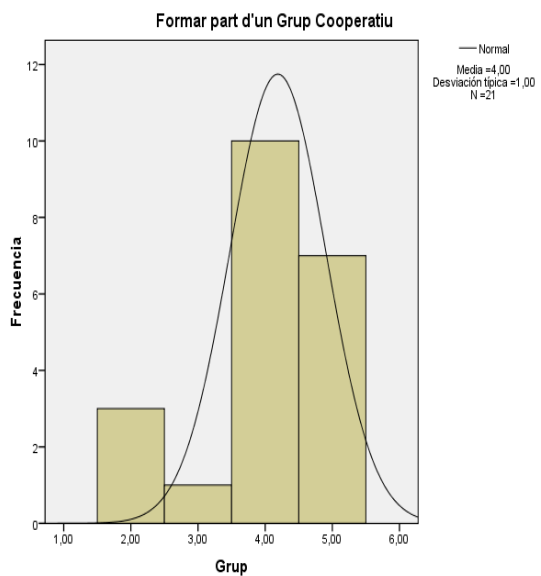
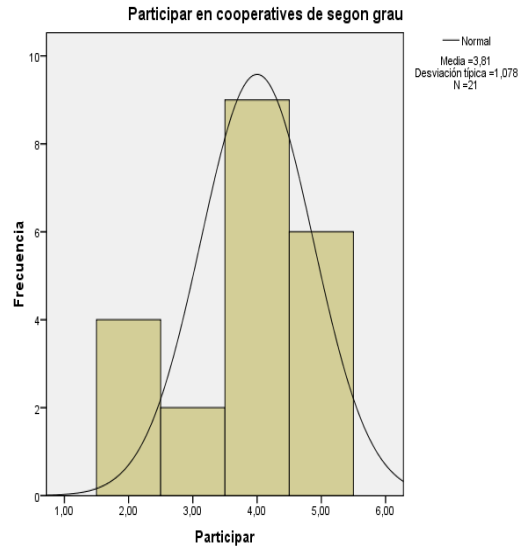
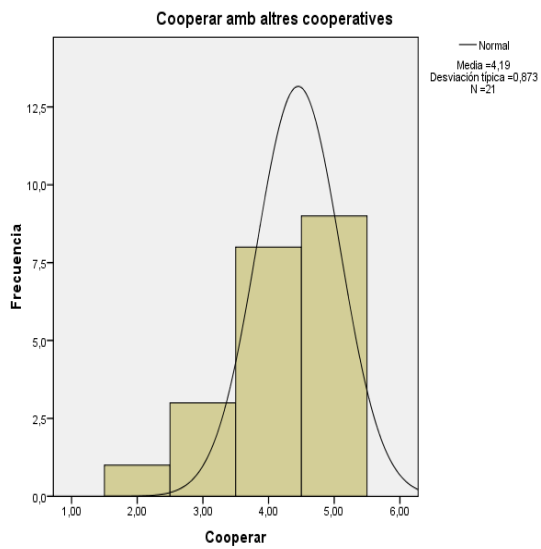
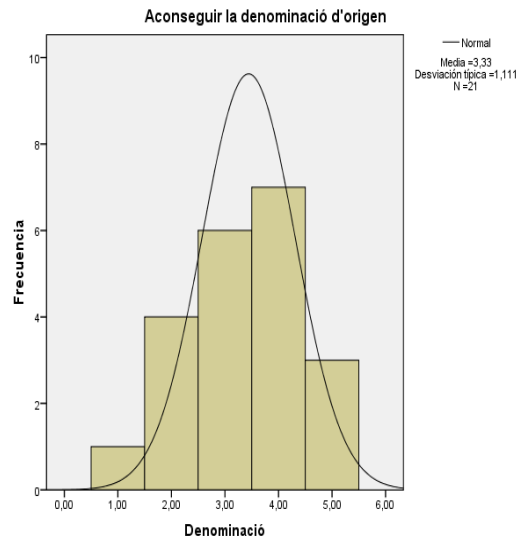
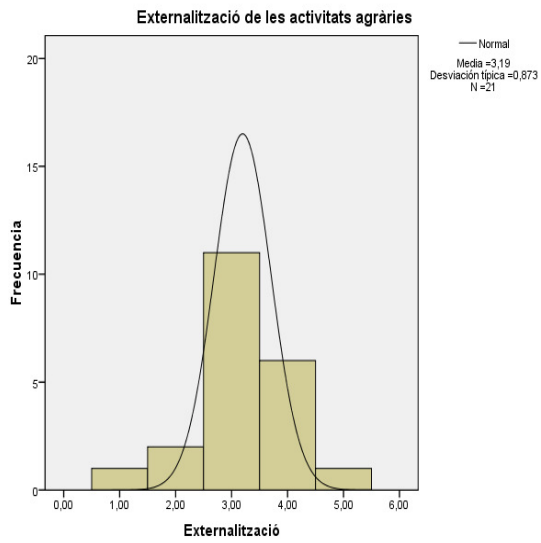
Per perfils, els acadèmics valoren per damunt de la mediana dels experts la cooperació amb cooperatives, la participació en un grup cooperatiu, els processos de internacionalització i la creació i participació amb cooperatives de

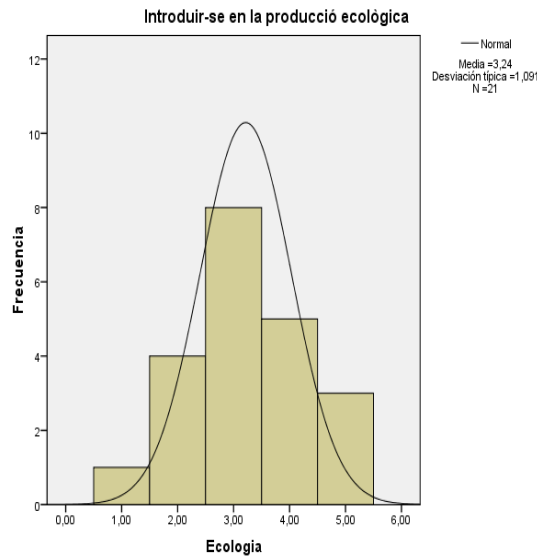
segon grau (amb una puntuació de 4.5 sobre 5 i grau de consens acceptable d'1), la introducció de la producció ecològica i el aconseguir la denominació d'origen (amb una puntuació de 4 sobre 5 i un grau de consens acceptable) i els acords preferents amb entitats de crèdit especialitzades i l'externalització d'activitats agràries (amb una puntuació de 3.5 sobre 5). Per la seua part, els professionals valoren per baix de la mediana dels experts la creació de cooperatives de segon grau (amb una puntuació de 3 sobre 5).

Els histogrames que apareixen a la Figura 5.8. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

Figura 5.8. Histogrames de les variables corresponents a les mesures front a les amenaces de l'agricultura mediterrània







Font: elaboració pròpia

5.2.4. Anàlisi dels resultats sobre les accions estratègiques

L'últim bloc de qüestions correspon a les diferents accions estratègiques que poden implementar les cooperatives agràries front a la situació de crisi de l'agricultura mediterrània. Aquest bloc inclou quatre grups de qüestions diferents: estratègies de finançament que afecten a les cooperatives agràries, accions estratègiques globals, instruments financers al servei de les cooperatives agràries i altres accions funcionals de Recursos Humans, TICS, Màrqueting, Comptabilitat i Qualitat aplicables a les cooperatives agràries.

A la Taula 5.15. s'arrepleguen les principals accions estratègiques de finançament que poden afectar a les cooperatives agràries per a fer front als efectes de la crisi agrària. L'estratègia de finançament que més valoren els experts és la desaparició de les seccions de crèdit, amb una puntuació de 5 sobre 5 i un grau de consens acceptable d'1. En segon lloc es valoren amb un 4 sobre 5 i un grau de consens acceptable el termini de cobrament dels clients, les aportacions a capital no exigible i el requeriment de sistemes d'aval i garanties per part de les entitats de crèdit. La restricció del crèdit provocada per l'actual crisi financera es valorada pels experts amb un 4 sobre 5 però amb un grau de consens no acceptable de 2.

Taula 5.15. Estratègies de finançament que afecten a les cooperatives agràries

Estratègies finançament	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Desaparició seccions de crèdit	5	1	4.5	1.75	5	1
Termini cobrament de clients	4	1	4	2	4	1
Aportacions capital no exigible	3	0	5	0	4	1
Sistemes d'aval/garantia	3	0	5	0	4	1
Restricció del crèdit	4.5	1.75	4	1.5	4	2
Fusions entre caixes rurals	4	1.5	3	0.75	3	1
Termini pagament a proveïdors	4	1	3	1.5	3	1
Bancarització caixes d'estalvis	3.5	1	2.5	1.75	3	2

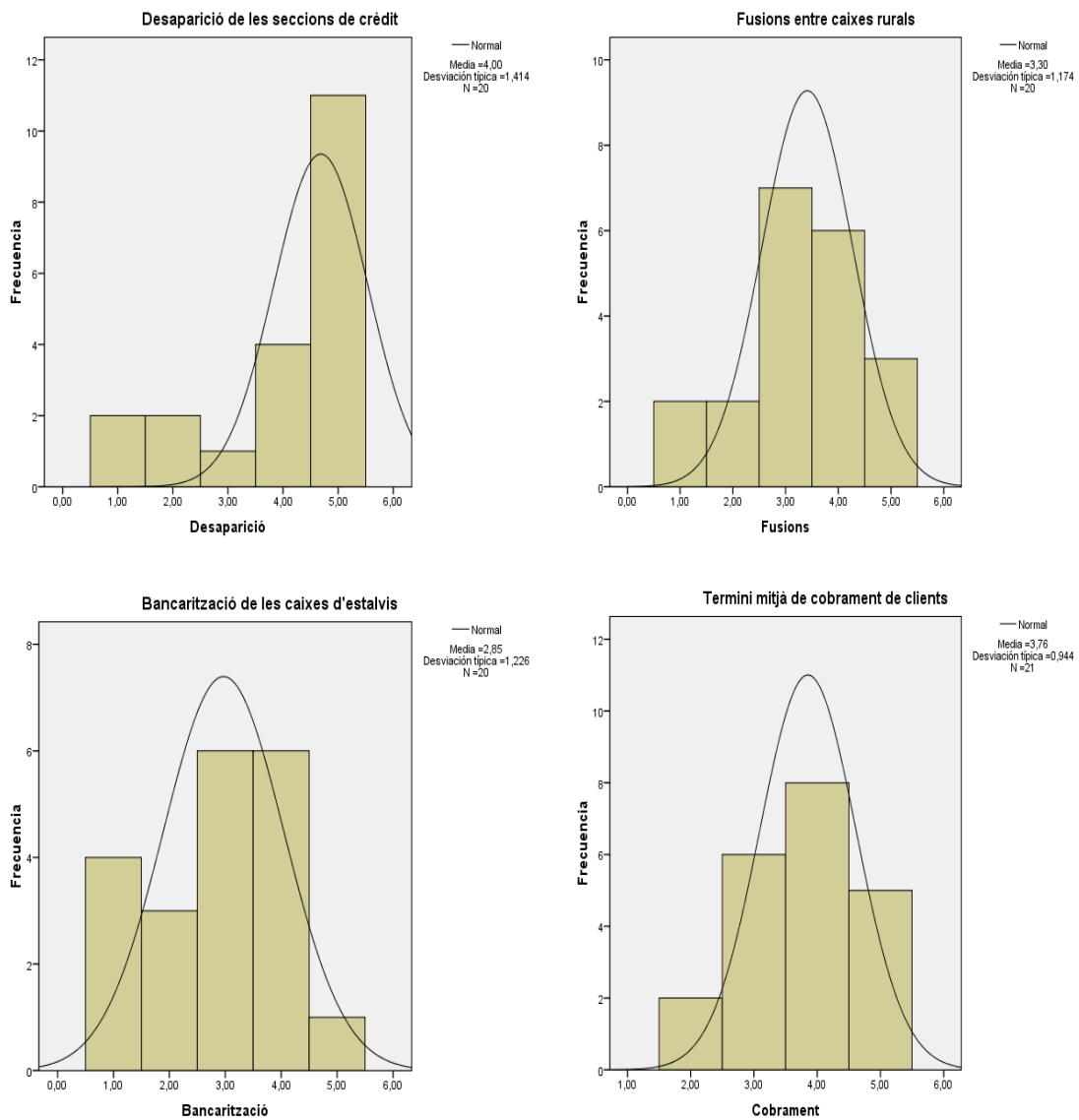
Font: elaboració pròpia

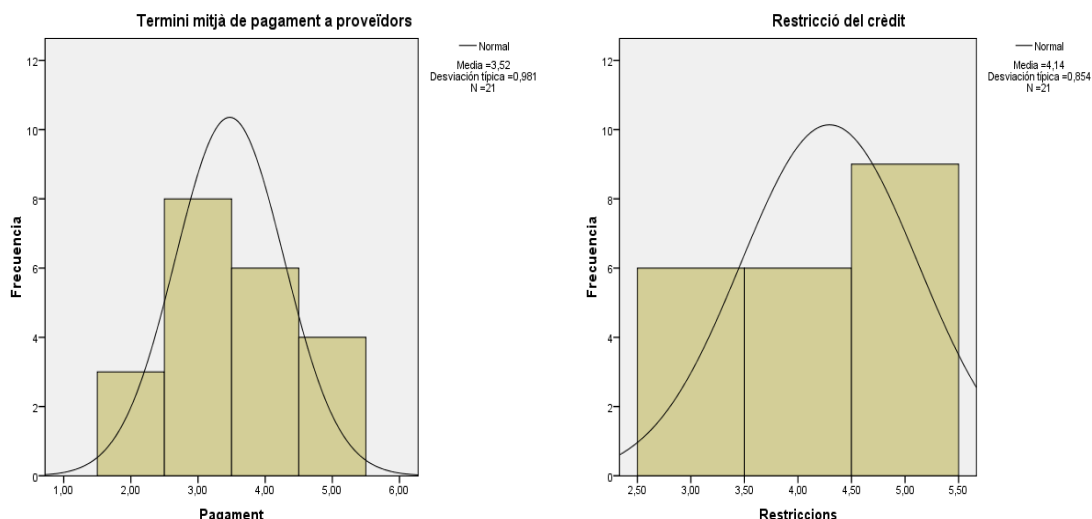
Per últim, altres accions financeres portades endavant durant aquestos últims anys com les fusions entre caixes rurals, la bancarització de les caixes d'estalvis i el termini de pagament a proveïdors són valorades amb un 3 sobre 5. Els resultats de la segona ronda confirmen els obtinguts en la primera i milloren el grau de dispersió de les respostes dels experts. Per perfils, els acadèmics valoren per damunt de la mediana dels experts la restricció del crèdit (4.5 sobre 5), les fusions entre caixes rurals (4 sobre 5), el termini de pagament a proveïdors (4 sobre 5) i la bancarització de les caixes d'estalvis (3.5 sobre 5). En canvi, valoren per baix de la mediana dels experts les aportacions a capital no exigible (3 sobre 5) i els requeriments d'aval i garanties per part de les entitats de crèdit (3 sobre 5). Per contra, els professionals valoren per damunt de la mediana dels experts les aportacions al capital no exigible i els requeriments de sistemes d'aval i garanties (amb un 5 sobre 5) i valoren per baix la desaparició de les seccions de crèdit (4.5 sobre 5) i la bancarització de les caixes d'estalvis (2.5 sobre 5).

En aquest cas seria convenient també analitzar els resultats ponderats en funció del grau de coneixements sobre finançament i crèdit cooperatiu indicats pels propis experts. No obstant, les diferències en els resultats experimentades amb la ponderació no són suficientment significatives com per a incloure aquesta anàlisi.

Els histogrames que apareixen a la Figura 5.9. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

Figura 5.9. Histogrames de les variables corresponents a les estratègies de finançament de l'agricultura mediterrània





Font: elaboració pròpia

A la Taula 5.16. s'arrepleguen les principals accions estratègiques globals que poden implementar les cooperatives agràries per a fer front als efectes de la crisi agrària. L'estratègia més valorada pels experts és la de diferenciació dels productes mitjançant la qualitat i el màrqueting amb un valor màxim de 5 sobre 5 i un grau de consens acceptable d'1. En segon lloc, els experts valoren amb un 4 sobre 5 i un grau de consens acceptable les aliances entre cooperatives agràries, les cooperatives de segon grau, els consorcis d'exportació i els grups cooperatius. Per últim, puntuen amb un 4 sobre 5 però sense arribar a un grau de consens acceptable les fusions entre cooperatives agràries i la reducció dels costos de producció. Els resultats són els mateixos en la segona ronda.

Taula 5.16. Estratègies globals de les cooperatives agràries

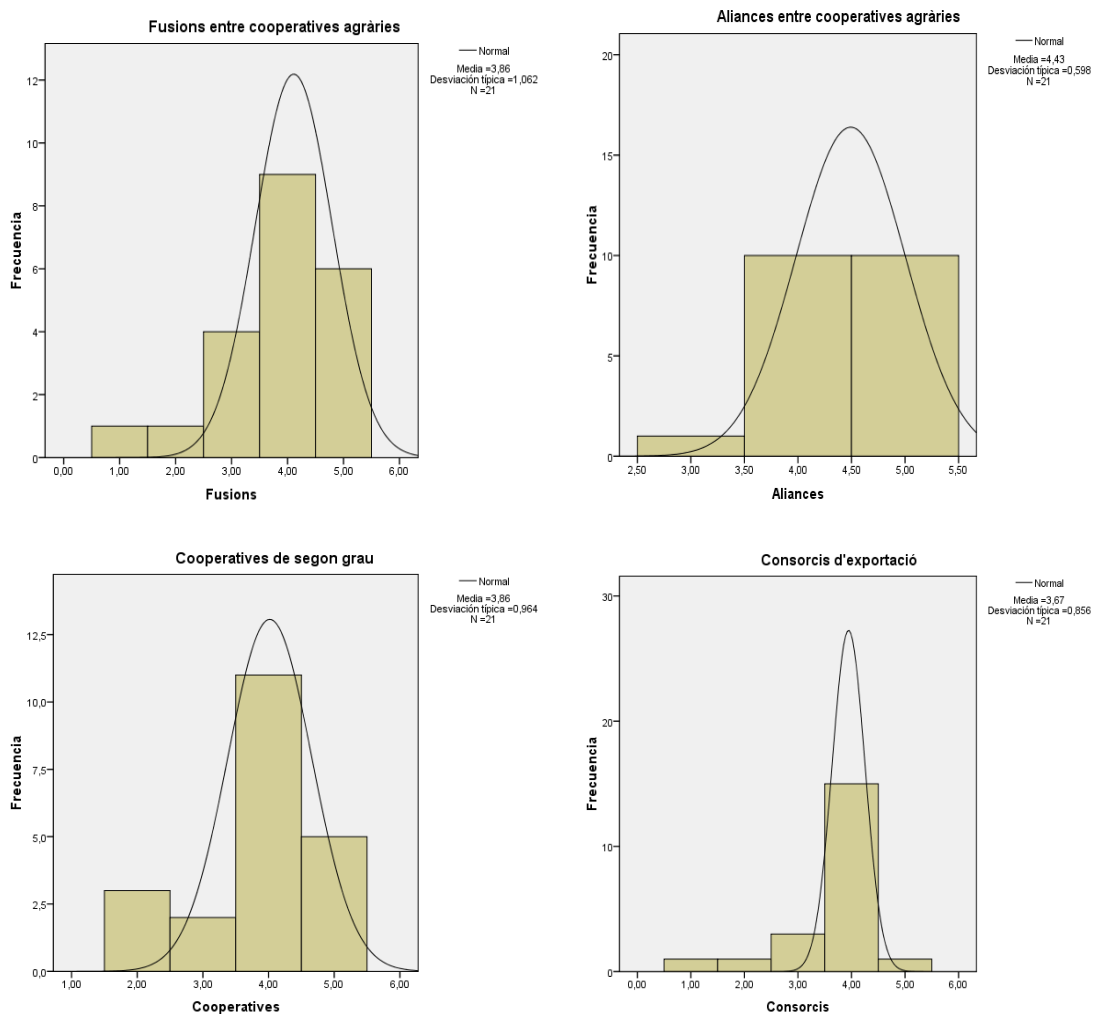
Estratègies Globals	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Diferenciació dels productes	5	0.75	5	1	5	1
Aliances entre cooperatives	4.5	1	4	1	4	1
Cooperatives de segon grau	4	0.75	4	1.5	4	0
Consortis d'exportació	4	0	4	0.5	4	0
Grups cooperatius	4	1	4	0	4	1
Fusions entre cooperatives	4	1	4	1	4	2
Reducció costos de producció	4	1.75	4	1	4	2

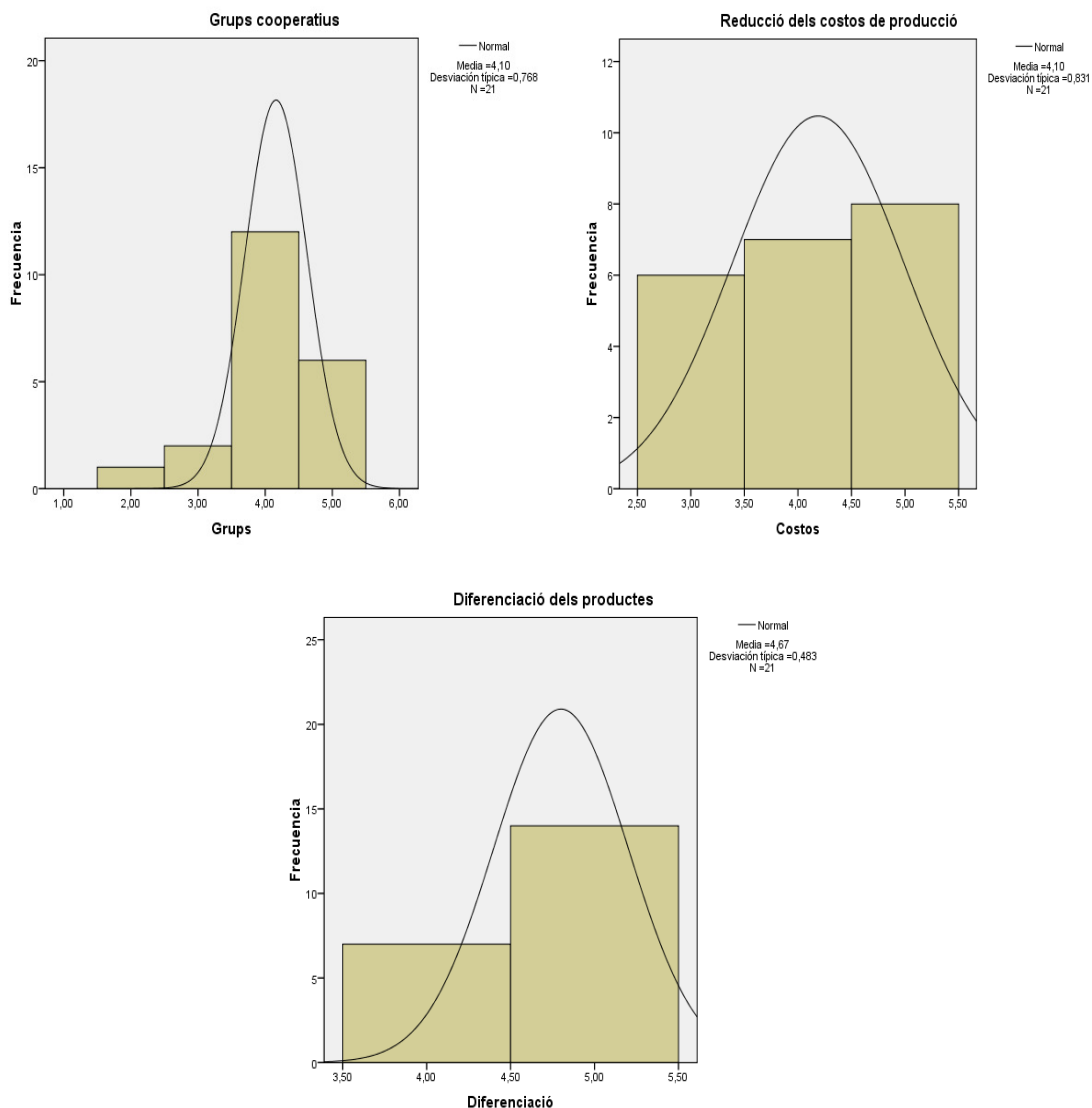
Font: elaboració pròpia

Les diferències en els resultats entre acadèmics i professionals són mínimes, encara que cal assenyalar que els acadèmics donen un major valor a les aliances entre cooperatives sobre la mediana dels experts, al puntuar-les en un 4.5 sobre 5. En canvi, els professionals valoren les fusions entre cooperatives al mateix nivell que les aliances, a diferència de la mediana dels experts on encara que el valor és el mateix, no existeix un grau de consens acceptable, la qual cosa sí que passa amb els professionals.

Els histogrames que apareixen a la Figura 5.10. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

Figura 5.10. Histogrames de les variables corresponents a les estratègies globals de les cooperatives agràries





Font: elaboració pròpia

A la Taula 5.17. s'arreglen els principals instruments financers que poden implementar les cooperatives agràries per a fer front als efectes de la crisi agrària. En aquest cas es realitza una doble valoració: d'una banda es valora la importància que aquests instruments tenen per a les cooperatives; i d'altra es valora la situació o l'estat real d'aquests instruments en les cooperatives agràries.

L'instrument financer al servei de les cooperatives agràries més puntuat pels experts segons la seua importància és la secció de crèdit, amb un valor 5 sobre 5 i grau de consens acceptable d'1. En un segon lloc es situen l'autofinançament i les ajudes i subvencions procedents de la Unió Europea UE amb una puntuació de 4 sobre 5 amb un grau de consens acceptable d'1. En

tercer lloc estan el Fons Operatiu de la Organització Comuna de Mercats OCM i el finançament extern procedents de caixes rurals i d'altres entitats de crèdit (bancs i caixes d'estalvis) amb una puntuació de 4 sobre 5 però sense un grau de consens acceptable. En quart lloc se situen el finançament procedent d'altres socis i inversors privats amb una puntuació de 3.5 i grau de consens acceptable. I en cinquè lloc se situen les ajudes i subvencions procedents de les Administracions Autònoma i Central amb una puntuació de 3 sobre 5 i grau de consens acceptable. Aquestos resultats queden confirmats amb els resultats obtinguts en la segona ronda de la investigació on el grau de dispersió es redueix.

Taula 5.17. Instruments financers de les cooperatives agràries

Importància instruments	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
	M	K	M	K	M	K
Secció de crèdit	5	1	5	1	5	1
Autofinançament	4	1	4.5	1	4	1
Ajudes i subvencions de la UE	3	1	4	2	4	1
Fons Operatiu de la OCM	4	1.75	5	1.5	4	2
Finançament de caixes rurals	4	1	4.5	2.75	4	2
Finançament altres bancs	3	1	4.5	1.75	4	2
Altres socis i inversors privats	3	0	4	0	3.5	0.5
Ajudes Admó Autònoma	3	1	4	2	3	1
Ajudes Admó Central	3	1	4	2	3	1
Estat real instruments	M	K	M	K	M	K
Secció de crèdit	3	1.75	3	3	3	2
Autofinançament	3	1	3	1	3	1
Ajudes i subvencions de la UE	2	1	3	1	2	1
Fons Operatiu de la OCM	3	0.75	3	2	3	1
Finançament de caixes rurals	3	1	1.5	1	2	2
Finançament altres bancs	2	0.75	1.5	1	2	1
Altres socis i inversors privats	3	0			3	0
Ajudes Admó Autònoma	2	0.75	2	1.5	2	1
Ajudes Admó Central	2	0.75	2	2	2	2

Font: elaboració pròpia

Per perfils, els acadèmics puntuen amb un valor més baix que la mediana dels experts les ajudes i subvencions procedents de la UE i el finançament extern procedent d'altres entitats de crèdit diferents a les caixes rurals i seccions de crèdit (la puntuació que els assignen és d'un 3 sobre 5). D'altra banda, els professionals donen un valor més alt que la mediana dels experts als Fons Operatius de la OCM (5 sobre 5), a l'autofinançament i el finançament extern procedent de caixes rurals i altres entitats de crèdit (4.5 sobre 5) i a les ajudes i subvencions procedents de les Administracions Autonòmica i Central (4 sobre 5).

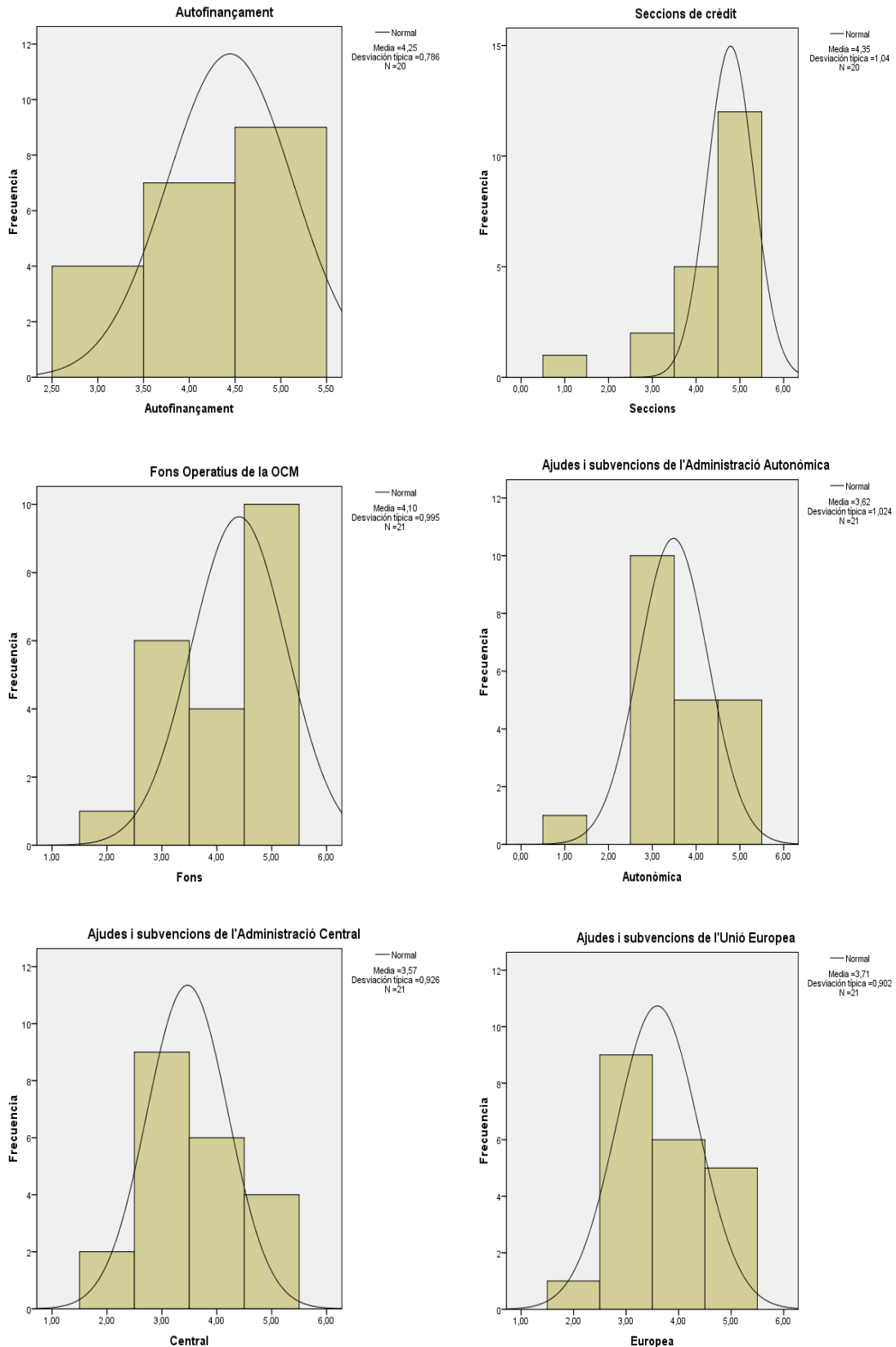
El tipus de qüestions tractades en aquest apartat requiriria una vegada més d'una ponderació en funció del nivell de coneixements dels experts. No obstant, els resultats ponderats segons els coneixements en temes financers i de crèdit cooperatiu no aporten diferències significatives respecte als resultats obtinguts sense ponderació.

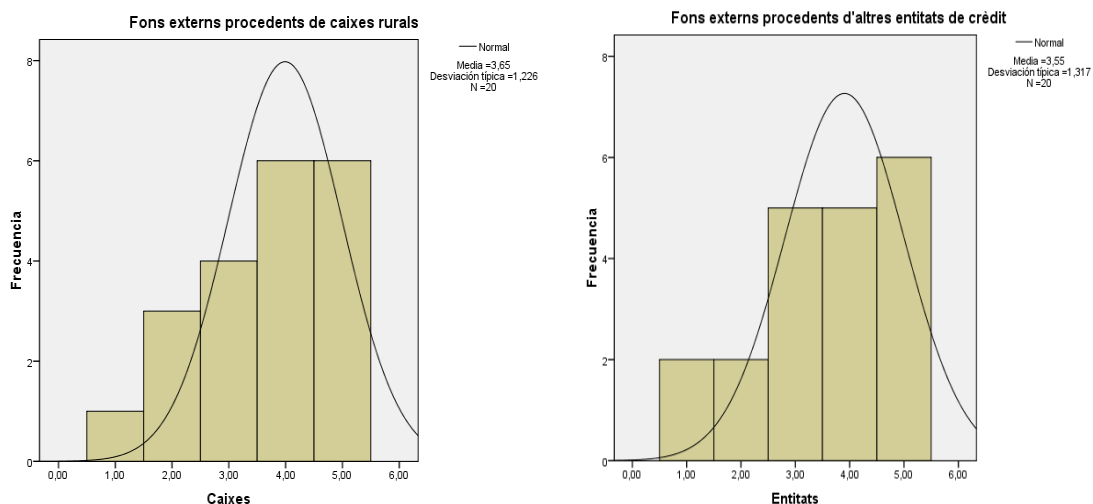
Si s'analitza l'estat actual en el que segons els experts es troben els instruments financers estudiats s'observa que no hi ha cap instrument valorat per damunt de 3 sobre 5. Es valoren amb un 3 sobre 5 les seccions de crèdit, l'autofinançament i els Fons Operatius de la OCM; i tenen un valor 2 la resta d'instruments: ajudes i subvencions de les diferents administracions (europea, autonòmica i central) i el finançament extern procedent de les caixes rurals i de la resta d'entitats de crèdit.

Per perfils s'observa un diferència digna de menció pel que fa al finançament extern procedent de les caixes rurals, que els acadèmics valoren com a més desenvolupat (valor 3 sobre 5) i els professionals el valoren com a menys desenvolupat junt també al finançament extern de la resta d'entitats de crèdit (1.5 sobre 5). D'altra banda, els professionals valoren més positivament la situació real del finançament procedent de la Unió Europea (3 sobre 5).

Els histogrames que apareixen a les Figures 5.11. i 5.12. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

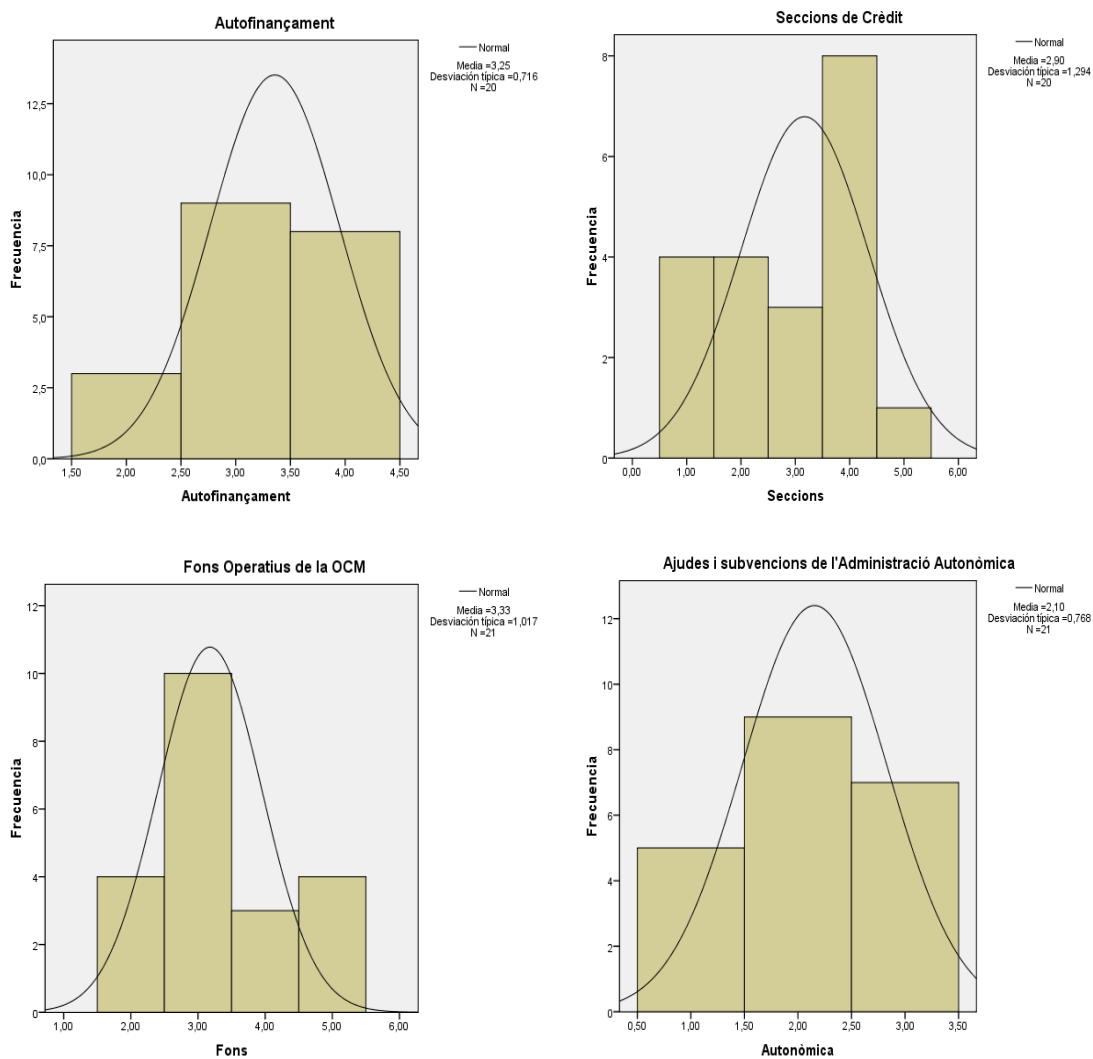
Figura 5.11. Histogrames de les variables corresponents a la importància dels instruments financers de les cooperatives agràries

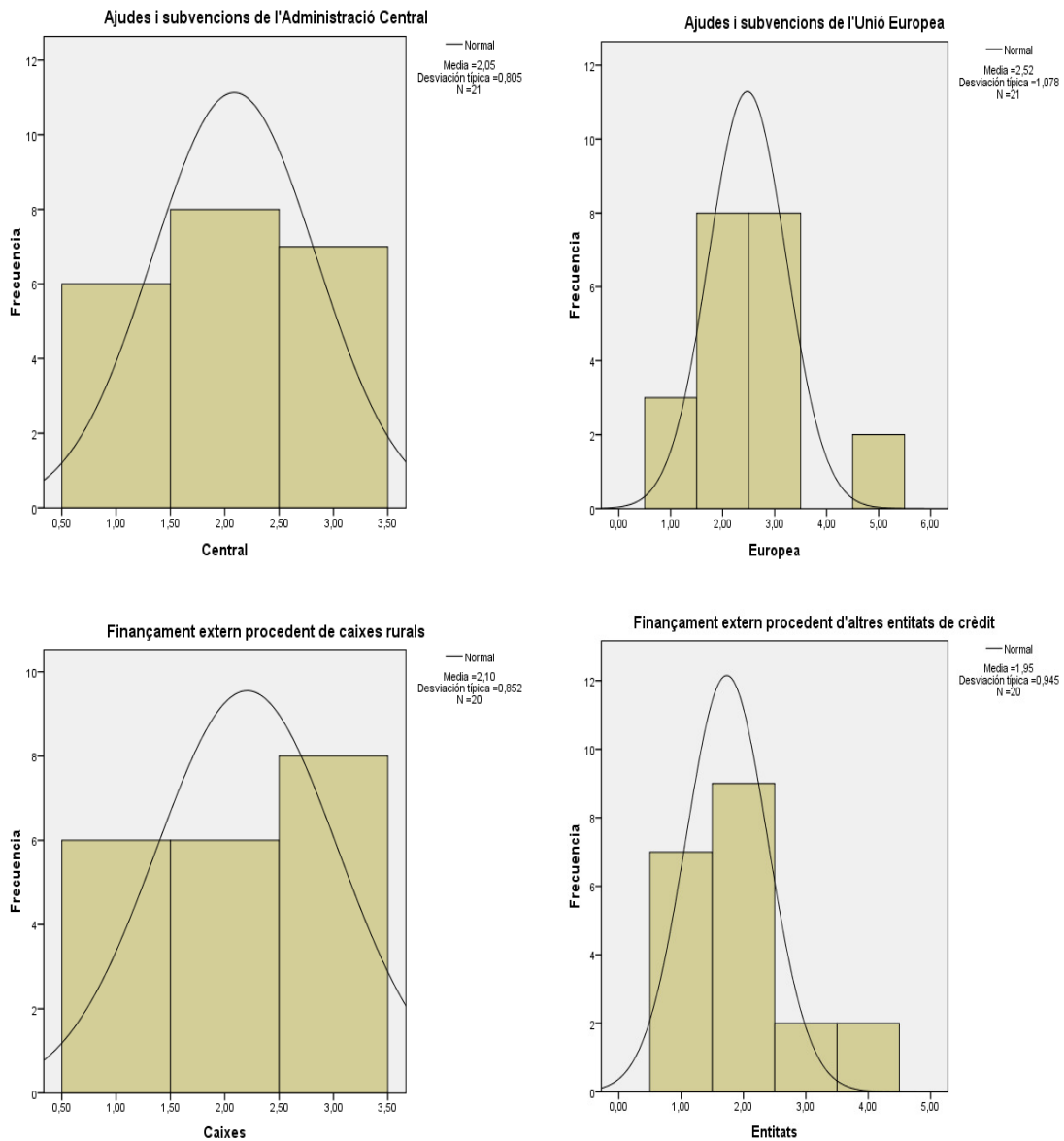




Font: elaboració pròpia

Figura 5.12. Histogrames de les variables corresponents a la situació real dels instruments financers de les cooperatives agràries





Font: elaboració pròpia

A la Taula 5.18. s'arreglen les principals accions estratègiques funcionals que poden implementar les cooperatives agràries per a fer front als efectes de la crisi agrària. També en aquest cas es considera tan la importància d'aquestes accions com l'estat real en el que es troben actualment.

Taula 5.18. Altres estratègies funcionals de les cooperatives agràries

	Acadèmics		Professionals		Total Experts	
Importància	M	K	M	K	M	K
Tenir gerent	5	0.75	5	0	5	0
Professionalització de la gestió	5	0	5	0	5	0
Formació dels treballadors	5	0.8	5	1	5	1
Utilització del màrqueting	4.5	1	5	1	5	1
Control de gestió i de costos	4	1	5	0	5	1
Gestió de la qualitat	5	0.75	5	1	5	1
Aplicació TICS a la gestió	5	1	4	1.5	4	1
Estat real	M	K	M	K	M	K
Tenir gerent	3	1.75	4	1.5	4	1
Professionalització de la gestió	3	1	3	1	3	1
Formació dels treballadors	3	0	3	0	3	0
Utilització del màrqueting	3	1	3	1	3	1
Control de gestió i de costos	3	0	3	0.5	3	0
Gestió de la qualitat	3	0.75	4	1	3	1
Aplicació TICS a la gestió	3	1	3	0.5	3	1

Font: elaboració pròpia

Els experts valoren pràcticament totes les estratègies funcionals plantejades com a altament importants per a les cooperatives agràries. Tenir gerent, professionalitzar la gestió, formar als treballadors, introduir sistemes de control de gestió i de costos i de gestió de la qualitat els valoren amb un 5 sobre 5 i amb un grau de consens acceptable. Aplicar les TIC a la gestió de la cooperativa ho valoren amb un 4 sobre 5 amb un grau de consens acceptable.

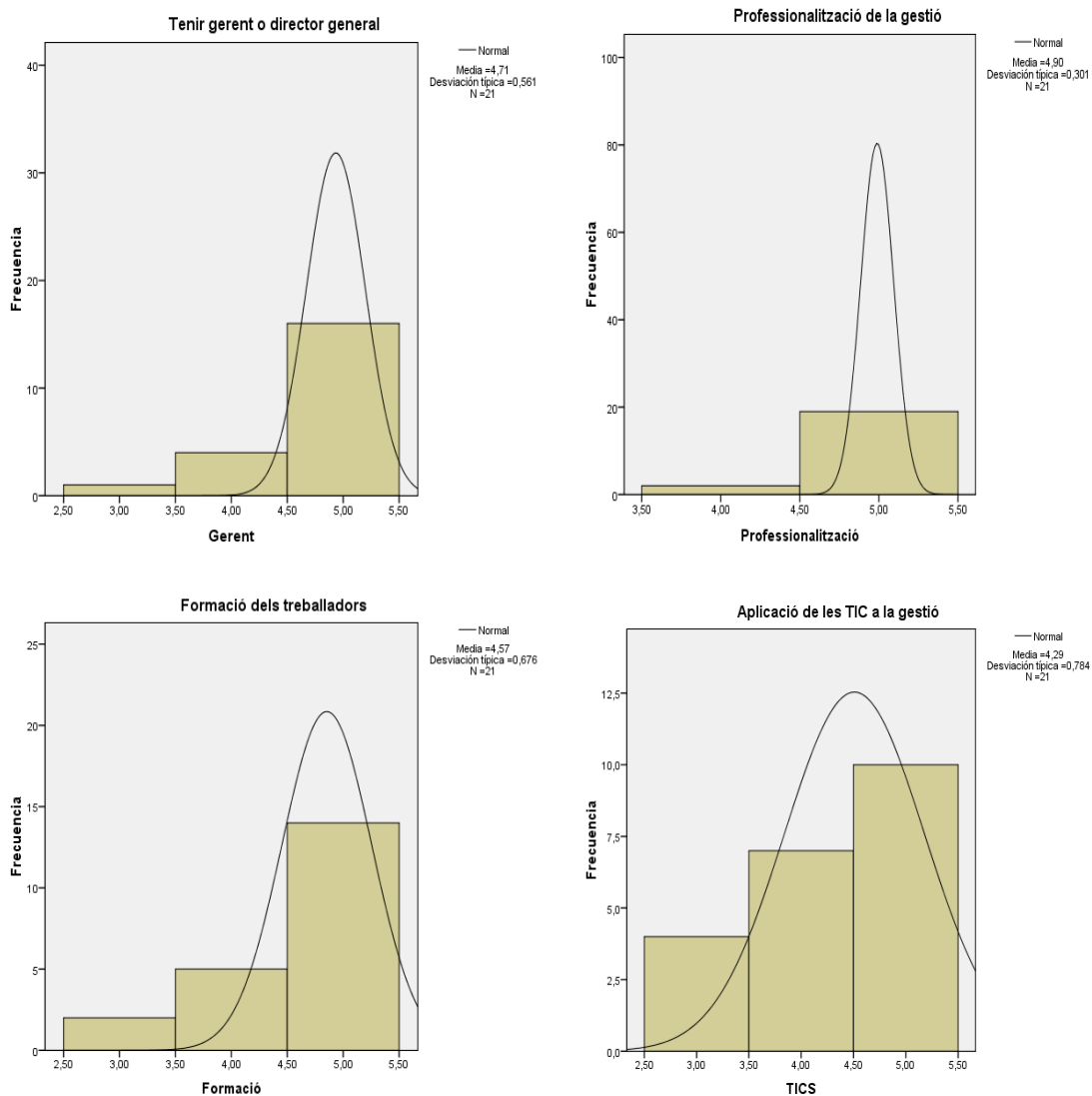
Els resultats obtinguts en la segona ronda de l'estudi són exactament els mateixos que els de la primera ronda. Els acadèmics valoren també amb un 5 sobre 5 l'aplicació de les TIC a la gestió de les cooperatives (a diferència de la mediana dels experts que és de 4 sobre 5) i en canvi valoren amb un 4.5 sobre 5 La utilització de tècniques de màrqueting (que és d'un 5 sobre 5 a la mediana dels experts).

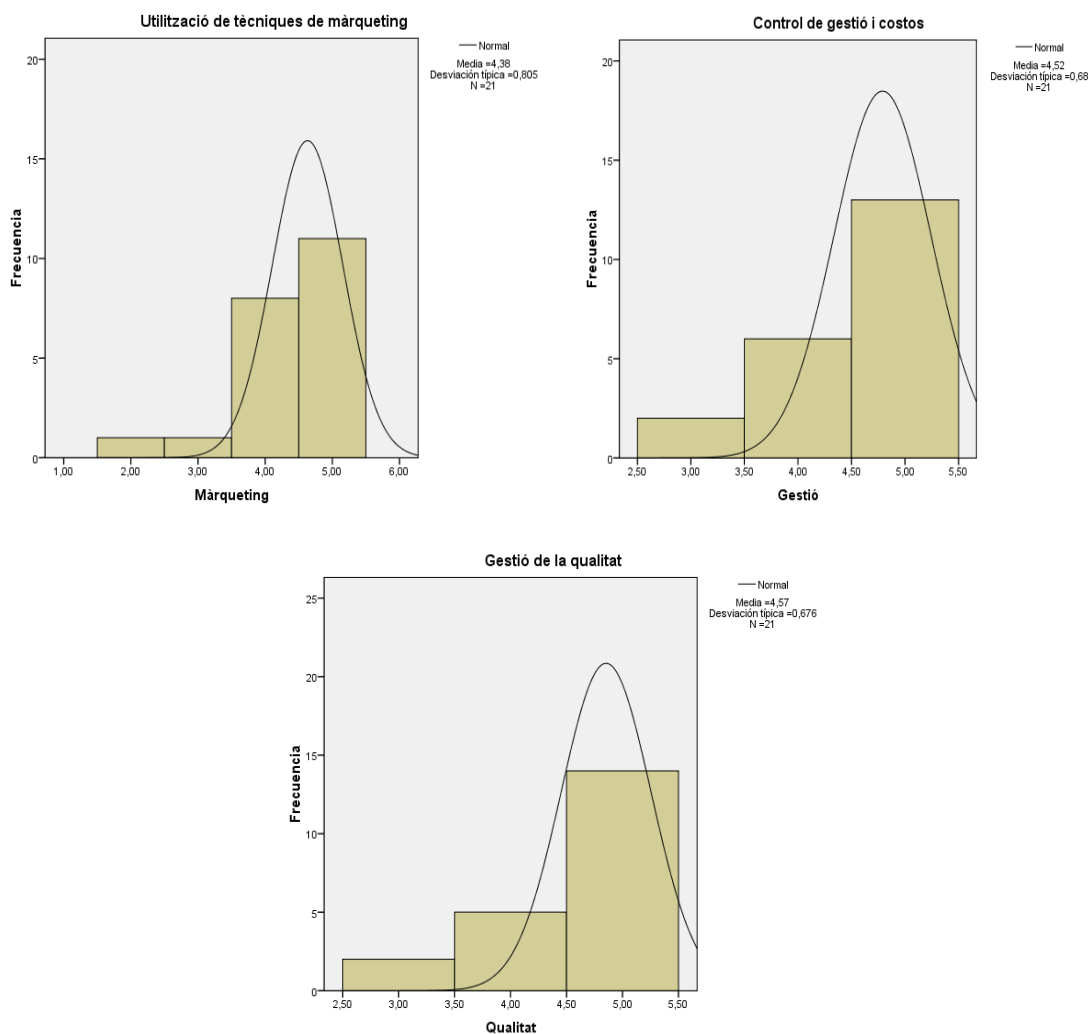
Per últim, respecte a la situació o l'estat real d'aquestes estratègies funcionals a les cooperatives agràries, cal assenyalar que sols té una puntuació de 4 sobre 5 el tenir un gerent a la cooperativa gràcies a la valoració dels

professionals (ja que els acadèmics el valoren amb un 3 sobre 5); la resta d'estratègies presenten una valoració de 3 sobre 5. Sols els professionals valoren també amb un 4 sobre 5 la gestió de la qualitat a les cooperatives.

Els histogrammes que apareixen a les Figures 5.13. i 5.14. mostren gràficament la distribució de freqüències de les diferents variables estudiades així com la distribució normal, que ens indica que els valors estadístics obtinguts són representatius per a totes les variables estudiades.

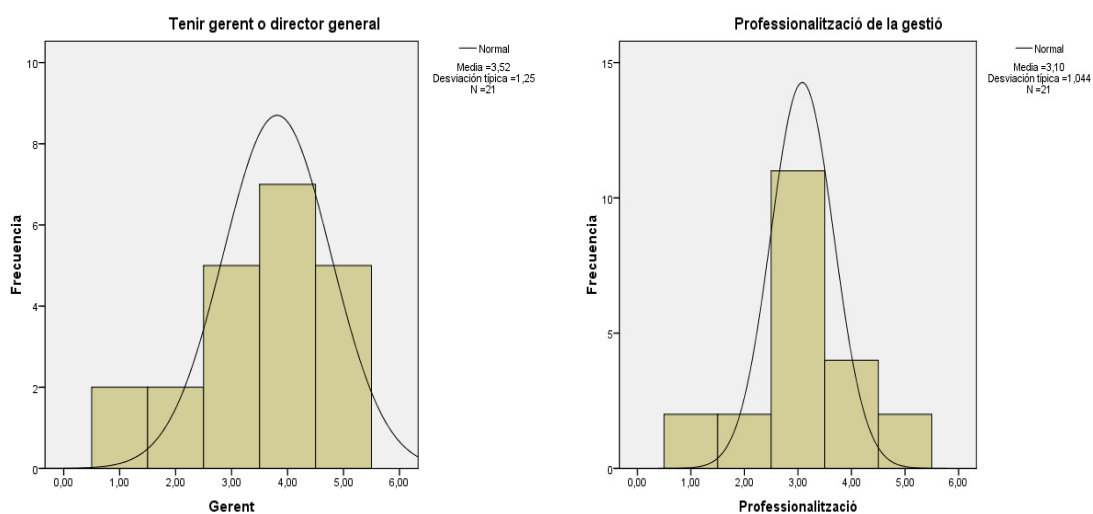
Figura 5.13. Histogrammes de les variables corresponents a la importància de les estratègies funcionals de les cooperatives agràries

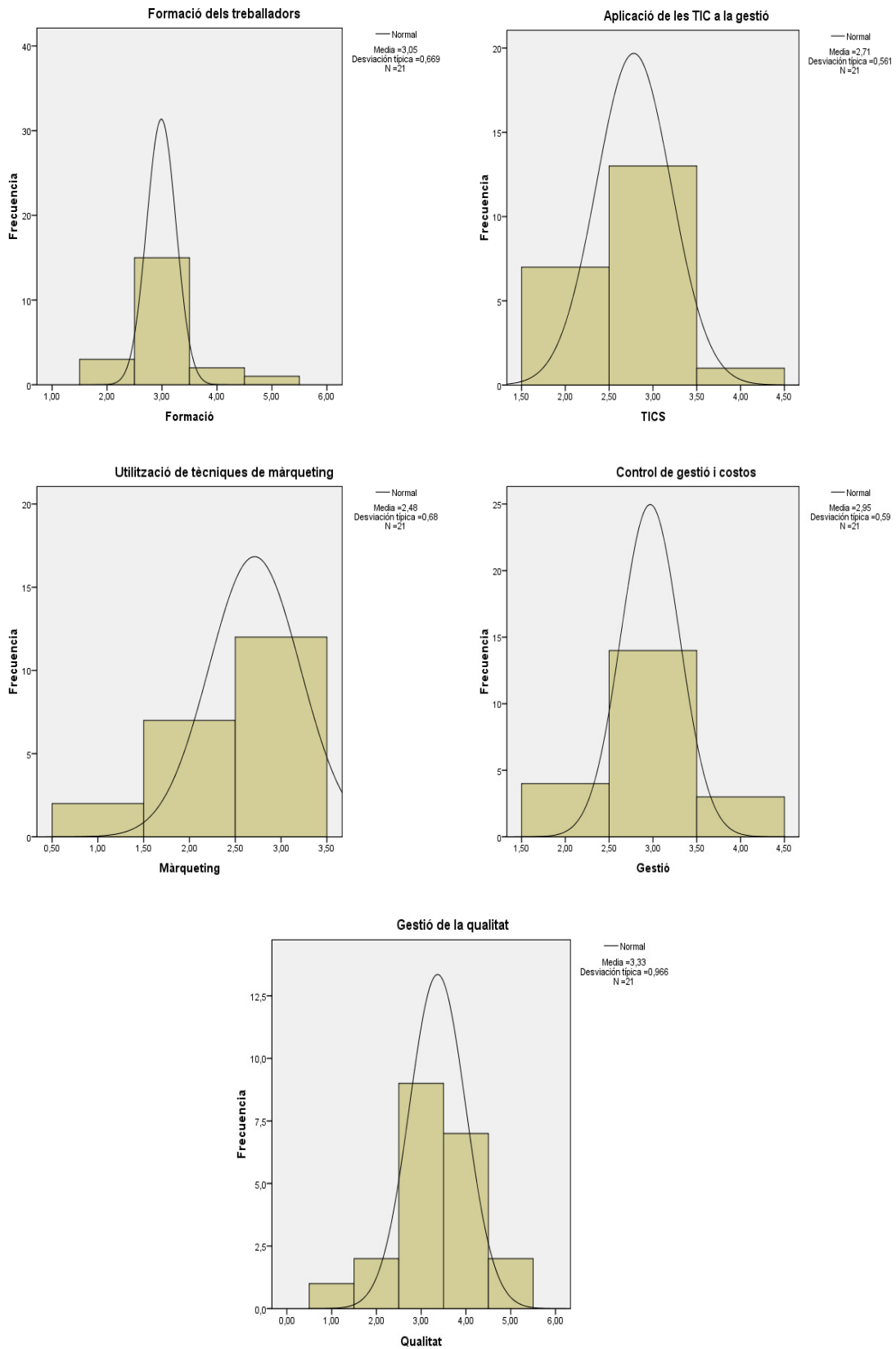




Font: elaboració pròpia

Figura 5.14. Histogrames de les variables corresponents a l'estat real de les estratègies funcionals de les cooperatives agràries





Font: elaboració pròpia

5.3. Valoració sobre el diagnòstic estratègic i les accions estratègiques a seguir

De l'anàlisi *Delphi* realitzat en aquest Capítol 5 podem assenyalar que l'agricultura mediterrània pateix una situació de crisi aguda de difícil solució, encara que l'existència de les cooperatives agràries i de determinades fórmules específiques de finançament i d'actuació d'aquestes pot millorar en part la situació descrita.

La realització d'una Anàlisi DAFO a partir de l'opinió d'expert permet conèixer amb suficient grau de detall, la situació real en la que es troben amb la finalitat de plantejar possibles mesures de millora a llarg termini. Així, a partir del *Delphi* aplicat a la DAFO de l'agricultura mediterrània i les cooperatives agràries, podem fer les següents valoracions.

5.3.1. Mesures front a les febleses i amenaces

En primer lloc, les principals febleses que té l'agricultura mediterrània són la dispersió de l'oferta agrària, la xicoteta dimensió de les explotacions agràries, l'envelliment de la població activa agrària, el predomini del temps parcial, les dificultats de mecanització de les explotacions i les dificultats en el relleu generacional. Es tracta de febleses estructurals de difícil solució, que situa a les empreses agràries en una posició d'inferioritat, principalment front als seus clients (empreses de distribució comercial). Malgrat açò, de l'estudi realitzat es desprenen també una sèrie de mesures que poden contribuir a reduir o fins i tot eliminar algunes de les febleses descrites. Així, els experts assenyalen la necessitat d'augmentar la concentració de l'oferta agrària, l'obtenció d'economies d'escala i la diversificació de l'oferta productiva, com a mesures que poden millorar la posició de les empreses agràries als mercats. La creació de cooperatives agràries pot contribuir a aconseguir aquestes mesures, sempre que aquestes empreses desenvolupen mètodes de millora de la professionalització i introdueixen les TIC en la gestió, nous sistemes de gestió de la qualitat i processos apropiats de formació i qualificació del seu personal. Un perill que caldria evitar és que els millors professionals de la gestió agrària es concentren en poques empreses agràries de capitals, mentre que a les

cooperatives agràries s'incorporen socis llauradors amb nivells baixos de professionalització, la qual cosa reduïria la capacitat competitiva de les cooperatives.

D'altra banda, front a les febleses assenyalades, l'agricultura mediterrània també presenta una sèrie de forteses que ben aprofitades poden servir per a millorar la seua capacitat competitiva. Es tracta de l'imatge tradicional i l'arrelament al territori que mostren les cooperatives agràries. Aquestes empreses, moltes d'elles centenàries, naixen des de baix cap a dalt, és a dir, de les pròpies necessitats dels llauradors que es constitueixen com a socis propietaris, la qual cosa garanteix també un funcionament basat en la gestió democràtica i en la superioritat dels interessos dels socis sobre determinats interessos personals. Aquesta fortlesa és la base per a aconseguir la major concentració de l'oferta possible, agrupant la comercialització dels productes procedents de les xicotetes i mitjanes explotacions en torn a una cooperativa agrària i així millorar el seu poder de negociació dels preus agraris front a les cadenes de distribució.

En segon lloc, les principals amenaces que té l'agricultura mediterrània són la concentració dels canals de distribució, la Política Agrària Comuna PAC, la competència d'altres països i la possible desaparició del crèdit cooperatiu.

La primera de les amenaces és sens dubte la més important, ja que té com a conseqüència la baixada dels preus agraris en origen, en molts casos inclús per baix dels costos de producció. La mesura que proposen els experts per a fer front a aquesta amenaça és l'agrupació en cooperatives agràries, de manera que s'aconsegueix concentrar l'oferta agrària i així augmentar el seu poder de negociació. La cooperació entre cooperatives agràries, la participació en grups cooperatius i la incorporació a cooperatives de segon grau són també mesures que poden contribuir a la concentració de l'oferta.

Un segon tipus d'amenaça és la derivada de les polítiques agràries seguides per les Administracions Públiques, principalment per l'Unió Europea. La Política Agrària Comuna PAC de la UE s'ha caracteritzat per defensar els interessos de l'agricultura continental, oblidant a l'agricultura mediterrània o fins i tot adoptant

mesures que la perjudiquen com ara els acords preferencials amb països tercers. Els productes agraris procedents de països del nord d'Àfrica i del Sud-est Asiàtic representen una elevada competència en preus per als productes de l'Arc Mediterrani Central amb el vist-i-plau de la PAC. Per a fer front a aquestes amenaces, els productors mediterranis han de ser capaços de millorar la seua capacitat competitiva en diferenciació a través de mesures com la millora de la qualitat dels productes, la introducció de processos de internacionalització, la introducció de la producció ecològica i aconseguir la denominació d'origen.

Per últim, la possible desaparició del crèdit cooperatiu (de les seccions de crèdit i de les caixes rurals) com a conseqüència dels processos de concentració del sistema financer, pot suposar la desaparició d'un instrument financer molt valuós per a l'agricultura mediterrània. En aquest sentit, poden ser mesures apropiades per a fer front a aquesta amenaça crear seccions de crèdit pròpies i arribar a acords preferents amb entitats de crèdit especialitzades en el finançament del sector agrari com ara les caixes rurals.

D'altra banda, front a les amenaces de l'entorn, l'agricultura mediterrània ha de ser capaç d'explotar les oportunitats que els dona també l'entorn com l'ús de les TIC per a millorar la comercialització dels productes agraris i la gestió de la cooperativa, el desenvolupament de les Agrupacions de Productors Agraris, la proximitat geogràfica als mercats principals, les possibilitats de promoció del consum agrari i la traçabilitat dels productes agraris, les condicions ambientals, la possibilitat d'externalitzar activitats agràries i la importància mediambiental dels productes hortofructícoles.

5.3.2. Estratègies de les cooperatives agràries

L'anàlisi DAFO realitzat i valorat a l'apartat anterior ha de servir per a formular estratègies dirigides cap a la millora de la capacitat competitiva de l'agricultura mediterrània i de les seues empreses agràries, especialment les cooperatives.

Pel que fa a les estratègies competitives, els empresaris agraris de l'Arc Mediterrani Central han de implementar estratègies de diferenciació basades en la qualitat dels productes i la utilització de tècniques de màrqueting. La implementació d'estratègies competitives basades en la reducció de costos i

fins i tot el lideratge en costos són molt perilloses i poc efectives perquè és molt difícil competir en preus amb els productes procedents d'altres països, que a més mantenen acords preferencials amb la Unió Europea, la qual no exigeix les mateixes condicions de qualitat, seguretat i higiene que als productes dels països de la UE com els procedents de l'Arc Mediterrani Central. L'estratègia de qualitat s'ha de basar en oferir un producte amb valor afegit i traçabilitat i de caràcter ecològic. Però també és important comercialitzar el producte amb tècniques de màrqueting basades en la promoció i la publicitat, utilitzant els principals atractius d'aquest tipus de productes: ecològics, respectuosos amb el medi ambient, procedents d'empreses socialment responsables, entre d'altres. L'obtenció de la denominació d'origen és la millor forma de demostrar que els productes agraris mediterranis són d'alta qualitat.

En tot cas, l'estratègia de diferenciació no és incompatible amb una estratègia de reducció de costos, que mitjançant la concentració de l'oferta agrària, permetia oferir productes a uns costos assumibles, tenint en compte la forta pressió a la baixa dels preus que practiquen les empreses distribuïdores.

Per a aconseguir aquestes estratègies competitives de diferenciació compatible amb una reducció de costos, és necessari implementar també estratègies de creixement basades en la cooperació. Front a les estratègies de fusions, que eliminen empreses del sector i generen importants costos socials (costos als consumidors per la tendència als oligopolis i costos als treballadors pels processos de reestructuració i acomiadament), les aliances estratègiques permeten concentrar l'oferta agrària mantenint l'independència jurídica de les empreses que cooperen. Els experts participants en l'estudi han mostrat una preferència per les estratègies de cooperació front a les de fusions, assenyalant principalment aquelles aliances més apropiades per a les cooperatives com són les cooperatives de segon grau, els consorcis d'exportació i els grups cooperatius. Malgrat açò, no es manifesta una preferència concloent per aquest tipus d'estratègies, sobre tot, pel manifestat pels professionals del sector, la qual cosa és deguda a que el cooperativisme agrari no ha sabut o no ha pogut aprofitar al màxim aquestes fórmules de cooperació empresarial, segurament per una mancança de major compromís entre les empreses sòcies.

Per a poder implementar amb èxit aquestes estratègies, és necessari desenvolupar també estratègies de tipus funcional, principalment de finançament. Existeix consens en assenyalar que l'agricultura mediterrània i les cooperatives agràries tenen una mancança alta de finançament. Per a poder realitzar les inversions necessàries per a millorar la qualitat dels productes agraris (estratègia de diferenciació) és fa necessari aconseguir fonts de finançament apropiades. Les fonts de finançament tradicionals del sector agrari a l'Arc Mediterrani Central s'estan diluint a través de les fusions reals i virtuals (entre caixes rurals i entre caixes d'estalvis), de manera que el crèdit especialitzat al sector agrari té cada vegada menys pes. Açò significa que les cooperatives agràries han de fer una recerca de noves fonts de finançament alternatives a les procedents dels fons públics (ajudes i subvencions de les diferents Administracions Públiques) i de les entitats de crèdit tradicionals. Encara que no existeix unanimitat entre els experts, de l'estudi realitzat es conclou que les seccions de crèdit poden ser una font de finançament apropiada per a les cooperatives agràries i els seus socis, per ser una font interna (la qual cosa elimina els costos de transacció de la cooperativa i del soci) i per tindre una major flexibilitat per a adaptar-se a les necessitats concretes dels seus clients.

Per últim, són necessàries també estratègies de recursos humans, màrqueting, recerca i desenvolupament i tecnològiques per a facilitar la implementació de les estratègies globals i competitives de les cooperatives agràries; ja que els experts coincideixen en assenyalar l'existència d'una important mancança en aquestos aspectes. La qualificació del personal de les cooperatives, sobre tot pel que fa a la gerència, per tal de millorar la seua professionalització, és un recurs clau per a aconseguir una major capacitat competitiva. No sols és necessari tenir un gerent, si no que aquest ha de ser un professional de la gestió. També es fa necessari un esforç en la introducció de tècniques de màrqueting i de TIC, tant en la gestió com en els processos de comercialització.

En definitiva, les cooperatives agràries representen una opció apropiada per a fer front a la situació de crisi de l'agricultura mediterrània, però es fa necessari que aquestes realitzen un esforç considerable de millora en la seua gestió, aprofitant les seues fortaleses (imatge tradicional i fort arrelament al territori) i

les seues oportunitats (grans possibilitats de cooperació) per a fer front a les seues febleses (dispersió de l'oferta agrària) i amenaces (fort poder de negociació de les empreses distribuïdores).

6

CONCLUSIONS

6.1. Conclusions generals

La investigació realitzada en aquesta Tesi Doctoral ens ha permet determinar les causes que han provocat la crisi de l'agricultura mediterrània, així com algunes possibles solucions per a la millora de la seua situació des de l'àmbit de l'Economia Social, concretament des del funcionament de les cooperatives agràries i la seua relació amb el crèdit cooperatiu.

Es pot assenyalar que existeix unanimitat en afirmar que l'agricultura mediterrània està en crisi, encara que aquesta crisi afecta principalment a determinats tipus de productes o conreus com els cítrics. En tot cas, la crisi és evident en els conreus de regadiu, i afecta en gran mesura a tots els tipus de fruites i hortalisses. Aquesta crisi és una crisi estructural que les Administracions Públiques en cap dels seus àmbits (europeu, central i autonòmic) no s'han plantejat mai abordar.

La nostra investigació realitzada al Capítol 1 i basada en els principals estudis publicats al respecte, ens ha permet obtenir una Matriu DAFO a través de la qual s'identifiquen els principals factors determinants d'aquesta crisi. La conclusió en aquest sentit és que l'agricultura mediterrània s'enfronta a una situació caracteritzada per la disminució dels preus dels productes agraris conjuntament amb l'augment dels costos, la qual cosa provoca un descens significatiu en la renda agrària. D'una banda, la disminució dels preus agraris es deguda, en gran mesura, al major poder de negociació dels clients de les empreses agràries, que són les grans cadenes de distribució comercial que cada vegada estan més concentrades i s'han convertit en les dominants del sector de la distribució comercial a Espanya (oligopsonis). D'altra banda, l'especialització productiva, la baixa dimensió de les explotacions agràries i la diversificació de l'oferta agrària, no permeten donar una resposta apropiada a l'augment dels costos dels factors productius agraris, en especial als costos salarials. Els majors augments en els preus dels factors productius s'han produït precisament en les fruites i hortalisses.

A la situació econòmica descrita s'uneixen altres factors també rellevants com la manca de professionalització de la gestió deguda al predomini de l'agricultura a temps parcial i els problemes de relleu generacional i la inexistència d'una política pública autonòmica responsable dirigida als conreus de regadiu que contrarreste l'augment de la competència procedent dels països del nord d'Àfrica i del sud-est asiàtic potenciada pels acords preferencials aconseguits amb l'Unió Europea.

Per tant, Els factors socioeconòmics i legals són determinants en la crisi de l'agricultura mediterrània. D'una banda, les dificultats en el relleu generacional, el major pes de l'agricultura a temps parcial, la contractació d'immigrants i la caiguda en la professionalització de la gestió de l'empresa agrària, entre d'altres, dificulten la possibilitat de fer front a la crisi amb mesures efectives. D'altra banda, les quasi inexistent polítiques públiques de les Administracions Autonòmiques, una PAC centrada en les ajudes a l'agricultura continental i que per omisió i fins i tot amb reformes i decisions com els acords preferencials amb tercers països i l'eliminació de les ajudes directes als llauradors, estan perjudicant clarament a l'agricultura mediterrània. A més, els avantatges fiscals que tradicionalment han tingut les cooperatives agràries deixen de ser efectius quan la majoria d'aquestes cooperatives presenten resultats econòmics negatius o pròxims a zero; i també perquè amb el pas del temps, sobre tot durant els darrers cinc anys, s'han introduït nous avantatges fiscals en els altres tipus de societats mercantils, la qual cosa significa que en termes relatius les cooperatives agràries han anat perdent els seus avantatges fiscals que queden arreplegats a la Llei de Règim Fiscal de Cooperatives, en especial el corresponent al tipus de gravàmen a l'Impost sobre Societats. Però més important que mantenir els avantatges fiscals i les ajudes de la PAC, seria regular els mercats dels productes agraris i de la distribució comercial amb la finalitat d'eliminar els oligopsonis actuals i equilibrar la cadena de valor agroalimentària donant-li als productors agraris el pes que realment haurien de tenir i no el que tenen en l'actualitat condicionat pel gran poder de les cadenes de distribució alimentària.

De l'anàlisi descrita es pot concloure que la dimensió és una variable clau en la situació actual i futura de l'agricultura mediterrània. D'una banda, la dimensió

determina el baix poder de negociació que tenen els empresaris agraris front als seus clients (cadena de distribució) per a fixar els preus dels productes; i d'altra banda, la reduïda dimensió dificulta la possibilitat de millorar la gestió per a fer front a l'augment dels preus dels factors productius agraris. Per tant, l'augment del tamany de l'agricultura, que parteix d'una situació de minifundisme arrelat de molt difícil solució, es converteix en una variable determinant del seu futur. Aquesta necessitat d'augmentar el tamany de l'agricultura i de concentrar l'oferta agrària explica la tasca que poden desenvolupar les cooperatives agràries en el tractament de la crisi de l'agricultura mediterrània. El cooperativisme agrari, de base i de segon grau, d'una banda, i de comercialització i de producció d'altra, pot ser l'instrument apropiat per a millorar la posició de l'agricultura mediterrània front a la seua situació de crisi al integrar les activitats de major valor afegit a la cadena de valor agroalimentària (subministrament, comercialització i transformació). Les cooperatives agràries de base, des d'una resposta d'àmbit local o municipal, permeten als llauradors agrupar-se amb la finalitat de millorar la seua posició competitiva al compartir costos i concentrar l'oferta. Les cooperatives de segon grau, des d'una resposta supralocal, agrupen a les cooperatives de base amb la finalitat d'augmentar el seu poder de negociació a l'hora de fixar els preus agraris. Aquesta resposta es pot donar tant des d'una perspectiva comercial (cooperatives de comercialització) com des d'una perspectiva productiva (cooperatives d'explotació comuna de la terra); la primera té com a objectiu la concentració de l'oferta per tal de millorar la posició dels llauradors a l'hora de negociar els preus dels productes agraris amb les cadenes de distribució i la segona té com a objectiu la concentració de les explotacions per tal de reduir els costos dels factors productius i gestionar d'una forma més professional l'explotació del camp.

La investigació realitzada al Capítol 2 ha demostrat les possibilitats que té el cooperativisme agrari davant de la crisi de l'agricultura mediterrània. Nombrosos investigadors, la major part dels quals realitzen les seues tasques investigadores des del *CIRIEC-España*, demostren la importància de les cooperatives agràries, tant dins de l'Economia Social (on representen una de

les principals classes de cooperatives) com dins del sector agrari (on tenen un pes majoritari en determinats tipus de productes agraris). A partir dels principals treballs publicats sobre el tema, al Capítol 2 s'ha dissenyat una Matriu DAFO que mostra gràficament la situació de les cooperatives agràries. La manca de liquidesa i baixa capacitat de finançament, els baixos nivells de I+D+i i d'utilització de les TIC, de les tècniques de màrqueting i de les ferramentes de gestió empresarial i la manca de integració del sector, contrarresten les seues principals fortaleses basades en el fort arrelament al municipi i als socis i en els seus principis de gestió democràtica i compartida.

Les cooperatives agràries representen una resposta eficaç i eficient a la crisi de l'agricultura mediterrània, però es fa necessari un esforç per part d'aquestes organitzacions amb la finalitat de millorar els seus nivells de professionalització; esforç que passa, com assenyalen molts autors, per l'augment de la seua dimensió, a través de la implementació d'estratègies de integració basades en les fusions i en les aliances o acords de cooperació. El cooperativisme de segon grau té un pes significatiu dins del sector agrari, especialment al subsector de les fruites i hortalisses, on intervenen cooperatives de segon grau que gestionen eficient i eficaçment els productes de les cooperatives de base a les que representen. Tant a Catalunya com al País Valencià, existeixen cooperatives de segon grau amb un pes destacat dins del conjunt del cooperativisme agrari i dins del conjunt del sector agrari espanyol, com ara Anecoop al País Valencià i Actel a Catalunya, que a més s'han transformat en grups cooperatius, que no sols comercialitzen si no que també es dediquen a la transformació dels productes agraris i fins i tot a la gestió de les cooperatives que formen part del grup. Junt als processos de fusions que s'han anat produïnt amb força durant els darrers anys, les cooperatives de segon grau representen una opció estratègica de integració vàlida per a fer front a les febleses i amenaces d'aquestes empreses i que cal dinamitzar i consolidar més durant els pròxims anys.

Per a millorar la seua posició competitiva, les cooperatives agràries necessiten de fonts de finançament, tant intern com extern. Cap assenyalar que els subsectors de les fruites i hortalisses són els que major necessitat d'endeutament tenen i que les necessitats de finançament de les cooperatives

agràries al País Valencià i a Catalunya són les majors de tot l'Estat espanyol. El finançament intern està limitat per la capacitat de la cooperativa de generar beneficis i de captar nous socis (o d'augmentar les aportacions dels socis actuals), limitació que ve donada, d'una banda, per la baixa rendibilitat econòmica d'aquest tipus d'organitzacions i, d'altra, per la dificultat de trobar persones disposades a comprometre's aportant nou capital a la cooperativa. El finançament extern procedeix de dos tipus de fonts diferents: de les ajudes i subvencions de les Administracions Públiques i de les entitats de crèdit. En el primer dels casos, el finançament procedent de les Administracions Públiques, està condicionat per les polítiques públiques, i en aquests moments està limitat per la crisi econòmica i financera, que es tradueix en fortes restriccions pressupostàries. En el segon dels casos, el finançament extern dirigit a les cooperatives agràries depen de la política de gestió i control de riscos de les entitats de crèdit, la qual cosa en l'actualitat també està condicionada per la crisi financera que afecta als diferents tipus d'entitats de crèdit i que es tradueix en una forta restricció creditícia.

A més de la situació conjuntural del finançament extern, determinada per la crisi econòmica i financera, durant les dues últimes dècades (l'última del Segle XX i la primera del Segle XXI), s'ha produït un canvi significatiu en la política creditora seguida per les entitats de crèdit (bancs, caixes d'estalvis i cooperatives de crèdit) que està afectant negativament a les cooperatives agràries. D'una banda, s'ha donat una situació negativa per al finançament de les cooperatives agràries, amb la pèrdua de finançament procedent de les entitats especialitzades en el finançament del sector agrari, és a dir, les caixes rurals (cooperatives de crèdit dirigides preferentment al sector agrari) i les seccions de crèdit de les cooperatives (dirigides a finançar exclusivament a la cooperativa i als seus socis). Les caixes rurals han anat diversificant els seus actius bancaris, destinant cada vegada més part dels seus préstecs i crèdits a sectors diferents a l'agrari. Les seccions de crèdit han anat desaparegent, sobre tot al País Valencià, com a conseqüència de la venda dels seus actius i passius per part de la cooperativa a entitats de crèdit, principalment a caixes rurals. D'altra banda, els processos de fusions i absorcions produïts entre les

caixes rurals, està suposant el desarrelament d'aquestes entitats al territori on venien actuant, ja que amb les fusions, les caixes rurals deixen de ser entitats de caràcter local i, per tant, les seues decisions queden condicionades a criteris purament de rendibilitat econòmica i no de tipus social.

Aquestos fets analitzats, han sigut compensats en part per la introducció per part de les altres entitats de crèdit (caixes d'estalvis i bancs) de polítiques basades en les microfinances i els microcrèdits i l'entrada interessada en el finançament del sector agrari. Durant els darrers anys, bancs i caixes d'estalvis han creat unitats de negocis especialitzades en el finançament del sector agrari i han obert oficines bancàries a municipis rurals, augmentant el seu pes en el finançament de les cooperatives agràries. No obstant, la crisi financiera iniciada a l'any 2007, que està afectant especialment a les caixes d'estalvis, pot haver trencat aquesta tendència, i possiblement una vegada superada la crisi, el comportament creditor de les caixes d'estalvis, bancaritzades i integrades en estructures empresarials de major tamany (Sistemes Institucionals de Protecció o fusions fredes i fusions reals), puga veure's afectat.

En definitiva, les cooperatives agràries representen una opció apropiada per a resoldre en part la crisi de l'agricultura mediterrània, però també s'enfronten a una serie de dificultats estructurals i cojunturals que caldrà superar, almenys en part, si volen seguir mantenint expectatives positives de futur.

6.2. Conclusions de l'estudi empíric

La realització de l'estudi empíric de la Tesi Doctoral ens ha servit per a mantenir o rebujar els arguments teòrics plantejats a la primera part, derivats de l'estudi de les diferents publicacions existents sobre el tema. Com hem assenyalat anteriorment, l'agricultura mediterrània està en crisi per una serie de motius determinats i les cooperatives agràries apereixen com una solució, almenys parcial, als seus problemes; però aquestes últimes s'enfronten també a unes determinades limitacions que caldrà analitzar i tractar de resoldre mitjançant determinades estratègies.

Amb la realització de la part empírica hem intentat analitzar amb més profunditat les causes de la crisi i les seues possibles solucions des de l'Economia Social. Amb l'estudi empíric del Capítol 4 hem determinat amb detall quina és la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries i amb l'estudi empíric del Capítol 5 hem fet una anàlisi estratègica de les cooperatives agràries a partir de l'opinió de diferents tipus d'experts, tant acadèmics com tècnics i professionals del sector.

Una primera conclusió a destacar dels resultats obtinguts del Capítol 4 és que existeix una diferència significativa en el tamany mitjà de les cooperatives hortofructícoles valencianes i catalanes. Les cooperatives catalanes són molt més grans que les valencianes, ja que poseeixen quatre vegades més d'actiu i dues vegades més de xifra de vendes. Aquestes diferències de tamany es tradueixen en altres tipus de diferències també importants respecte a l'estructura econòmica i financera de les cooperatives hortofructícoles a l'Arc Mediterrani Central.

L'anàlisi econòmica i financera realitzada sobre les cooperatives hortofructícoles de l'Arc Mediterrani Central sobre cinc exercicis econòmics (del 2005 al 2009), mostra amb claretat que la crisi de l'agricultura mediterrània es manifesta directament al compte de pèrdues i guanys d'aquestes empreses, ja que l'augment dels costos dels factors productius es tradueix en un increment significatiu de les despeses d'aprovisionament de les cooperatives (que representen més del 50% de la xifra de vendes) i la baixada dels preus dels productes agraris suposa un descens en els ingressos d'explotació, de manera que els resultats d'explotació de les cooperatives hortofructícoles presenten valors negatius en alguns dels anys estudiats, sobre tot en el cas de les cooperatives al País Valencià. Les diferències entre les cooperatives hortofructícoles catalanes i valencianes son patents: mentre que les cooperatives valencianes presenten pitjors resultats d'explotació, les cooperatives catalanes mostren una situació més desfavorable amb els resultats financers, sobre tot, i també amb els resultats abans d'impostos, resultats de l'exercici i excedent econòmic. En aquest cas, l'estudi realitzat demostra que la crisi econòmica iniciada al 2007 ha afectat negativament a les

cooperatives hortofructícoles, al provocar un descens en els seus resultats durant els anys 2008 i 2009; encara que les cooperatives valencianes han aguantat millor els efectes de la crisi que les catalanes.

Pel que fa a la situació financera de les cooperatives hortofructícoles, es pot concloure que està caracteritzada per una certa inestabilitat, ja que el pes dels fons propis apenes cobreixen les inversions a llarg termini (actiu no corrent) d'aquestes empreses. A més, la tendència mostrada des de l'any 2005 és negativa, encara que al darrer any (2009) s'ha vist interrompuda. A Catalunya la inestabilitat financera és manifesta durant tot el període analitzat, doncs els fons propis són inferiors a l'actiu no corrent; i al País Valencià, encara que durant els tres primers anys (2005, 2006 i 2007) han tingut una estabilitat financera, la tendència ha sigut negativa i a partir del 2008 entren també en una situació de inestabilitat.

De l'anàlisi de ràtios es pot concloure que les cooperatives hortofructícoles a l'Arc Mediterrani Central presenten una estructura financera estable, caracteritzada per una ràtio de liquiditat apropiada pròxima a la unitat amb tendència a millorar, una ràtio de solvència suficient però amb tendència preocupant, una ràtio de palanquejament un poc per damunt del nivell òptim amb tendència ascendent i una qualitat del deute (estructura del palanquejament) bona i estable. Les cooperatives valencianes es caracteritzen per tenir recursos circulants ociosos (mentre que les catalanes presenten una liquiditat pròxima a la unitat), són més solvents que les catalanes, estan menys endeutades que les catalanes i tenen una qualitat del deute millor que la de les catalanes.

En canvi, l'estructura econòmica de les cooperatives hortofructícoles mostra una feblesa evident, amb uns margens de vendes i unes rendibilitats (dels actius i dels recursos propis) nul·les (molt pròximes a zero), una rotació dels actius baixa i una eficiència negativa. La situació de les cooperatives valencianes és algo millor que la de les catalanes, sobre tot pel que fa a la rotació dels actius i a la eficiència.

Aquesta situació de feblesa en l'estructura econòmica de les cooperatives hortofructícoles es deguda a la pròpia situació de crisi econòmica de

l'agricultura mediterrània. L'augment dels costos de producció (com a conseqüència de la pujada dels preus dels factors productius, tant dels subministraments com de la ma d'obra) i la disminució dels preus dels productes agraris i, per tant, dels ingressos (com a conseqüència del poder de negociació dels grans grups de distribució comercial), donen com a resultat uns nivells de rendibilitat molt baixos o pràcticament nuls, la qual cosa genera una situació de falta de viabilitat del sector. No estem, per tant, davant d'un problema de mala gestió o de falta de gestió empresarial, almenys excessivament greu, si no d'unes característiques del sector clarament dolentes per als productors agraris, que de no canviar durant els pròxims anys, poden acabar amb el sector hortofructícola mediterrani. També s'ha de assenyalar que segons l'anàlisi de dispersió realitzada sobre les ràtios financeres i econòmiques, no existeix una relació directa i positiva entre el tamany de les cooperatives i aquestes ràtios, és a dir, que un augment en la dimensió de les cooperatives hortofructícoles no garanteix que aquestes pugen millorar la seua estructura financera i econòmica, perquè, insistim en aquesta idea, el veritable problema d'aquestes empreses està en el seu entorn.

L'opinió dels experts areplegada en l'estudi empíric fet al Capítol 5 coincideix amb les conclusions obtingudes al Capítol 1 sobre l'existència d'una crisi estructural de l'agricultura mediterrània i sobre la influència de la crisi econòmica i financera actual sobre aquesta. També es pot concloure que existeix pesimisme sobre la possibilitat d'eixir de la crisi agrícola, manifestat clarament pels experts a l'estudi empíric realitzat. El Quadre C.1. arreplega el principals factors determinants de la crisi de l'agricultura mediterrània.

Quadre C.1. Principals factors de la crisi de l'agricultura mediterrània

Factors més rellevants	1. Concentració de la demanda 2. Dispersió de l'oferta agrària
Factors rellevants	3. Especialització productiva 4. Globalització econòmica 5. Liberalització del comerç 6. Política Agrària Comuna de la UE

Font: elaboració pròpia

Els dos principals factors determinants de la crisi de l'agricultura mediterrània són la concentració de la demanda y la dispersió de l'oferta agrària, factors que són els que provoquen que els preus dels productes agraris siguen tan baixos i en molts casos insuficients per a cobrir els costos de les explotacions. Un segon grup de factors, també de relevància, fan referència a l'especialització de les explotacions agràries (concentrades en determinats productes) i a factors de l'entorn general com la globalització de l'economia, la liberalització del comerç i la Política Agrària Comuna de l'Unió Europea.

En segon lloc, de l'opinió dels experts s'ha obtingut també un diagnòstic estratègic sobre la situació de l'agricultura mediterrània a través de l'elaboració d'una Matriu DAFO que queda arreplegada al Quadre C.2.

Quadre C.2. Matriu DAFO de l'agricultura mediterrània i les cooperatives agràries

FEBLESES	FORTALESES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dispersió de l'oferta agrària 2. Xicoteta dimensió de les explotacions 3. Envelliment de la població agrària 4. Predomini del temps parcial 5. Dificultats de mecanització 6. Dificultats en el relleu generacional 7. Elevats costos de producció 8. Baixa professionalització 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imatge i arrelament al territori 2. Diversificació canals comercials 3. Ús eficient dels recursos hídrics 4. Existència cooperatives agràries 5. Capacitat de recerca de productes 6. Posició exportadora
AMENACES	OPORTUNITATS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentració de la demanda 2. Política Agrària Comuna PAC 3. Competència d'altres països 4. Desaparició del crèdit cooperatiu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ús de les TIC en comercialització 2. Agrupacions de Productors Agraris 3. Proximitat als mercats 4. Promoció del consum agrari 5. Traçabilitat dels productes agraris

Font: elaboració pròpia

Les principals febleses de les empreses agràries a l'agricultura mediterrània, incloses les cooperatives agràries, son de tipus econòmic i de tipus sociocultural. Les febleses econòmiques són: la dispersió de l'oferta agrària, que redueix la capacitat negociadora dels llauradors front a les cadenes de distribució a l'hora de fixar el preus; la xicoteta dimensió de les explotacions agràries, que afecta negativament sobre la productivitat; els elevats costos de producció degut a l'augment constant dels preus dels factors productius agraris;

i les dificultats de mecanització de les explotacions, degut també a la baixa dimensió. Les febleses socioculturals fan referència a: l'envelliment de la població agrària, degut a que la gent jove, que a més és la més preparada, abandona el camp; el predomini del temps parcial, ja que el llaurador compatibilitza les tasques en el camp amb altres treballs millor remunerats; les dificultats en el relleu generacional, ja que la gent jove ja no vol treballar el camp; i la baixa professionalització, que és conseqüència de tots els factors anteriors.

Les principals amenaces per al sector són la concentració de la demanda (dels canals de distribució), la Política Agrària Comuna PAC de l'Unió Europea (que no ofereix un tractament positiu cap als productes mediterranis de regadiu), la competència procedent de països del nord d'Àfrica i del sud-est asiàtic, que a més han aconseguit acords preferencials amb l'Unió Europea, i la possible desaparició del crèdit cooperatiu, com a conseqüència dels processos de fusions virtuals i reals que s'estan produïnt recentment com a resposta a la crisi financera.

Les fortaleces més significatives són: l'imatge i arrelament al territori que mostren les cooperatives agràries com a organitzacions centenàries i socialment responsables, la diversificació dels canals de comercialització a través de la gestió de les cooperatives agràries de segon grau, l'ús eficient dels recursos hídrics, la mateixa existència de les cooperatives agràries com a instrument per a la concentració de l'oferta, la capacitat de recerca que tenen les empreses agràries en determinats tipus de productes i la forta posició exportadora que mostren aquestos productes, en especial els cítrics.

Per últim, les oportunitats que tenen són: l'ús de les TIC per a la millora de la comercialització dels productes agraris i també per a la millora de la professionalització de la gestió; l'existència de les Agrupacions de Productors Agraris, amb tots els avantatges que tenen aquestes per a la comercialització dels seus productes; la proximitat de les explotacions als mercats europeus, la qual cosa redueix costos de transport; la promoció dels productes agraris com a una nova cultura basada en una vida més sana; i les exigències de traçabilitat

dels productes agràris, que pot representar una oportunitat per a la millora de la qualitat dels productes front a la competència d'altres països no europeus.

Front a les febleses i amenaces detectades amb el diagnòstic estratègic realitzat, els experts proposen una serie determinada de mesures, que queden arreplegades al Quadre C.3.

Quadre C.3. Mesures proposades front a les febleses i amenaces

MESURES FEBLESES	MESURES AMENACES
1. Concentració de l'oferta agrària	1. Agrupació en cooperatives agràries
2. Obtenció d'economies d'escala	2. Millorar la qualitat dels productes
3. Diversificació de l'oferta productiva	3. Cooperar amb altres cooperatives
4. Millora de la professionalització	4. Participar en un Grup Cooperatiu
5. Introducció de les TIC	5. Processos de internacionalització
6. Sistemes de gestió de la qualitat	6. Creació Cooperatives segon grau
7. Millora de la qualificació del personal	

Font: elaboració pròpia

Les mesures proposades per a reduir o eliminar les febleses detectades són de dos tipus. D'una banda, es proposen mesures de tipus econòmic com ara la concentració de l'oferta, l'obtenció d'economies d'escala i la diversificació de l'oferta productiva. D'altra banda, es proposen mesures de tipus organitzatiu com ara la millora de la professionalització, la introducció de les TIC, la introducció de sistemes de gestió de la qualitat i la introducció de tècniques per a la millora de la qualificació del personal. Per a aconseguir el primer tipus de mesures relacionades amb les febleses, les econòmiques, es proposen també com a mesures que poden fer front a les amenaces de l'entorn l'agrupació en cooperatives agràries, la creació de cooperatives de segon grau i la realització de processos de internacionalització. Per a aconseguir les mesures internes relacionades amb la gestió es proposen com a mesures la cooperació amb altres cooperatives (per a compartir recursos), la millora de la qualitat dels productes i la participació en grups cooperatius.

Per a aprofundir encara més en l'anàlisi estratègica de les cooperatives agràries, l'estudi empíric realitzat amb la col·laboració dels experts, ens ha permet determinar diferents tipus d'estratègies a seguir per part d'aquestes organitzacions. D'una banda, hem identificat diferents estratègies financeres i

globals; i d'altra hem analitzat estratègies funcionals relacionades amb el finançament i la gestió de les cooperatives agràries.

El Quadre C.4. arreplega les diferents accions estratègiques financers i globals que poden afectar a les cooperatives agràries en el seu procés de millora de la seua eficàcia i eficiència.

Quadre C.4. Estratègies determinants en les cooperatives agràries

ESTRATÈGIES DE FINANÇAMENT	ESTRATÈGIES GLOBALS
1. Desaparició de les seccions de crèdit	1. Diferenciació dels productes
2. Termini de cobrament dels clients	2. Aliances entre cooperatives
3. Aportacions de capital no exigible	3. Cooperatives de segon grau
4. Restricció del crèdit	4. Consorcis d'exportació
5. Fusions entre caixes rurals	5. Grups cooperatius
6. Termini de pagament a proveïdors	6. Fusions entre cooperatives
7. Bancarització de les caixes d'estalvis	7. Reducció dels costos de producció

Font: elaboració pròpia

Entre les diferents estratègies de finançament seguides, els experts valoren com a més determinants en el futur del finançament de les cooperatives agràries la desaparició de les seccions de crèdit. Les seccions de crèdit representen una font de finançament molt més flexible que la proporcionada per les entitats de crèdit (més barata i adaptada a les necessitats específiques dels socis i de la cooperativa), la qual cosa pot ser determinant en el funcionament de les cooperatives agràries. Un segon bloc de mesures financeres inclou el termini de cobrament dels clients, l'obtenció d'aportacions de capital no exigible demanant un major compromís als socis i les restriccions del crèdit provocades per la crisi financera actual. Per últim, cal anomenar també les fusions entre caixes rurals (entitats especialitzades en el finançament del sector agrari i vinculades directament amb les cooperatives agràries pels seus orígens), el termini de pagament a proveïdors i el procés de bancarització de les caixes d'estalvis (que des de fa alguns anys havien començat a dedicar-se a finançar al sector agrari).

Pel que fa a les estratègies globals, la primera de les estratègies que plantegen els experts és la de la diferenciació dels productes, com una mesura dirigida a fer front a la competència procedent d'altres països no europeus que es

centren en preus més baixos. De fet, una de les mesures menys valorades pels experts, és precisament l'estratègia de reducció de costos. Açò significa que la reducció de costos és necessària, però no pot ser l'estratègia principal d'una empresa agrària; l'estratègia principal haurà de ser la diferenciació dels productes agraris mitjançant la millora de la qualitat. D'altra banda, també es plantegen com a estratègies a seguir diferents formes de cooperació o aliances especialment apropiades per a les cooperatives agràries com ara les cooperatives de segon grau, els consorcis d'exportació i la participació en grups cooperatius. Totes aquestes estratègies de cooperació són valorades pels experts per damunt de les fusions entre cooperatives agràries. L'augment de la dimensió de les explotacions agràries és necessari per a fer front a la situació actual, però aquest es recomana aconseguir-ho mitjançant estratègies de cooperació o aliances abans que mitjançant fusions, pels costos socials que aquestes últimes suposen.

Pel que fa als instruments de finançament a utilitzar per les cooperatives agràries, el Quadre C.5. mostra la importància de cadascun d'aquests instruments, així com el seu estat real de desenvolupament en l'actualitat.

Quadre C.5. Instruments financers de les cooperatives agràries

IMPORTÀNCIA	ESTAT REAL
1. Secció de crèdit	1. Secció de crèdit
2. Autofinançament	2. Autofinançament
3. Ajudes i subvencions de la UE	3. Fons Operatius de la OCM
4. Fons Operatius de la OCM	
5. Finançament de les caixes rurals	
6. Finançament d'altres entitats de crèdit	

Font: elaboració pròpia

L'instrument financer de les cooperatives agràries més valorat pels experts són les seccions de crèdit, el que demostra una vegada més la gran importància que aquestes tenen en el desenvolupament del cooperativisme agrari al País Valencià i Catalunya. En un segon nivell de importància estarien l'autofinançament, les ajudes procedentes de l'Unió Europea i de la Organització Comuna de Mercats (Fons Operatius) i el finançament procedent de les caixes rurals i d'altres entitats de crèdit (bancs i caixes d'estalvis). Cal

assenyalar també la baixa importància que li donen a les ajudes procedents de l'Administració Central i Autonòmica. Pel que fa a l'estat de desenvolupament real d'aquests instruments a les cooperatives agràries, sols es valoren positivament les seccions de crèdit, l'autofinançament i els Fons Operatius procedents de la OCM; la resta d'instruments estan molt poc desenvolupats segons els experts.

Per últim, cal assenyalar també la importància i l'estat real de desenvolupament de diferents tipus de variables de gestió a les cooperatives agràries, entre les quals destaquen la necessitat de tenir un gerent, la professionalització de la gestió, la formació dels treballadors, l'aplicació de les tècniques de màrqueting, l'implantació de sistemes de control de gestió i de costos i de gestió de la qualitat, així com l'aplicació de les TIC en la gestió de les cooperatives agràries. De totes aquestes variables, l'única que es reconeguda pels experts com a suficientment desenvolupada és la de tenir un gerent a la cooperativa, encara que açò no sempre suposa una professionalització de la gestió de la cooperativa. Totes aquestes variables s'arrepregen al Quadre C.6.

Quadre C.6. Variables de gestió en les cooperatives agràries

IMPORTÀNCIA	ESTAT REAL
<ol style="list-style-type: none">1. Tenir un gerent2. Professionalització de la gestió3. Formació dels empleats4. Utilització tècniques de màrqueting5. Sistemes de control de gestió i costos6. Sistemes de gestió de la qualitat7. Aplicació de les TIC a la gestió	<ol style="list-style-type: none">1. Tenir un gerent

Font: elaboració pròpia

En definitiva, amb l'estudi empíric aplicat, s'ha pogut oferir una panoràmica sobre la posició competitiva de les cooperatives agràries, així com de les seues possibilitats de millora mitjançant estratègies apropiades, entre les quals cap assenyalar la diferenciació dels productes a través de la millora de la seua qualitat, conjuntament amb una reducció dels costos de producció; y l'implementació d'estratègies de creixement basades en la cooperació o aliances com ara les cooperatives de segon grau, els consorcis d'exportació o

els grups cooperatius, amb la finalitat de resoldre els problemes generats pel reduït tamany de les explotacions però sense la necessitat de perdre la personalitat jurídica pròpia ni l'arrelament i proximitat als municipis on operen. La primera de les opcions estratègiques, la diferenciació, les pot protegir de la forta competència procedent dels països no europeus, els quals competeixen via preus; i la segona, les aliances, les pot aconseguir reduir costos de producció mitjançant sinèrgies i complementarietats, així com compartir recursos amb l'objectiu de introduir-se en mercats exteriors i d'accedir a l'ús de factors estratègics bàsics com les TIC, el màrqueting i les noves tècniques de Direcció d'empreses.

6.3. Línies futures de recerca

La present Tesi Doctoral ha estat realitzada a partir de la fixació d'una metodologia determinada, que pensem és la més apropiada per a aconseguir els objectius marcats. Malgrat açò, l'estudi realitzat podia haver estat basat en una metodologia diferent o, almenys, en alguns aspectes diferents de la metodologia emprada. Aquest fet pot ser considerat com una oportunitat, donat que la nostra investigació no finalitza amb la realització d'aquesta Tesi, si no que la nostra intenció és continuar investigant durant els propers anys en torn al tema de l'agricultura mediterrània i del paper que les cooperatives agràries desenvolupen dins d'aquesta.

En aquest sentit, considerem que la Tesi presenta dos tipus de limitacions diferents a tenir en compte per a investigacions futures: limitacions respecte al objecte d'estudi i limitacions respecte a la metodologia.

D'una banda, l'objecte de la Tesi ha sigut l'estudi de les cooperatives hortofructícoles ubicades a les comarques del que hem definit com a Arc Mediterrani Central (comarques costaneres del País Valencià i de Catalunya). Aquest fet suposa tres limitacions a considerar. En primer lloc, l'estudi s'ha centrat en un tipus molt concret de cooperatives agràries, les hortofructícoles, deixant fora de l'estudi les cooperatives dedicades als cereals, l'oli i el vi, les quals també tenen un pes significatiu dins del cooperativisme existent al País Valencià i Catalunya. No obstant, les cooperatives hortofructícoles

seleccionades són les que major pes tenen i, sobre tot, són les que realment representen l'agricultura mediterrània de regadiu, que és la que nosaltres volíem estudiar. En tot cas, per a investigacions futures es podria analitzar també aquestos altres tipus de cooperatives per a fer una anàlisi comparativa amb les cooperatives que hem estudiat en la nostra Tesi.

En segon lloc, l'àmbit geogràfic seleccionat ha sigut el de les comarques costaneres de l'Arc Mediterrani Central (País Valencià i Catalunya), deixant fora del nostre estudi altres zones de l'Arc Mediterrani on també existeix un nombre important de cooperatives agràries com Múrcia i Andalusia, i fins i tot determinades comarques de l'interior del País Valencià com Utiel-Requena. Encara que el cooperativisme agrari té també un pes significatiu en aquestes altres zones, l'elecció ha estat basada en la preponderància de l'agricultura de regadiu, que és majoritaria a la part costanera del País Valencià i Catalunya. En tot cas, en el futur es podria plantejar una investigació basada en una anàlisi comparativa entre la zona estudiada a la Tesi i la resta de zones que conformen l'Arc Mediterrani a la Península Ibèrica (Múrcia i Andalusia).

En tercer lloc, l'estudi s'ha centrat exclusivament en les cooperatives, deixant fora a les societats agràries de transformació i a les societats laborals i per suposat a les societats mercantils (societats limitades i societats anònimes). Des del principi, el nostre plantejament era buscar solucions als problemes de l'agricultura mediterrània des de l'àmbit de l'Economia Social, per la qual cosa hem exclòs de l'estudi a les societats mercantils. La decisió de no incloure a les societats agràries de transformació i a les societats laborals, encara que en molts estudis són considerades també com entitats de l'Economia Social, ha vingut donada pel fet que moltes d'aquestes empreses funcionen com a societats mercantils capitalistes, ja que les decisions es prenen en funció del capital aportat per cadascun dels socis i no pel principi de gestió democràtica que caracteritza a les cooperatives, aspecte aquest que considerem rellevant a l'hora d'analitzar les propostes de solució als problemes del camp des d'una visió de l'Economia Social. En tot cas, també seria interessant abordar una investigació que incloga totes les formes jurídiques en que es manifesta el empresariat agrari i poder realitzar així una anàlisi que compare els

comportaments i els resultats obtinguts per a cadascuna de les diferents classes d'empreses.

D'altra banda, el segon tipus de limitacions està relacionat amb la metodologia utilitzada en la Tesi. La nostra opció ha sigut utilitzar una doble metodologia, quantitativa i qualitativa, a través de la qual poder fer un estudi, no sols analític si no també exploratori del problema estudiat. Així, hem utilitzat, d'una banda l'anàlisi de ràtios com a tècnica quantitativa que permet estudiar la situació econòmica i financera de les cooperatives agràries; i d'altra el mètode *Delphi* o entrevista a experts com a tècnica qualitativa que permet detectar no sols comportaments actuals si no també futurs d'aquestes organitzacions. En aquest sentit, es podria plantejar la utilització d'altres tècniques diferents per a la realització de investigacions futures. Conjuntament al mètode *Delphi*, es podria fer també una anàlisi de casos, la qual cosa permetria fer un estudi més exhaustiu centrat en alguna cooperativa en particular.

L'anàlisi de ràtios realitzada s'ha centrat en una metodologia descriptiva basada en l'estudi de l'evolució seguida pels valors dels saldos mitjans al llarg d'una serie temporal determinada, així com en la utilització del mètode de regressió lineal a través dels gràfics de dispersió. La limitació de la Tesi no ens ha permet ampliar aquest estudi, per la qual cosa existeixen bastants possibilitats d'ampliar la nostra investigació en treballs futurs. D'una banda, es podria emprar mètodes de regressió múltiple com ara el mètode dels quadrats mínims, que reflecteixen amb més detall la realitat estudiada. D'altra banda, es podria realitzar una anàlisi discriminant, mitjançant una ANOVA o una anàlisi factorial, a través de la qual estudiar la influència sobre els resultats de les cooperatives agràries de determinats factors de gestió que en el nostre estudi hem detectat com a rellevants, com ara la professionalització de la gestió, l'aplicació de tècniques de màrqueting, la utilització de les TIC en la gestió i l'aplicació de tècniques de gestió de la qualitat i de control de costos, entre d'altres.

En definitiva, la realització d'aquesta Tesi Doctoral obre la possibilitat de desenvolupar noves investigacions amb la finalitat d'aprofundir en alguns dels aspectes apuntats en el nostre estudi i intentar seguir contribuint a la millora de

la situació de l'agricultura mediterrània des de la perspectiva de l'Economia Social. La realització d'estudis comparatius amb altres tipus d'empreses o amb altres zones i, sobre tot, la realització d'un estudi sobre la influència de determinades variables de gestió en el funcionament de les cooperatives agràries, són principalment els aspectes que van a determinar el futur de la nostra investigació.

**REFERÈNCIES
BIBLIOGRÀFIQUES**

AGACA (2011): *XIV Informe sobre a xestión e o estado económico do cooperativismo agrario en Galicia*, Asociación Galega de Cooperativas Agrarias AGACA, A Coruña.

AGUIRRE, A. (1994): *Introducción al tratamiento de series temporales*, Díaz de Santos, Madrid.

ALFRANCA, O.; JUAREZ, M. I. (2008): "Concentración de la innovación y empresa agroalimentaria", *Economía Industrial*, núm. 368, pp. 141-153.

ALIMARKET (diferents anys): Información económica sectorial online: www.alimarket.es.

AMAT SALAS, O. (1991): *Anàlisi dels factors d'èxit del cooperativisme agrari a Catalunya*, Generalitat de Catalunya, Institut Català del Crèdit Agrari, Barcelona.

AMAT SALAS, O. (1997): *Estudi socioeconòmic de les cooperatives a Catalunya*, Generalitat de Catalunya. Departament de treball. Institut per a la Promoció i la Formació de Cooperatives, Barcelona.

AMAT SALAS, O. (2002). *Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

AMAT SALAS, O.; CRESPO, P. (coordinadors) (2006): *Llibre Blanc de les empreses a l'EURAM*, Ed. Tres i Quatre, Barcelona.

AMAT SALAS, O.; LLEIVA, LL.; GRAELLS, J. (2002): *Ratios sectoriales*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

AMAT SALAS, O.; PERRAMON, J.; CRESPO, P. (2006): *Anàlisi d'estats financers de la indústria catalana 2004: comptes anuals de 59 sectors, 26 ràtios per a cada sector*, Edita Entidad Autónoma del Diario Oficial y de Publicaciones de Catalunya, Barcelona.

ARCAS LARIO, N. (1999): *El marketing de las cooperativas agrarias: claves para la competitividad de la empresa agraria*, Edita CIRIEC-España, Valencia.

ARCAS LARIO, N. (2001): "Proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 73, pp. 7-24.

ARCAS LARIO, N. (2002): "Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 41, pp. 139-162.

ARCAS LARIO, N.; MUNUERA ALEMÁN, J. L. (1998): "El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria", *Distribución y Consumo*, núm. 42, pp. 55-71.

ARCAS LARIO, N.; HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. (2007): "Colaboración de los compradores de las cooperativas agroalimentarias: factores explicativos y efectos sobre el desempeño de la relación", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 57, pp. 151-172.

ARCAS LARIO, N.; GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D.; GUZMÁN RAJA, I. (2006): "La eficiencia técnica como medida de rendimiento de las cooperativas agrarias", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 55, pp. 289-311.

ARCAS LARIO, N.; MUNUERA ALEMÁN, J. L.; HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. (2000): "La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: propuesta de un modelo para su estudio", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 36, pp. 179-202.

ARNALTE ALEGRE, E. V. (2002): "La agricultura valenciana: presente y futuro", en *Libro Blanco de la agricultura y el desarrollo rural*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

ARNALTE ALEGRE, E. V. (2008): "Cambio estructural en la agricultura española. Un nuevo modelo de ajuste en el inicio del Siglo XXI", *Papeles de Economía Española*, núm. 117, pp. 59-73.

ARNALTE ALEGRE, E. V.; ORTIZ, D. (2007): "La agricultura valenciana. Comentarios", en Universitat de València: *La Comunidad Valenciana en el*

umbral del Siglo XXI. Estrategias de desarrollo económico, Servei de Publicacions de la Universitat de València; pp. 347-350.

ASC (diferents anys): *Les Seccions de Crèdit a Catalunya*, ASC, SCCL, Barcelona.

ATANCE MUÑIZ, I.; GÓMEZ-LIMÓN RODRÍGUEZ, J. A.; CASQUET MORATE, E. (2003): "Análisis económico-financiero de las cooperativas agrarias en Castilla y León", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 46, pp. 151-189.

BAHAMONDE NOCHE, E. (2000): "Las Cooperativas Agrarias ante el Siglo XXI", *Anuario de Estudios Cooperativos*, núm. 1, pp. 41-50.

BAREA TEJEIRO, J. (1990): "Concepto y agentes de la economía social", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 8, pp. 109-117.

BAREA TEJEIRO, J.; MONZÓN CAMPOS, J. L. (directors) (1992): *Libro blanco de la Economía Social en España*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

BAREA TEJEIRO, J.; MONZÓN CAMPOS, J. L. (directors) (1995): *Las cuentas satélite de la Economía Social en España*, Edita CIRIEC-España, València.

BAREA TEJEIRO, J.; MONZÓN CAMPOS, J. L. (directors) (1996): *Informe sobre la situación de las cooperativas y sociedades laborales en España*, Edita CIRIEC-España, València.

BAREA TEJEIRO, J.; MONZÓN CAMPOS, J. L. (directors) (2002): *La Economía social en España en el año 2000*. Edita CIRIEC-España, València.

BAREA TEJEIRO, J.; JULIÀ IGUAL, J. F.; MONZÓN CAMPOS, J. L. (1999): *Grupos empresariales de la Economía Social en España*, Edita CIRIEC-España, València.

BEL DURÁN, P. (1996): Análisis de los flujos financieros de las Sociedades Cooperativas Agrarias de Proveedores en España, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

BEL DURÁN, P. (1997a): “Análisis del marco socioeconómico e institucional de las sociedades cooperativas agrarias”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 63, pp. 9-44.

BEL DURÁN, P. (1997b): *Las cooperativas agrarias en España: análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*, CIRIEC-España, Valencia.

BEL DURÁN, P. (2000): “La financiación de las sociedades cooperativas agrarias con sección de crédito”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 72, pp. 7-32.

BEL DURÁN, P.; FERNÁNDEZ GUADAÑO, J. (2002): “La financiación propia y ajena de las sociedades cooperativas”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 42, pp. 101-130.

BELMONTE UREÑA, L. J.; CORTÉS GARCÍA, F. J. (2010): “La concentración del sector de cooperativas de crédito en España”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 68, pp. 223-246.

BLANCO RAMOS, F.; CUELLO ALBORNOZ, G.; FERRANDO BOLADO, M.; LABATUT SERER, G.; MOLINA LLOPIS, R.; POZUELO CAMPILLO, J. (2007): “La estructura económica y financiera de las empresas valencianas”, en Universitat de València: *La Comunidad Valenciana en el umbral del Siglo XXI. Estrategias de desarrollo económico*, Publicacions de la Universitat de València, València; pp. 461-488.

BONO, E. (2010): *Naranja y desarrollo. La base agrícola exportadora de la economía del País Valenciano y el modelo de crecimiento hacia afuera*, Publicacions de la Universitat de València, València.

BUITRAGO VERA, J. M.; RODRÍGUEZ BARRIO, J. E. (1992): “En torno a la competitividad de los productos agroalimentarios: el caso de la naranja española”, *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, núm. 162, pp. 251-269.

CABALEIRO, M. J. (2001): “Redes de empresas: propuesta de crecimiento externo para las sociedades cooperativas”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 74, pp. 7-22.

CABALLER MELLADO, V. (1993): "La crisis de la agricultura. Un enfoque empresarial", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 15, pp. 11-42.

CABALLER MELLADO, V. (1995): "El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario", *Revista Española de Economía Agraria*, núm. 173, pp. 281-311.

CABALLER MELLADO, V.; JULIÁ IGUAL, J.F.; SEGURA GARCÍA DEL RÍO, B. (1985): *Economía de la cooperativa hortofrutícola*, Ed. Mundi-Prensa, Madrid.

CABALLER MELLADO, V.; JULIÁ IGUAL, J. F.; SEGURA GARCÍA DEL RÍO, B. (1987): *Las Cooperativas agrarias valencianas: un análisis empresarial*, Conselleria d' Agricultura i Pesca, València.

CABALLERO VILLAR, P.; DE MIGUEL GÓMEZ, M. D.; FERNÁNDEZ ZAMUDIO, M. A. (2006): "La gestión del minifundio a través de las cooperativas en la Comunidad Valenciana", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 55, pp. 193-220.

CAMISÓN ZORNOZA, C.; CRUZ ROS, S. (2008): "La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, núm. 1, pp. 79-102.

CAMPOS CLIMENT, V.; SANCHIS PALACIO, J. R. (2001): "Factores de éxito de la industria hotelera: un estudio empírico aplicado a los hoteles de la Comunidad Valenciana", *Papers de Turisme*, núm. 30, pp. 94-123.

CAMPOS CLIMENT, V.; SANCHIS PALACIO, J. R. (2005): "Las secciones de crédito de las cooperativas en España. Análisis de su situación actual y su papel en la financiación al cooperativismo agrario y al desarrollo rural", *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, núm. 9, pp. 35-52.

CAPA (diferents anys): *Informació estadística*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, València. www.agricultura.gva.es

CARAVACA BARROSO, I. (1997): “Los nuevos espacios emergentes”, Ponència presentada en el *XV Congreso de Geógrafos Españoles. Dinámica Litoral- Interior*, Santiago de Compostela, A.G.E.

CARBONELL, F.; BÁGUENA, J. (2007): “El proceso de construcción del arco mediterráneo: una calle de doble dirección”, *Revista Papers* núm. 44, pp. 8-19.

CARRASCO CARRASCO, M.; GARRIDO, J. (1991): “Integración y asociacionismo: una estrategia competitiva para el cooperativismo agrario”, *Revista de Economía y Empresa*, Vol. XI, núms. 29/30, pp. 65-75.

CARRASCO MONTEAGUDO, I. (1997): “Cooperativas agrarias: necesidades de financiación y financiación ajena de las necesidades”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 63, pp. 45-62.

CASTEL GENÍS, J. M.; MADRY, W.; GOZDOWSKI, D.; ROSZKOWSKA-MADRA, B.; DABROWSKI, M.; LUPA, W.; MENA GUERRERO, Y. (2010): “Family dairy farms in the Podlasie province, Poland: farm typology according to farming system”, *Spanish Journal of Agricultural Research*, núm. 4, pp. 946-961.

CASTELLA, M.; GUTIÉRREZ, E. (2007): “Calidad en la toma de decisiones: el método Delphi”, *Forum Calidad*, núm. 183, pp. 17-21.

CERVERA PAZ, A.; BOHÓRQUEZ, M. (2000): “El asociacionismo como fuente de ventaja en el sector agroalimentario andaluz”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 70, pp. 31-46.

CHAVES ÁVILA, R. (1996): *La cooperación empresarial en la economía social. Un análisis de las empresas valencianas de trabajo asociado de los sectores textil y del mueble*, Edita CIRIEC-España, València.

CHAVES AVILA, R. (1999): “La Economía Social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 33, pp. 115-140.

CHAVES AVILA, R. (2001): “Primera aproximación a las políticas públicas dirigidas a la Economía Social en España y Europa”, *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa CIDEA*, núm. 34, pp. 66-74.

CHAVES AVILA, R. (2006): "Las políticas públicas de la Economía Social en la Comunidad Valenciana", en: Monzón, J. L. (director): *Informe-memoria de la Economía Social Valenciana*, Ed. CIRIEC-España, Valencia.

CHAVES AVILA, R. (2009): "Políticas públicas y economía sectorial e internacional de la Economía Social", en Monzón i Sanchis (directors): *Master en Administración y Dirección de Empresas y Entidades no lucrativas de la Economía Social*, Edita CIRIEC-España, Valencia.

CHAVES ÁVILA, R.; MONZÓN CAMPOS, J. L. (2000): "Las cooperativas en las modernas economías de mercado", *Economistas*, núm. 83, pp. 113-123.

CHAVES ÁVILA, R.; MONZÓN CAMPOS, J. L. (2007): "Economía Social", en Universitat de València: *La Comunidad Valenciana en el umbral del Siglo XXI. Estrategias de desarrollo económico*, Servei de Publicacions de la Universitat de València; pp. 279-294.

CHAVES ÁVILA, R.; MONZÓN CAMPOS, J. L. (2008): "Panorama de investigación en Economía Social", *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 26, núm. 1, pp. 29-56.

CHAVES ÁVILA, R.; MONZÓN CAMPOS, J. L.; SAJARDO MORENO, A. (2003): *Elementos de Economía Social. Teoría y realidad*, Edita Universitat de València.

CIRUELA LORENZO, A. M. (2006): "La función directiva en las cooperativas agrarias: estudio empírico en las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 55, pp. 253-288.

COGECA (diferents anys): *Las cooperativas agrarias en Europa. Cuestiones fundamentales y tendencias*, Confederación General de Cooperativas Agrarias de la Unión Europea COGECA. Disponible en Internet: <http://www.ccae.es>

COGECA (2010): *Agricultural Cooperatives in Europe*, European Agri-cooperatives COGECA, Brussels.

COLOM GORGUES, A.; SÁEZ OLIVITO, E. (1999): “El escenario estratégico agroalimentario del Mediterráneo: arco norte y arco sur”, *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, núm. 3, pp. 43-56.

COMPÉS LÓPEZ, R.; MARTÍNEZ GÓMEZ, 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* núm. 7, Fundació Institut Valencià d’Investigació i Formació Agroambiental IVIFA; pp. 15-26.

Cooperativas Agro-alimentarias (diferents anys): *Informe socioeconómico del cooperativismo agrario español*, Confederación de Cooperativas Agrarias de España CCAE, Madrid. www.cooperativasagroalimentarias.es.

CORBETTA, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill, Madrid.

CRISTÓBAL FRANSI, E.; MONTEGUT SALLA, Y.; MARIMON I VIADIU, F. (2007): “La gestión de las cooperativas agrarias: tipificación de las cooperativas del sector oleícola de Catalunya”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 59, pp. 203-236.

DALKEY, N. C.; ROURKE, D. L. (1971): “Experimental Assessment of Delphi Procedures with Group Value Judgments”, Documento de trabajo, *Rand Corporation*, USA. Santa Mónica. California, February 199-1, pp. 1-58.

DAMAS, E. (1996): *Análisis dinámico de la estructura económico-financiera y de la eficiencia de las almazaras cooperativas de la provincia de Jaén durante el período 1975-1993*. Tesis doctoral, Universidad de Córdoba, Córdoba.

DAMAS, E.; ROMERO, C. (1997): “Análisis no paramétrico de la eficiencia relativa de las almazaras cooperativas en la provincia de Jaén durante el período 1975-1993”, *Economía Agraria*, núm. 180, pp. 279-304.

DE CAMILLERI, J.; MELIÁ MARTÍ, E. (2009): “Factores de competitividad en las cooperativas agrarias valencianas. La orientación al mercado y las alianzas empresariales”. En Meliá Martí, E. i Server Izquierdo, R. J. (coordinadors): *La gestión de empresas de economía social*, Ed. Universidad Politécnica de Valencia, València; pp. 37-60.

DEL PINO GRACIA, A. (2001): "Tendencias tecnológicas en el sector agroalimentario", *Economía Industrial*, núm. 342, pp. 39-46.

DEL REAL SÁNCHEZ-FLOR, J. M. (2002): "La evolución en la gestión económica de las Cooperativas Agrarias", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 78, pp. 147-160.

DEL ROMERO RENAU, L. (2006): "Privatització de la gestió de l'aigua i govern del territori a l'arc mediterrani espanyol", *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, núm. 48, pp. 35-59.

DEMOUSTIER, D. (2001): *L'Économie Sociale et Solidaire*, Syros, París.

DEMOUSTIER, D. (2006): "Débats autour de la notion d'Économie Sociale", *Revue d'Etudes Cooperatives, Mutualistes et Associatives RECMA*, núm. 300, pp. 8-18.

DIOS-PALOMARES, R.; MARTÍNEZ PAZ, J. M. (2010): "Análisis de eficiencia de la industria oleícola desde un enfoque multioutput con distancias econométricas", *Revista de Estudios Empresariales*, núm. 1, pp. 54-84.

DOMINGO SANZ, J. (2001): "Ratios para el análisis de rentabilidad de las cooperativas agrarias andaluzas", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 38, pp. 171-186.

DOMINGO SANZ, J.; ROMERO LÓPEZ, C. (1987): *Las empresas cooperativas agrarias: una perspectiva económica*, Dirección General de Cooperativas y Empleo, Madrid.

DURÀ GUIMERÀ, A.; OLIVERAS GONZÁLEZ, X. (2010): "Cooperación territorial y articulación del Arco Mediterráneo", *Papeles de Geografía*, núms. 51-52, pp. 95-104.

ESCRIBANO FRANCÉS, G.; DE ARCE BORDA, R. (2001): "El impacto de la liberalización comercial agrícola euro-mediterránea", *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, núm. 2706, pp. 25-40.

ESTRUCH, V. (2007): "Estratègies de les explotacions arrosseres valencianes. Dinàmica estructural i perspectives de futur", *Estudis Agroambientals*, núm. 3, IVIFA, Valencia.

FAJARDO GARCÍA, G. (1999): “Las secciones de crédito en el ordenamiento jurídico español”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 32, pp. 9-38.

FAJARDO GARCÍA, I. G.; SANCHIS PALACIO, J. R.; CAMPOS CLIMENT, V. (2006): “Triple justificación de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana: jurídica, económica y social”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 54, pp. 129-166.

FARINÓS DASÍ, J. (2007): “Planificación de infraestructuras y planificación territorial”, *Revista Papers* núm. 44, pp. 33-42.

FAYOS GARDÓ, T.; CALDERÓN GARCÍA, H.; MIR PIQUERAS, J. (2009): “Eficiencia, competitividad y políticas de promoción empresarial. Estudio del sector agroalimentario en España”, *Economía Industrial*, núm. 373, pp. 111-122.

FCAC (diferents anys): *Anuari Socioeconòmic de les Cooperatives Agràries de Catalunya*, Edita Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya, Barcelona.

FECOAV (diferents anys): *Informació estadística*, Federación de Cooperatives Agrarias de la Comunitat Valenciana, València. www.fecoav.es.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, G. R. (1996): “El sistema de comunicaciones y transportes en el Arco Mediterráneo Español”, *I Jornadas sobre Economía del Mediterráneo*, Murcia, pp.55-69.

FERNÁNDEZ MÉNDEZ, M. (1996). “Estrategias empresariales de las cooperativas agrarias. El fenómeno concentratorio”, *Cuadernos de Trabajo*, CIRIEC-España, pp. 4-17.

FERNÁNDEZ MORENO, M. V.; PEÑA GARCÍA-PARDO, I. (2009): “Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de Castilla-La Mancha”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 98, pp. 70-96.

FERNÁNDEZ MORENO, M. V.; PEÑA GARCÍA-PARDO, I.; HERNÁNDEZ PERLINES, F. (2008): “Factores determinantes del éxito exportador: el papel

de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 63, pp. 39-64.

FERNÁNDEZ ZAMUDIO, M. A.; CABALLERO, P.; DE MIGUEL, M. D. (2006): “La gestión del minifundio a través de las cooperativas en la Comunidad Valenciana”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 55, pp. 193-219.

FILDES, R.; JALLAND, M.; WOOD, D. (1978): “Forecasting in conditions of uncertainty”, *Long Range Planning*, Vol. 11, núm. 4, pp. 29-38.

FILIPPI, M.; TRIBOULET, P. (2006): “Typologies des comportements à innover des coopératives agricoles. Une étude en région Midi-Pyrénées”, *Economie Rurale*, núm. 296, pp. 20-38.

FMR (2008): *Cooperativisme agrari a Catalunya. Reflexions i reptes de futur*, Fundació del Món Rural, Lleida.

FRANCO, J.A. (2007): “La agricultura valenciana. Comentarios”, en Universitat de València: *La Comunidad Valenciana en el umbral del Siglo XXI. Estrategias de desarrollo económico*, Servei de Publicacions de la Universitat de València; pp. 339-342.

GALDEANO GÓMEZ, E. (2001): “Tendencias y estrategias competitivas de las entidades asociativas de comercialización agroalimentaria”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, núm. 1, pp. 141-161.

GALDEANO GÓMEZ, E. (2002): “Competitividad de las cooperativas hortofrutícolas: análisis del impacto económico de las acciones de calidad y medioambientales en las OPFH andaluzas”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 41, pp. 53-83.

GALDEANO, E. (2006): “Productivity and efficiency analysis of horticultural cooperatives”, *Spanish Journal of Agricultural Research*, Vol. 4, núm. 3, pp. 191-201.

GALDEANO GÓMEZ, E.; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, M. C. (2000): “Cambios de estrategia en las entidades asociativas de comercialización hortofrutícola”,

Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, núm. 186, pp. 75-103.

GALDEANO GÓMEZ, E.; JAÉN, M.; MOLINA, A. (1999). *Análisis económico-financiero de las organizaciones de productores de Almería: estudio comparado*, Universidad de Almería, Servicio de Publicaciones, Almería.

GALLEGO BONO, J. R. (1996): "Instituciones, aprendizaje y liderazgo en la difusión de innovaciones: una interpretación de la desigual expansión del riego por goteo en la citricultura valenciana", *Revista Española de Economía Agraria*, núm. 175, pp. 199-226.

GALLEGO BONO, J. R. (2000): "Agrupaciones de innovaciones en la difusión de innovaciones tecnológicas radicales y política económica: conceptualización y evidencia en la citricultura valenciana", *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, núm. 188, pp. 225-250.

GALLEGO BONO, J. R. (2008): "Economía social y dinámica innovadora en los sistemas territoriales de producción y de innovación. Especial referencia a los sistemas agroalimentarios", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 60, pp. 7-40.

GALLEGO BONO, J. R. (2010a): "Agricultura a tiempo parcial y externalización de servicios como vehículo del cambio estructural", *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, núm. 225, pp. 13-45.

GALLEGO BONO, J.R. (2010b): "Algunas consideraciones desde el presente sobre la dinámica de la agricultura valenciana en clave de la tesis de Emèrit Bono", en E. Bono: *Naranja y desarrollo*, Universitat de València, València; pp. 197-203.

GALLEGO BONO, J. R.; LAMANTHE, A. (2009): "Relations de pouvoir et regulations extralocales dans l'adaptation des systèmes agroalimentaires au contexte de mondialisation. Une étude de cas France/Espagne", *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, Vol. 90, núm. 2, pp. 185-213.

GALLIZO, J. L.; SALVADOR, M. (2000): "Medida del proceso de ajuste de los ratios financieros. Un análisis en sectores industriales", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXIX, núm. 103, pp. 37-56.

GARCÍA, A. M.; OREJA, J. R.; GONZÁLEZ, E. (2002): "Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma cooperativa frente a los individuales", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 41, pp. 111-138.

GARCÍA ÁLVAREZ-COQUE, J. M. (2002): "La agricultura mediterránea y las reglas de la globalización: ¿un juego de suma positiva?", en García Álvarez-Coque (coordinador): *La agricultura mediterránea en el Siglo XXI*, Mediterráneo Económico, Cajamar, Almería, pp. 33-52.

GARCÍA ÁLVAREZ-COQUE, J. M. (2003): "La agricultura española ante la reforma de la Política Agrícola Común", *Papeles de Economía Española*, núm. 96, pp. 2-19.

GARCÍA ÁLVAREZ-COQUE, J. M. (2007): "La agricultura valenciana. Comentarios", en Universitat de València: *La Comunidad Valenciana en el umbral del Siglo XXI. Estrategias de desarrollo económico*, Servei de Publicacions de la Universitat de València; pp. 343-346.

GARCÍA ÁLVAREZ-COQUE, J. M.; JORDÁN GALDUF, J. M.; MARTÍNEZ GÓMEZ, V. D. (2008): "El modelo europeo de agricultura y los acuerdos internacionales", *Papeles de Economía Española*, núm. 117, pp. 227-242.

GARCÍA ALVAREZ-COQUE, J. M.; SEXTON, R.; LÓPEZ-GARCÍA USACH, T. (2009): "Estrategias de cooperación de los productores de frutas y hortalizas. Una comparación trasatlántica", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 65, pp. 193-216.

GARCÍA-AYUSO, M. (1996): "Técnicas de análisis factorial aplicadas al análisis de la información financiera", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXV, núm. 86, pp. 57-101.

GARCÍA MARTÍ, E. (2004): "Características del poder la rentabilidad en una almazara cooperativa: teoría de la agencia versus teoría del servidor", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 83, pp. 33-50.

GARCÍA MARTÍNEZ, G. (2006): "Las cooperativas agrarias y otras entidades asociativas agrarias", en Monzón, J. L. (director): *La Economía Social en la*

Comunidad Valenciana en el año 2004, Edita CIRIEC-España, Valencia; pp. 129-140.

GARCÍA ORDAZ, M. (1995): *Análisis desde la perspectiva contable de las cooperativas agrícolas andaluzas*, Tesis doctoral, Universidad de Huelva, Huelva.

GARCÍA SANZ, B. (2007): “Agricultura y Desarrollo Rural: referencia especial al asociacionismo agrario”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 92, pp. 178-98.

GARRABOU SEGURA, R. (1985): *Un fals dilema. Modernitat o endarreriment de l'agricultura valenciana (1850-1900)*, Institució Alfons el Magnànim, IVEI, València.

GARRABOU SEGURA, R.; PUJOL ANDREU, J. (1988): “La especialización de la agricultura mediterránea y la crisis”, en Garrabou (coordinador): *La crisis agraria de finales del Siglo XIX*, I Seminario Internacional de Historia de Girona, pp. 94-130.

GARRIDO HERRERO, S. (2003): “El primer cooperativismo agrario español”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 44, pp 33-56.

GENERALITAT DE CATALUNYA (diferents anys): *Informe socioeconòmic del sector agrari a Catalunya*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

GENERALITAT DE CATALUNYA (2001): *Llibre blanc de l'Economia Social a Catalunya*, Departament de Treball, Barcelona.

GENERALITAT DE CATALUNYA (2006): *Programa de Desarrollo Rural de Catalunya 2007-2013*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

GENERALITAT VALENCIANA (diferents anys): *Informe del Sector Agrario Valenciano*, Conselleria d'Agricultura, Pesca i Alimentació, València.

GENERALITAT VALENCIANA (2006): *Programa de Desarrollo Rural de la Comunidad Valenciana 2007-2013*, Generalitat Valenciana, València.

GÓMEZ-BEZARES, F.; MADARIAGA, J. A.; SANTIBÁÑEZ, J. (1999): "Algunas reflexiones y novedades acerca de la pirámide de ratios", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIV, núm. 167, pp. 329-359.

GÓMEZ-LIMÓN RODRÍGUEZ, J. A. (2008): "El regadío en España", *Papeles de Economía Española*, núm. 117, pp. 86-109.

GÓMEZ-LIMÓN RODRÍGUEZ, J. A.; CASQUET MORATE, E.; ATANCE MUÑIZ, I. (2003) : "Análisis económico-financiero de las cooperativas agrarias en Castilla y León", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 46, pp. 151-189.

GÓMEZ-LIMÓN RODRÍGUEZ, J. A.; PICAZO TADEO, A. J.; REIG MARTÍNEZ, E. (2008): "Agricultura, desarrollo rural y sostenibilidad medioambiental", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 61, pp. 103-126.

GÓMEZ LÓPEZ, J. D. (2001): "Las cooperativas agrarias de comercialización en una economía globalizada", en Martínez Puche, A. (coordinador): *El desarrollo rural-local integrado y el papel de los poderes locales: nuevas consideraciones sectoriales y sus repercusiones en el territorio valenciano*, Universidad de Alicante, Alicante; pp. 71-90.

GÓMEZ LÓPEZ, J. D. (2004a): "La reforma de la PAC y la importancia de las cooperativas agrarias en la vertebración socioeconómica y territorial del medio rural", *Ería: Revista Cuatrimestral de Geografía*, núm. 63, pp. 72-90.

GÓMEZ LÓPEZ, J. D. (2004b): "Las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana frente al proceso de globalización", *Cuadernos de Geografía*, núm. 75, pp. 1-15.

GÓMEZ MORA, A. (2001): "Simbiosis entre la Caja Rural y las cooperativas agrarias", en Hernández Perlines, F. (coordinador): *La economía cooperativa como alternativa empresarial*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo; pp. 175-177.

GUILLOUZO, R.; PERROT, P.; RUFFIO, P. (1995): "Strategic alliances: challenges and limits for agri-food cooperatives", *International Journal of Co-operative Management*, Vol. 2, pp. 33-40.

GUPTA, U.; CLARKE, R. (1996): "Theory and applications of the Delphi technique: a bibliography (1975-1994)", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 53, núm. 2, pp. 185-211.

HACHEROVÁ, Z.; HULÍK, R.; PRIBILOVICOVÁ, I. (2003): "The state and development of financial structure in agricultural co-operatives", *Agricultural Economics*, núm. 8, pp. 369-374.

HERNÁNDEZ PERLINES, F. (1994): "Análisis estratégico de las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 16, pp. 187-208.

HERNÁNDEZ PERLINES, F. (1995): "¿Son competitivas las cooperativas agrarias?", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 18, pp. 10-40.

HERNÁNDEZ ORTIZ, M. J. (1999): "Posibilidades de las sociedades cooperativas agrarias de influir en el mercado a través de los acuerdos de cooperación", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, núm. 1, pp. 63-80.

HERNÁNDEZ SANCHO, F. (1992): "La agricultura a tiempo parcial en la Comunidad Valenciana: una aproximación metodológica", *Revista de Estudios Agrosociales*, núm. 159, pp. 189-206.

HERNANDO, J.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2000): "La tecnología, la percepción de las políticas agrarias de la Unión Europea y la eficiencia en las cooperativas comercializadoras de cereales de Castilla y León", *Revista de la Economía Social y de la Empresa*, núm. 35, p. 74.

HERNANDO, J.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2001): "Los componentes empresariales del cooperativismo agrario de cultivos herbáceos extensivos en Castilla y León", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 74, pp. 85-106.

HONRUBIA, J. (2010): "La agricultura valenciana: un modelo agotado", en I. Antuñano, J. M. Jordán i J. A. Tomás Carpi (editors): *Crisis y transformación. Una perspectiva de política económica. Ensayos en homenaje al profesor Emèrit Bono*, Universitat de València, València; pp. 277-318.

IDESCAT (diferents anys): Institut d'Estadística de Catalunya. Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

INE (diferents anys): *Anuario estadístico de España y Censo Agrario*, Instituto Nacional de Estadística INE, Madrid.

IRAIZOZ, B.; RAPUN, M.; ZABALETA, I. (2003): "Assessing the technical efficiency of horticultural production in Navarra, Spain", *Agricultural Systems*, núm. 78, pp. 387-403.

IVF (diferents anys): *Anuario de las entidades financieras de la Comunidad Valenciana*, Instituto Valenciano de Finanzas, València.

JÉREZ, A.; MELLADO, J. M. (1997): "El arco mediterráneo valenciano", *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, núm. 17, pp. 243-256.

JORDÁN GALDUF, J. M. (2001): "Relaciones económicas entre el Arco Mediterráneo y la Ribera Sur", *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, núm. 36, pp. 69-80.

JULIÀ IGUAL, J. F. (1993): "La economía social y el cooperativismo agrario", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 15, pp. 43-68.

JULIÀ IGUAL, J. F. (1994): "El cooperativismo agrario", *Papeles de Economía Española*, núms.. 60-61, pp. 243-250.

JULIÀ IGUAL, J. F.; MARÍ, S. (2002): "Agricultura y desarrollo rural", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 48, pp. 25-52.

JULIÀ IGUAL, J. F.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (1996): *Dirección contable y financiera de empresas agroalimentarias*, Mundi-Prensa Libros, Madrid.

JULIÀ IGUAL, J. F.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2003): "The enterprises of Social Economy in the agrarian sector. Boundary and situation in Spain", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 74, núm. 3, pp. 465-488.

JULIÀ IGUAL, J. F.; GALLEGO SEVILLA, 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*, núm. 44, pp. 231-259.

JULIÀ IGUAL, J. F.; SERVER IZQUIERDO, R. J.; FERNÁNDEZ, M. (1996): "Las sociedades cooperativas agrarias", en Barea, J. i Monzón, J. L. (directors): *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*, Edita CIRIEC-España, València; pp. 17-75.

JULIÀ IGUAL, J. F.; SERVER IZQUIERDO, R. J.; MELIÀ MARTÍ, E. (2004): Los procesos de fusión en cooperativas agrarias: *manual de procedimiento*, Mundi-Prensa Libros, Madrid.

KYRIAKOPOULOS, K.; VAN BEKKUM, O. F. (1999): "Market orientation of European Agricultural Cooperatives: strategic and structural issues", *IX European Congress of Agricultural Economists*, Warsaw, Poland, pp. 148-164.

LAMO DE ESPINOSA, J. (2002): "La agricultura mediterránea. Desafíos y oportunidades ante la próxima ampliación", en García Álvarez-Coque (coordinador): *La agricultura mediterránea en el Siglo XXI*, Mediterráneo Económico, Cajamar, Almería, pp. 53-65.

LAMO DE ESPINOSA, J. (2009a): "La crisis económica global y la crisis agraria española", *Mediterráneo Económico*, núm. 16, Fundación Cajamar, Almería.

LAMO DE ESPINOSA, J. (2009b): "El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global", *Mediterráneo Económico*, núm. 15, Fundación Cajamar, Almería.

LANDETA, J. (1999): *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ariel, Barcelona.

LANDETA, J. (2006): "Current validity of the Delphi method in social sciences", *Technological Forecasting and Social Change*, núm. 73, pp. 467-482.

LANDETA, J.; MATEY, J.; RUIZ, V.; GALTER, J. (2008): "Results of a Delphi survey in drawing up the input – output tables for Catalonia", *Technological Forecasting and Social Change*, núm. 75, pp. 32-56.

LANGREO, A. (2002): "La externalización del trabajo agrario y las empresas de servicios a la agricultura", *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 2, núm. 1, pp. 45-68.

LERMAN, Z.; PARLIAMENT, C. (1991): "Size and industry effects in the performance of agricultural cooperatives", *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 6 núm. 1, pp. 15-29.

LINSTONE, H. A.; TUROFF, M. (1975): *The Delphi Method. Techniques and applications*, Ed. Addison-Wesley, Reading.

LÓPEZ RUIZ, J. M.; CALVO GARCÍA-TORNEL, F. (1998): "El comportamiento del arco mediterráneo español como eje de crecimiento", *Papeles de Geografía*, núm. 28, pp. 91-107.

MANCOMUNITAT DE LA RIBERA (2001): *Viabilidad de cooperativas de trabajo asociado en el sector agrario de la Ribera*, Edita Mancomunitat de la Ribera Alta i Baixa, València.

MAPA (2004): *Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MARÍ VIDAL, S.; JULIÀ IGUAL, J. F. (2001): "Evolución del cooperativismo agrario en España. De los sindicatos agrícolas a la actualidad", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 73, pp. 59-80.

MARÍN, M; MELIÁ, E; MARÍ, S. (2008): "Estrategias de Internacionalización de las cooperativas agrarias en España", Ponència presentada en el *27 Congreso Internacional CIRIEC*, Sevilla.

MARM (diferents anys): *Informació estadística*, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Madrid. www.marm.es.

MAROTO, J. V. (2002): "La horticultura en la Comunidad Valenciana: evolución, análisis técnico y de futuro", *Libro Blanco de la agricultura y el desarrollo rural*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MÁRQUEZ, A. M.; HERNÁNDEZ, M. J. (2001): “Cooperación y sociedades cooperativas: el caso de la denominación de origen Sierra Mágina”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 74, pp. 122-146.

MARTÍN, M. P.; MARTÍN, F. J. (1993): *Curso básico de Estadística Económica*, AC Editorial, Madrid.

MARTÍN, M. A.; VIDAL, F. (2001): “Análisis comparativo de las bodegas cooperativas inscritas en las Denominaciones de Origen vónicas de la Comunidad Valenciana”, *Esic-Market*, núm. 110, pp. 143-167.

MARTÍN LÓPEZ, M. M. (2004): “Un análisis Foda mediante la aplicación de la técnica prospectiva delphi a un sector tradicional”, *Alta Dirección*, núm. 234, pp. 77-84.

MARTÍNEZ CHARTERINA, A. (1990): *Análisis de la integración cooperativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.

MATEOS RONCO, A. (2002): “El control de gestión en las cooperativas agrarias”, *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 36, pp. 51-55.

MATEOS RONCO, A.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2003): “Los costes de calidad en cooperativas hortofrutícolas y su identificación en el marco del sistema de costes basados en las actividades”, *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 3, núm. 1, pp. 105-121.

MATEOS RONCO, A.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2009): “La evaluación de la calidad de las normas de peritación de seguros agrarios en frutales por aplicación del Método Delphi”, *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, núm. 223, pp. 77-112.

MEDEIROS, N. H. (2002): “Alianzas estratégicas entre cooperativas: ensayo sobre un nuevo paradigma competitivo en la producción de jugo de naranja concentrado”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 43, pp. 107-124

MELIÁ MARTÍ, E.; JULIÁ IGUAL, J. F. (2008): “La intercooperación: una respuesta a las actuales demandas del cooperativismo agrario”, *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 26, núm. 1, pp. 57-88.

MELIÁ MARTÍ, E.; JULIÁ IGUAL, J. F. (2009): "Las cooperativas agroalimentarias", en Monzón Campos, J. L. (director): *La Economía Social en España en el año 2008*, CIRIEC-España, València; pp. 219-252.

MELIÁ MARTÍ, E.; GARCÍA MARTÍNEZ, G.; JULIÁ IGUAL, J. F. (2006): "Internet, cooperativismo agrario y desarrollo rural: el caso de las cooperativas de la Comunidad Valenciana", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 55, pp. 221-252.

MELIÁ MARTÍ, E.; JULIÁ IGUAL, J. F.; GARCÍA MARTÍNEZ, G. (2007): "Análisis de la eficiencia de los procesos de fusión cooperativa en la Comunidad Valenciana, Comunicación presentada en el XIV Congreso AECA, Valencia.

MELIÁ MARTÍ, E.; JULIÁ IGUAL, J. F.; MARTÍNEZ GARCÍA, N. (2009): "Los procesos de fusión de cooperativas agroalimentarias y sus efectos: de las expectativas a los resultados. Un estudio empírico en cuatro comunidades autónomas", en Meliá, E. i Server, R. (directors): *La gestión de empresas de economía social*, Ed. Marcial Pons, Madrid; pp. 61-86.

MELIÁN NAVARRO, A. (2004): "El fenómeno concentratorio como estrategia de crecimiento en las cajas rurales españolas. El Grupo Caja Rural", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 82, pp. 89-112.

MELIÁN NAVARRO, A. (2005): "La actividad agrícola en la Comunidad Valenciana: superficies y producciones de los principales cultivos", *Fruticultura profesional*, núm. 150, pp. 52-64.

MELIÁN NAVARRO, A. (2011): "Las empresas de inserción sociolaboral creadas por emprendedores sociales. Un análisis Delphi", en Sanchis Palacio, J. R. (director): *Emprendimiento, Economía Social y Empleo*, Universitat de València, València; pp. 33-110.

MELIÁN NAVARRO, A.; SANCHIS PALACIO, J. R. (2009): "Expansión y crecimiento de las cooperativas de crédito durante el período 1993-2007 en la Comunidad Valenciana", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 98, pp. 97-117.

MELIÁN NAVARRO, A.; PALOMO ZURDO, R. J.; SANCHIS PALACIO, J. R.; SOLER TORMO, F. (2006): “La investigación en materia de cooperativas de crédito y de grupos cooperativos”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 56, pp. 25-64.

MEROÑO, A.; ARCAS, N. (2006): “Equipamiento y gestión de las tecnologías de la información en las cooperativas agroalimentarias”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 54, pp. 5-31.

MIGUEL FERRER, J. (2005): “El futuro de la política agroalimentaria. Síntesis y conclusiones”, en DD.AA.: L’Observatori per al sector agroalimentari i el món rural valencians, *Quaderns Agroambientals* núm. 7, Fundació Institut Valencià d’Investigació i Formació Agroambiental IVIFA; pp. 31-36.

MINISTERIO DE TRABAJO (diferents anys): Informació estadística, Ministerio de Trabajo, Madrid. www.mtin.es.

MÍNGUEZ VERA, A.; MARTÍN UGEDO, J. F.; ARCAS LARIO, N. (2010): “Agency and property rights theories in agricultural cooperatives: evidence from Spain”, *Spanish Journal of Agricultural Research*, núm. 4, pp. 908-924.

MINONDO, J. (2003): “Políticas de fomento público de la economía social en España”, en Faura, I. et al. (coord): *La economía social y el tercer sector*, Escuela libre editorial, Madrid.

MITYC (2006): *Las PYME españolas como forma societaria. Estructura económico-financiera y resultados (ejercicios 2000-2003 y avance 2004)*, Registradores de España y Dirección Genral de Políticas de la Pequeña y Mediana Empresa. División de Información, Documentación y Publicaciones, Centro de Publicaciones, Madrid.

MOLLER, L.; FEATHERSTONE, A.; BARTON, D. (1996): “Sources of financial stress in agricultural cooperatives”, *Journal of Cooperatives*, núm. 11, pp. 38-49.

MONTEGUT SALLA, Y. (2006): Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas, Tesis doctoral, Universitat de Lleida, Lleida.

MONTEGUT SALLA, Y.; CRISTÓBAL FRANSI, E. (2010): "Análisis empresarial de las cooperativas del sector de la fruta dulce de Cataluña", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 101, pp. 28-57.

MONTEGUT SALLA, Y.; SABATÉ PRATS, P.; CLOP, M. M. (2002): "Análisis económico-financiero de las cooperativas agrarias productoras de aceite de oliva de la "D.O. Garrigues" (Lleida, España)", *Investigación Agraria. Producción y protección vegetales*, Vol. 17, núm. 3, pp. 423-440.

MONTEGUT SALLA, Y.; CRISTÓBAL FRANSI, E.; MARIMON VIADIU, F. (2007a): "Caracterización de las almazaras cooperativas catalanas", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 93, pp. 68-97.

MONTEGUT SALLA, Y.; CRISTÓBAL FRANSI, E.; MARIMON VIADIU, F. (2007b): "Orientación al mercado en las Almazaras Cooperativas. El caso de Cataluña", *Revista de Economía Social*, núm. 34, pp. 29-35.

MONTEGUT SALLA, Y.; CRISTÓBAL FRANSI, E.; MARIMON VIADIU, F. (2007c): "La gestión de las cooperativas agrarias: tipificación de las cooperativas del sector oleícola de Cataluña", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 59, pp. 203-236.

MONTERO GARCIA, A. (1996): *El Cooperativismo agroalimentario y formas de integración*, Edita Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MONTERO GARCIA, A. (2000): *Aspectos económicos de las cooperativas agrarias*, Díaz de Santos, Madrid.

MONZÓN CAMPOS, J. L. (1987): "La Economía Social en España", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 0, pp. 19-29.

MONZÓN CAMPOS, J. L. (2000): "La economía social como nuevo marco conceptual del cooperativismo agrario. Una referencia a los grupos cooperativos", en *Jornadas Cooperativas en Canarias*. Valsequillo (Gran Canaria), 18 de diciembre.

MONZÓN CAMPOS, J. L. (2003): "El cooperativismo en la historia de la literatura económica", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 44, pp. 9-32.

MONZÓN CAMPOS, J. L. (director) (2004): *La Economía Social en la Comunidad Valenciana*, Edita CIRIEC-España, València.

MONZÓN CAMPOS, J. L. (2006): “Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 56, pp. 9-24.

MONZÓN CAMPOS, J. L. (director) (2009): *La Economía Social en España en el año 2008*, Edita CIRIEC-España, València.

MOYA, I.; OLTRA, M. J. (1993): “Las empresas agroalimentarias. Un análisis empresarial y bursátil”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 15, pp. 207-238.

MOYANO FUENTES, J. (1997): “Financiación de la producción y comercialización del aceite de oliva en las almazaras cooperativas”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 63, pp. 79-92.

MOYANO, C. Y MATAIX ALDEANUEVA, C. (2006): “La promoción de cooperativas como estrategia para la creación y gestión de cadenas productivas agrarias. El caso de Nicaraocoop”, *Cuadernos internacionales de tecnología para el desarrollo humano*, núm. 4, pp. 1-9.

MOZAS MORAL, A. (2002): “La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 40, pp. 165-194.

MOZAS MORAL, A.; BERNAL JURADO, E. (2001): “El impacto de las nuevas tecnologías en el cooperativismo agroalimentario: perspectivas de futuro”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 73, pp. .

MOZAS MORAL, A.; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, J. (2003): “La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico”, *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, núm. 2776, pp. 9-19.

MOZAS MORAL, A., DE LA POZA PÉREZ, J.; VALLEJO MARTOS, M. C. (1997): “La gestión de recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 63, pp. 93-120.

MYRO SÁNCHEZ, R. (1996): "La competitividad de las industrias regionales españolas", *XXII Reunión de Estudios Regionales. Nuevos escenarios y perspectivas de análisis. Ponencias*. Navarra, Universidad Pública de Navarra, pp.81-95.

NICOLÁS GELONCH, M.; SABATÉ PRATS, P. (2000): "Las ayudas públicas a la inversión agraria: el caso de las subvenciones en capital de las cooperativas fruteras de Lleida", *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, núm. 187, pp. 137-156.

OKOLI, C.; PAWLOWSKI, S. D. (2004): "The Delphi Method as a research tool: an example, design considerations and applications", *Information and Management*, núm. 42, pp. 15-29.

OLTRA MESTRE, M. J. (1992): "Caracterización empresarial de las bodegas cooperativas de la Comunidad Valenciana", *Cuadernos de Trabajo*, núm. 19, CIRIEC-España.

OLTRA MESTRE, M.J.; SEGURA, B. (1989): "Un análisis económico-financiero de las pequeñas bodegas cooperativas de la Comunidad de Valencia", *Viticultura/Enología Profesional*, núm. 3, pp. 20-27

OUSTAPASSIDIS, K. (1992): "Diversification, size and growth on the Greek co-operative marketing unions", *European Review of Agricultural Economics*, núm. 19, pp. 85-96.

OUSTAPASSIDIS, K.; NTAFFIS, A.; MOUTRAN, N. (1993): "Competitiveness and impact of rural cooperatives in Crete", *Options Méditerranéennes*, núm. 23, pp. 245-261.

PALOMO ZURDO, R. J.; SANCHIS PALACIO, J. R. (2008): "Un análisis del crédito cooperativo en España: situación actual, expansión territorial y proyección estratégica", *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 26, núm. 1, pp. 89-132.

PALOMO ZURDO, R. J.; SANCHIS PALACIO, J. R. (2010a): "Efectos de las fusiones bancarias en los resultados. El caso de las cajas rurales en España

durante la primera mitad de la década de 2000”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 44, pp. 13-36.

PALOMO ZURDO, R. J.; SANCHIS PALACIO, J. R. (2010b): “Efectos de las fusiones sobre la concentración y la eficiencia bancaria: el caso de las cajas rurales y los retos de la crisis financiera”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, núm. 146, pp. 289-319.

PALOMO ZURDO, R. J.; SANCHIS PALACIO, J. R. (2010c): “Las cooperativas de crédito”, en Monzón Campos, J. L.: *La Economía Social en España en el año 2008*, Ed. CIRIEC-España, València, pp. 301-334.

PALOMO ZURDO, R. J.; SANCHIS PALACIO, J. R.; SOLER TORMO, F. (2009): “Las entidades financieras de Economía Social ante la crisis financiera: un análisis de las cajas rurales españolas”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 100, pp. 101-133.

PARCERISA, J. (1999): “ASC, SCCL una cooperativa de segundo grado que presta sus servicios a las secciones de crédito de las cooperativas agrarias de Cataluña”, *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 52, pp. 65-72.

PASHIARDIS, P. (1993): “Group Decision Making: the role of the principal”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 7, núm. 2, pp. 8-11.

PEDERSON, G. (1998): “Cost of capital for agricultural cooperatives”, *Rural Business-Cooperative Service*, núm. 163.

PEDREÑO MUÑOZ, A. (1992): “El arco mediterráneo español”, *Papeles de Economía Española*, núm. 11. pp. 3-8.

PÉREZ, F.; MAS, M.; GOERLICH, F. J. (1996): “Crecimiento regional y convergencia: un horizonte europeo”, *XXII Reunión de Estudios Regionales. Nuevos escenarios y perspectivas de análisis. Ponencias*. Navarra, Universidad Pública de Navarra, pp. 53-77.

PILL, J. (1971): “The Delphi Method. Substance, context and an annotated bibliography”, *SocioEconomic Planning Sciences*, Vol. 5. Citat en Landeta (1999).

PLANELLAS, J. M.; MIR PIQUERAS, J. (2002): "La agroexportación ante la nueva distribución alimentaria",. *La Agricultura Mediterránea en el siglo XXI. Mediterráneo Económico*. Colección Instituto Cajamar. Almería.

POLLOCK, D. (1999): *Handbook of time series analysis*, Academic Press, New York.

PUNTES POYATOS, R.; GARRIDO CASTRO, R. (2003): "Las secciones de crédito en las cooperativas: una referencia de las secciones de crédito jiennenses", *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 81, pp. 55-76.

PRICE, D. C. (1983): *Financial analysis for agricultural co-operatives in the United Kingdom*. Institute of Agricultural Economics, University of Oxford.

RATHBONE, R. C.; DAVISON, D. R. (1995): "Base capital financing of cooperatives", *Rural Business and Community Development Service*, núm. 51.

REIG MARTÍNEZ, E. (2000): "La política agraria común", en Jordán Galduf, J. M. (coordinador): *Economía de la Unión Europea*, Cívitas, Madrid; pp. 307-342.

REIG MARTÍNEZ, E. (2005): "Un comentario al grupo de política agraria. Sobre la multifuncionalidad de la agricultura", en DD.AA.: L'Observatori per al sector agroalimentari i el món rural valencians, *Quaderns Agroambientals* núm. 7, Fundació Institut Valencià d'Investigació i Formació Agroambiental IVIFA; pp. 27-30.

REIG MARTÍNEZ, E. (2007): "La agricultura valenciana", en Universitat de València: *La Comunidad Valenciana en el umbral del Siglo XXI. Estrategias de desarrollo económico*, Servei de Publicacions de la Universitat de València; pp. 317-338.

REMO, L. (2000): «Avantages compétitifs et distorsions de la concurrence: les défis des multinationales globales aux coopératives agro-alimentaires», *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives RECMA*, núm. 47, pp. 100-111.

RIKKONEN, P. (2005): "Scenarios for future agriculture in Finland: a Delphi study among agri-food sector stakeholders", *Agricultural and Food Science*, Vol. 14, núm. 3, pp. 205-223.

RIVERA, L.; BUITRAGO, J. M.; ROIG, B. (2001): *La calidad agroalimentaria y su certificación*, CEGEA, Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, València.

RODRÍGUEZ ÁLVAREZ, J. A. (2008): “Gestión de grupo de expertos basada en el método Delphi y en técnicas de apoyo a la toma de decisiones multicriterio”, en Del Olmo Martínez, R., Galán Ordax, J. M. i Lavios Villahoz, J. J. (coordinadors): *Approaches and Trends on Current Organization Engineering*; pp. 209-218.

ROJAS SÁNCHEZ, J. L. (2007): “La internacionalización de las cooperativas agrarias castellano-manchegas”, *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, núm. 2923, pp. 57-68.

ROMÁN CERVANTES, C. (2008): “Las Sociedades Agrarias de Transformación en España: un análisis histórico”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 63, pp. 65-87.

RUIZ JIMÉNEZ, M. C., HERNÁNDEZ ORTIZ, M. J.; GARCÍA MARTÍ, E. (2006): “Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas agrarias en España”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 56, pp. 65-86.

SABATÉ PRATS, P. (1999): “La estructura financiera de las cooperativas agrarias: Las cooperativas comercializadoras de fruta de la provincia de Lleida”, *Investigación Agraria. Producción y Protección Vegetales*, Vol. 14, núm. 3, pp. 495-514.

SABATÉ PRATS, P. (2002): “Análisis comparativo de la eficiencia de las cooperativas fruteras de la provincia de Lleida”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 41, pp. 163-182.

SABATÉ PRATS, P.; SABI, X.; SALADRIGUES, R. (2000): “Cooperativas versus sociedades mercantiles. El sector frutero en Lleida”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 34, pp. 51-70.

SALAZAR TERREROS, I.; GALVE GÓRRIZ, C. (2008): “Factores explicativos del nivel de integración vertical en las cooperativas agrarias”, en De Castro

Silva, E. J. I Díaz de Castro, J. (coordinadors): *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, AEDEM; pp. 515-528.

SALAZAR TERREROS, I.; GALVE GÓRRIZ, C. (2010): "Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 101, pp. 79-106.

SALINAS RAMOS, F. (Coordinador) (2003): *Cooperativas de segundo grado y otras formas de integración y agrupación de cooperativas: especial referencia a las Cooperativas Agrarias*, Universidad Católica de Ávila, Ávila.

SALVÀ TOMÁS, P. A. (1998): "El arco mediterráneo español: sus perspectivas como espacio de futuro", *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, núm. 22, pp. 23-41.

SÁNCHEZ, M. P.; CHAMINADE, C.; ESCOBAR, C. G. (1999): "En busca de una teoría sobre la medición y la gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica", *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, núm. 45, pp. 188-213.

SANCHIS, J. (2005): "Millorar, un plan de futuro para la agricultura valenciana", *Vida Rural*, núm. 217, pp. 18-21.

SANCHIS PALACIO, J. R. (2001a): *Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas*, Ed. Promolibro, València.

SANCHIS PALACIO, J. R. (2001b): "Panorama actual de la investigación en Economía Social y Cooperativa en España desde la perspectiva estratégica", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 38, pp. 187-232.

SANCHIS PALACIO, J. R. (2003): "Análisis estratégico de las cooperativas de crédito. Estudio empírico aplicado a las cajas rurales de la Comunidad Valenciana", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, núm. 805, pp. 145-169.

SANCHIS PALACIO, J.R. (2004): "Las fusiones entre entidades de crédito cooperativo y su influencia en las cooperativas agrarias. El caso valenciano", En Juliá Igual, J.F.; Meliá Martí, E.; Server Izquierdo, R.J. (coordinadors):

Cooperativismo agrario y desarrollo rural. Congreso Internacional 25 aniversario CEGEA. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, pp. 677-698.

SANCHIS PALACIO, J. R.; PALOMO ZURDO, R. J. (1997): *El crédito cooperativo a España*, Ed. CIRIEC-España, Valencia.

SANCHIS PALACIO, J. R.; SAFÓN CANO, V. (1997): "Las redes de empresas: teoría y aplicación a las cooperativas de trabajo asociado de la Comunidad Valenciana", *Economía Industrial*, núm. 318, pp. 173-184.

SANCHIS PALACIO, J. R.; SORIANO HERNÁNDEZ, J. F. (1999): "Comportamiento estratégico de las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 32, pp. 85-114.

SANCHIS PALACIO, J. R.; CAMPOS CLIMENT, V. (2007): "La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas precompetitivas en las Cooperativas", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 59, pp. 237-258.

SANCHIS PALACIO, J. R.; MELIÁN NAVARRO, A. (2009): "Rentabilidad y eficiencia de las entidades financieras de Economía social en España", *Revista Venezolana de Gerencia*, núm. 45, pp. 24-41.

SANCHIS PALACIO, J. R.; CAMPOS CLIMENT, V.; FAJARDO GARCÍA, I. G. (2006): *Las secciones de crédito de las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana: análisis estratégico sobre su situación actual, nuevos retos y estrategias futuras*, Edita Federación de Cooperativas Agrarias de la Comunidad Valenciana, València.

SANCHIS PALACIO, J. R.; SORIANO HERNÁNDEZ, J. F.; CANTARERO SANZ, S. (2000): "Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico: aplicación a las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana", *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, núm. 187, pp. 109-136.

SANTANDREU, P.; SAMBOLA, R. (2003): "Ratios para analizar la empresa y cuantificar su valor", *Harvard Deusto, Finanzas y Contabilidad*, núm. 55, pp. 50-54.

SANZ, J. (2003): "Estructuras agrarias: instrumentos para actuar sobre la dimensión y parcelación de las explotaciones agrarias valencianas", *Congreso 60 Aniversario UTECO*, València, pp. 93-117.

SANZ SANTOLARIA, C. J. (1999): "Utilización de los ratios en el análisis contable", *Revista Técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España*, Vol. 28, núm. 14, pp. 10-19.

SARASA PÉREZ, C. P.; RIVERA VILAS, L. M.; CAPÓ I VICEDO, J. (2009): "Análisis multicriterio de resultados y solvencia para cooperativas agroalimentarias valencianas (2003-2007)", en Meliá, E. i Server, R. (directors): *La gestión de empresas de economía social*, Ed. Marcial Pons, Madrid; pp. 151-168.

SCHMID, O.; DE FONTGUYON, G.; 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*, núm. 214, pp. 15-45.

SEGUÍ MAS, E. (2007): *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*, Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, València.

SEGUÍ MAS, E.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2009): "Studying the financial resources for agri-food industry and rural development: description of human capital in credit unions through Delphi análisis", *Interciencia—Journal of Science and Technology of the Americas*, vol. 34, núm. 10, pp. 718-724.

SEGUÍ MAS, E.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2010a): "Las cooperativas de crédito y su entorno en el contexto de la crisis bancaria: análisis de su capital relacional como base desde la que explotar oportunidades", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 68, pp. 35-60.

SEGUÍ MAS, E.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (2010b): “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*, núm. 101, pp. 107-131.

SEGURA GARCÍA DEL RÍO, B.; SERVER IZQUIERDO, R. J. (1990): “Situación económico-financiera de las organizaciones de productores de frutas y hortalizas (OPFH) en la Comunidad Valenciana”, *Investigación Agraria: Economía*, Vol. 5, núm. 1, pp. 19-36.

SERVER IZQUIERDO, R. J.; MELIÁ MARTÍ, E. (2002a): “Bases y parámetros económico-sociales de la integración en cooperativas agrarias: Caso estudio del proceso de fusión”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 41, pp. 85-110.

SERVER IZQUIERDO, R. J.; MELIÁ MARTÍ, E. (2002b): “La concentración empresarial en cooperativas agrarias: formulación de un modelo económico para los acuerdos de fusión”, *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, núm. 196, pp. 33-52.

SERVER IZQUIERDO, R. J.; MELIÁN NAVARRO, A. (1997): “Marco legal y estructura economicosocial de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 63, pp. 147-184.

SERVER IZQUIERDO, R. J.; MELIÁN NAVARRO, A. (1998): “Vertebración del cooperativismo de crédito en España y en el marco del sistema financiero”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 28, pp. 139-166.

SERVER IZQUIERDO, R. J.; MELIÁN NAVARRO, A. (1999): “Estrategias competitivas y eficiencia de las secciones de crédito en la Comunidad Valenciana”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 32, pp. 39-83.

SERVER IZQUIERDO, R. J.; MELIÁN NAVARRO, A. (2000a): “Análisis estratégico de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias españolas”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 70, pp. 147-164.

SERVER IZQUIERDO, R. J.; MELIÁN NAVARRO, A. (2000b): "Cooperativismo de crédito y secciones de crédito: Estrategias empresariales y caracterización socioeconómica", *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, núm. 188, pp. 187-204.

SERVER IZQUIERDO, R. J.; MELIÁN NAVARRO, A. (2003): "El crédito cooperativo: su incidencia en la financiación de la agricultura española y valenciana", en Juliá Igual, J. F. y Server Izquierdo, R. (coordinadors): *Agricultura y Cooperativismo. UTECO-Valencia, 60 años al servicio de la agricultura*, Edita UTECO-Valencia, Capítulo V, pp. 153-190.

SERVER IZQUIERDO, R. J.; JULIÁ IGUAL, J. F.; FERNÁNDEZ MÉNDEZ, M. (1996): "Las cooperativas agrarias", en Barea Tejeiro, J. i Monzón Campos, J. L. (directors): *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*, Edita CIRIEC-España, València; pp. 18-77.

SIMON, K.; ALONSO, R. (1995): "Caracterización económico-financiera de las cooperativas agrarias de la Comunidad Navarra", *Investigación Agraria. Economía*, núm. 3, pp. 405-434.

SOLER TORMO, F. V. (1999): "Las peculiaridades de las secciones de crédito de las cooperativas. Sus repercusiones en el caso valenciano", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 32, agosto, pp. 115-156.

STAKE, R. E. (1998): *Investigación con estudios de casos*, Ed. Morata, Madrid.

TEZANOS TORTAJADA, J. F. (2009): "El Método Delphi y la anticipación de escenarios y tendencias sociopolíticas", *Revista de Ciencias Sociales*, núm. 213, pp. 83-104.

TOMÁS CARPI, J. A.; MONZÓN, J. L. (directors) (1997): *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*, Edita CIRIEC-España, València.

UNACC (diferents anys): *Anuario de las Cajas Rurales y las Cooperativas de Crédito en España*, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

URÍAS, J. (1996): *Análisis de estados financieros*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.

UTECO-VALENCIA (2004): *Estudio del sector cooperativo agrario en la Ribera*, Edita Unión de Cooperativas Agrarias de Valencia, València.

VALENTINOV, V. (2007): "Why are cooperatives important in agriculture? An Organizational Economics Perspective", *Journal of Institutional Economics*, núm. 3, pp. 55-69.

VARGAS SÁNCHEZ, A. (1993): "La integración del cooperativismo agrario: justificación de una necesidad. Especial referencia al sector olivarero oleícola onubense", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 14, pp. 127-154.

VARGAS SÁNCHEZ, A. (2001): "El cooperativismo agrario andaluz y la cooperación empresarial transfronteriza", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 75, pp. 150-168.

VARGAS SÁNCHEZ, A.; GARCÍA MARTÍ, E. (2003): "La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias: perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaén", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 46, pp. 85-116.

VEGARA, A. (1993): "El sistema de ciudades", *Estructura Económica de la Provincia de Alicante*. Alicante, Diputación Provincial de Alicante, pp. 51-75.

VIDAL, F. (1999): *Eficiencia económica de las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la comunidad valenciana*, Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

VIDAL, F.; DEL CAMPO, F.; SEGURA, B. (2000): "Caracterización empresarial del cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana: un análisis provincial", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 34, pp. 71-94.

VIDAL, F.; SEGURA, B.; RAYOS, J. A. (2001): "Situación económico-financiera de las sociedades agrarias de transformación (SAT) de comercialización hortofrutícola de la provincia de Alicante", *Investigación Agraria. Producción y Protección Vegetales*, Vol. 16, núm. 1, pp. 71-86.

VIDAL GIMÉNEZ, F.; LÓPEZ LLUCH, D. B.; SALES CIVERA, J. M. (2004): "Company valuation methods: applying dynamic analogical-stock market valuation models to agrarian co-operatives", *Spanish Journal of Agricultural Research*, núm. 1, pp. 17-26.

ANNEXES

**ANNEX
1** **RELACIÓ DE
COOPERATIVES AGRÀRIES
ANALITZADES**

Cooperativa:	Activitat:	Comarca:
1. Arbequina i Secció de Crèdit de Arbeca	Fruita i Horta	Garrigues (Catalunya)
2. Agropecuària i Secció de Crèdit de Juneda	Fruita i Horta	Garrigues (Catalunya)
3. Sant Isidre de les Borges Blanques i Secció de Crèdit	Fruita i Horta	Garrigues (Catalunya)
4. Agràris i Secció de Crèdit Sant Roc d'Albesa	Fruita i Horta	Noguera (Catalunya)
5. Camp i Secció Crèdit Sant Isidre de Belcaire d'Urgell	Fruita i Horta	Noguera (Catalunya)
6. Agropecuària i S. Crèdit Verge les Soques de Bellvís	Fruita i Horta	Pla d'Urgell (Catalunya)
7. Agrícola d'Albatàrrec i Secció de Crèdit	Fruita i Horta	Segrià (Catalunya)
8. Camp d'Alcarràs i Secció de Crèdit	Fruita i Horta	Segrià (Catalunya)
9. Agrícola i Secció de Crèdit d'Alcoletge	Fruita i Horta	Segrià (Catalunya)
10. Fruitera de Corbins i Secció de Crèdit	Fruita i Horta	Segrià (Catalunya)
11. Camp i Secció de Crèdit de Massalcoreig	Fruita i Horta	Segrià (Catalunya)
12. Agropecuària i Secció de Crèdit de Soses	Fruita i Horta	Segrià (Catalunya)
13. Trecoop Fruites de Sudanell	Fruita i Horta	Segrià (Catalunya)
14. Agrícola i Caixa Agrària i Secció de Crèdit de Cambrils	Fruita i Horta	Baix Camp (Catalunya)
15. Agrícola i Secció Crèdit Montrogenca de Mont-Roig	Fruita i Horta	Baix Camp (Catalunya)
16. Bitemca de Bitem	Fruita i Horta	Baix Ebre (Catalunya)
17. Arrossaires del Delta de l'Ebre i S. Crèdit de Deltebre	Arròs	Baix Ebre (Catalunya)
18. Soldebre de Tortosa	Arròs	Baix Ebre (Catalunya)
19. Agrícola Catalana i Secció de Crèdit d'Aldea	Fruita i Horta	Baix Ebre (Catalunya)
20. Exportadora d'Agrís d'Alcanar	Fruita i Horta	Montsià (Catalunya)
21. Càmera Arrossera del Montsià i S. Crèdit d'Amposta	Arròs	Montsià (Catalunya)
22. Agrícola i Secció de Crèdit de Margalef	Fruita i Horta	Priorat (Catalunya)
23. Grup Fruiter de Benissanet	Fruita i Horta	Ribera d'Ebre (Catalunya)
24. Agrícola i Secció de Crèdit de La Torre de l'Espanyol	Fruita i Horta	Ribera d'Ebre (Catalunya)
25. Agrícola El Salvador de Vinaròs	Fruita i Horta	Baix Maestrat (País Valencià)
26. Agrícola San Antonio de Benicassim	Fruita i Horta	Plana Alta (País Valencià)
27. Agrícola San Isidro de Castellón	Fruita i Horta	Plana Alta (País Valencià)
28. Agrícola San José de Alcora	Fruita i Horta	Plana Baixa (País Valencià)
29. Agrícola San Roque de Almenara	Fruita i Horta	Plana Baixa (País Valencià)
30. Cocalni Cítrics de Alquerías del Niño Perdido	Fruita i Horta	Plana Baixa (País Valencià)
31. Agrícola Ntra Sra de la Esperanza de Onda	Fruita i Horta	Plana Baixa (País Valencià)
32. Catòlico-Agraria de Vila-real	Fruita i Horta	Plana Baixa (País Valencià)
33. Agrícola Ntra. Sra. de la Esperanza de Onda	Fruita i Horta	Plana Baixa (País Valencià)
34. San Vicente Ferrer de La Vall d'Uixò	Fruita i Horta	Plana Baixa (País Valencià)
35. San Isidro de La Vall d'Uixò	Fruita i Horta	Plana Baixa (País Valencià)
36. Valenciana de Sagunto	Fruita i Horta	Camp de Morvedre (P. Valencià)
37. Agrícola La Constància de La Pobla de Vallbona	Fruita i Horta	Camp de Túria (País Valencià)
38. Agrícola San Antonio de Ribarroja del Túria	Fruita i Horta	Camp de Túria (País Valencià)
39. Agrícola de Lliria Conacoop	Fruita i Horta	Camp de Túria (País Valencià)
40. Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguassil	Fruita i Horta	Camp de Túria (País Valencià)
41. Agrícola Los Santos de la Piedra d'Albalat dels Sorells	Fruita i Horta	L'Horta Nord (País Valencià)
42. Agrícola de Puçol Copuzol	Fruita i Horta	L'Horta Nord (País Valencià)
43. Agrícola El Puig	Fruita i Horta	L'Horta Nord (País Valencià)

44. Agrícola San Salvador d'Alfarp	Fruita i Horta	L'Horta Nord (País Valencià)
45. Vega Horta Nord	Fruita i Horta	L'Horta Nord (País Valencià)
46. Del Camp Cristo de El Palmar	Fruita i Horta	L'Horta Nord (País Valencià)
47. Agrícola san José d'Alcàsser	Arròs	L'Horta (País Valencià)
48. Agrícola La Unión de Silla	Fruita i Horta	L'Horta Sud (País Valencià)
49. Agrícola San Pedro de Massanassa	Fruita i Horta	L'Horta Sud (País Valencià)
50. Agrícola Sagrado Corazón de Jesús d'Albal	Fruita i Horta	L'Horta Sud (País Valencià)
51. Del Camp Unión Cristiana de Sueca	Fruita i Horta	L'Horta Sud (País Valencià)
52. Unión Protectora de El Perelló	Arròs	La Ribera Baixa (País Valencià)
53. Agrícola d'Alginet	Arròs	La Ribera Baixa (País Valencià)
54. Agrícola de Catadau	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
55. Agrícola Ntra. Sra. de Oreto de L'Alcúdia	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
56. Agrícola San Bernardo de Carlet	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
57. Agrícola San José Obrero d'Albalat de la Ribera	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
58. Agrícola Virgen del Rosario d'Alfauir	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
59. Hortofructícola d'Alzira Alzicoop	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
60. Del Camp de Vilanova de Castelló	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
61. Agrícola d'Almussafes Coagal	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
62. Agrícola de Benifaió Cohoca	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
63. La Protecció Agrícola d'Alberic	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
64. Agrícola El Progreso de Bicorp	Fruita i Horta	La Ribera Alta (País Valencià)
65. Agraria Beato Carmelo de Real de Gandia	Fruita i Horta	Canal de Navarrés (P. Valencià)
66. Agrícola de Gandia	Fruita i Horta	La Safor (País Valencià)
67. Agrícola Ntra. Sra. de la Fuente de Villalonga	Fruita i Horta	La Safor (País Valencià)
68. Agrícola San Miguel de Palma de Gandia	Fruita i Horta	La Safor (País Valencià)
69. Citrisafor de Villalonga	Fruita i Horta	La Safor (País Valencià)
70. La Valdigna de Simat de Valdigna	Fruita i Horta	La Safor (País Valencià)
71. Del Camp de Llutxent-Otos	Fruita i Horta	La Safor (País Valencià)
72. Cofrudeca de Bélgida	Fruita i Horta	Vall d'Albaida (País Valencià)
73. Agrícola Virgen del Remedio d'Albaida	Fruita i Horta	Vall d'Albaida (País Valencià)
74. Agrícola de Barxeta	Fruita i Horta	Vall d'Albaida (País Valencià)
75. Agrícola de Pego Coopego	Fruita i Horta	La Costera (País Valencià)
76. Agrícola d'Altea	Fruita i Horta	Marina Alta (País Valencià)
	Fruita i Horta	Marina Baixa (País Valencià)

**ANNEX
2**

**COMPTES ANUALS DE
LES COOPERATIVES
HORTOFRACTICOLES**

Composició de l'Actiu de les cooperatives hortofructícoles del País Valencià durant el període 2005-2009 (saldos mitjans)

PAÍS VALENCIÀ										
BALANÇ DE SITUACIÓ (ACTIU)	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
A) ACTIU NO CORRENT	3.279.853	46,69	3.776.762	50,14	3.851.162	48,42	3.926.306	57,58	4.418.629	49,99
I. IMMOBILITZAT INTANGIBLE	16.257	0,23	16.044	0,21	16.623	0,21	99.656	1,46	16.090	0,18
II. IMMOBILITZAT MATERIAL	2.446.461	34,83	2.751.151	36,52	2.764.246	34,75	2.830.125	41,51	3.307.490	37,42
III. INVERSIONS IMMOBILIARIES	0	0,00	149.706	1,99	2.237	0,03	4.574	0,07	138.667	1,57
IV. INVERSIONS A SOCIS, EMPRESES DEL GRUP I ASSOCIADES A LLARG TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	59.267	0,87	216.087	2,44
V. INVERSIONS FINANCERES A LLARG TERMINI	756.716	10,77	794.508	10,55	899.931	11,31	876.611	12,86	723.393	8,18
VI. ACTIUS PER IMPOST DIFERIT	50.300	0,72	56.344	0,75	152.965	1,92	1.401	0,02	5.818	0,07
VII. DEUTORS COMERCIALS NO CORRENTS DE LA SECCIÓ DE CRÈDIT	10.118	0,14	9.008	0,12	15.159	0,19	54.673	0,80	8.669	0,10
B) ACTIU CORRENT	3.581.928	50,99	3.710.260	49,25	3.455.249	43,44	2.796.416	41,01	3.429.457	38,80
I. ACTIUS NO CORRENTS MANTINGUTS PER A LA VENDA	21.569	0,31	16.775	0,22	19.101	0,24	18.062	0,26	1.480	0,02
II. EXISTÈNCIES	239.759	3,41	251.659	3,34	276.011	3,47	282.586	4,14	305.235	3,45
III. DEUTORS COMERCIALS I ALTRES COMPTES A COBRAR	1.042.421	14,84	1.179.935	15,66	1.218.176	15,32	1.068.286	15,67	1.311.533	14,84
IV. INVERSIONS A SOCIS, EMPRESES DEL GRUP I ASSOCIADES A CURT TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	73	0,00	39.597	0,45
V. INVERSIONS FINANCERES A CURT TERMINI	831.826	11,84	960.783	12,75	668.596	8,41	575.260	8,44	552.779	6,25
VI. AJUSTOS PER PERIODIFICACIÓ	33.270	0,47	56.687	0,75	56.385	0,71	76.622	1,12	84.737	0,96
VII. EFECTIU I ALTRES ACTIUS LIQUIDS EQUIVALENTS	1.412.083	20,10	1.244.421	16,52	1.216.980	15,30	775.526	11,37	1.133.616	12,83
C) INVERSIONS CREDITORES SECCIONS DE CRÈDIT	162.697	2,32	46.072	0,61	647.270	8,14	95.857	1,41	731.426	8,28
TOTAL GENERAL (A+B+C)	7.024.478	100,00	7.533.094	100,00	7.953.681	100,00	6.818.578	100,00	8.838.885	100,00

Font: elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pels Registres de Cooperatives

Composició de l'Actiu de les cooperatives hortofructícoles de Catalunya durant el període 2005-2009 (saldos mitjans)

CATALUNYA										
BALANÇ DE SITUACIÓ (ACTIU)	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
A) ACTIU NO CORRENT	6.415.735	41,22	6.619.189	38,39	6.296.824	38,32	6.174.445	34,92	7.254.727	34,30
I. IMMOBILITZAT INTANGIBLE	30.510	0,20	33.967	0,20	27.852	0,17	23.432	0,13	57.601	0,27
II. IMMOBILITZAT MATERIAL	4.120.847	26,47	4.433.231	25,71	4.142.433	25,21	3.827.147	21,64	4.460.077	21,09
III. INVERSIONS IMMOBILIARIES	4.442	0,03	6.891	0,04	1.914	0,01	373.717	2,11	280.361	1,33
IV. INVERSIONS A SOCIS, EMPRESES DEL GRUP I ASSOCIADES A LLARG TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	43.956	0,25	165.709	0,78
V. INVERSIONS FINANCERES A LLARG TERMINI	2.264.379	14,55	2.179.711	12,64	2.145.150	13,06	963.592	5,45	1.082.551	5,12
VI. ACTIUS PER IMPOST DIFERIT	3.939	0,03	15.960	0,09	14.990	0,09	18.876	0,11	19.134	0,09
VII. DEUTORS COMERCIALS NO CORRENTS DE LA SECCIÓ DE CRÈDIT	0	0,00	0	0,00	0	0,00	934.467	5,28	1.189.137	5,62
B) ACTIU CORRENT	9.142.236	58,73	10.599.570	61,48	10.101.586	61,48	11.496.987	65,02	13.895.408	65,70
I. ACTIUS NO CORRENTS MANTINGUTS PER A LA VENDA	969	0,01	853	0,00	1.023	0,01	0	0,00	15.932	0,08
II. EXISTÈNCIES	781.211	5,02	1.078.220	6,25	1.078.904	6,57	1.122.683	6,35	1.657.018	7,84
III. DEUTORS COMERCIALS I ALTRES COMPTES A COBRAR	3.206.538	20,60	3.503.734	20,32	3.494.754	21,27	4.396.234	24,86	4.846.387	22,92
IV. INVERSIONS A SOCIS, EMPRESES DEL GRUP I ASSOCIADES A CURT TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	67.691	0,38	2.682.693	12,68
V. INVERSIONS FINANCERES A CURT TERMINI	4.079.548	26,21	4.335.671	25,15	4.246.475	25,85	4.589.482	25,96	2.896.464	13,70
VI. AJUSTOS PER PERIODIFICACIÓ	28.702	0,18	26.862	0,16	37.592	0,23	32.831	0,19	32.043	0,15
VII. EFECTIU I ALTRES ACTIUS LIQUIDS EQUIVALENTS	1.045.268	6,71	1.654.230	9,59	1.257.238	7,65	1.288.066	7,28	1.763.293	8,34
C) INVERSIONS CREDITORES SECCIONS DE CRÈDIT	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL GENERAL (A+B+C)	15.566.352	100,00	17.241.589	100,00	16.430.179	100,00	17.682.174	100,00	21.148.556	100,00

Font: elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pels Registres de Cooperatives

Composició de l'Actiu de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009 (saldos mitjans)

ARC MEDITERRANI CENTRAL										
BALANÇ DE SITUACIÓ (ACTIU)	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
A) ACTIU NO CORRENT	4.308.814	43,85	4.724.238	43,87	4.700.350	43,13	4.731.609	44,18	5.287.756	41,93
I. IMMOBILITZAT INTANGIBLE	20.934	0,21	22.019	0,20	20.522	0,19	72.352	0,68	28.811	0,23
II. IMMOBILITZAT MATERIAL	2.995.869	30,49	3.311.844	30,75	3.242.784	29,76	3.187.267	29,76	3.660.702	29,03
III. INVERSIONS IMMOBILIARIES	1.458	0,01	102.101	0,95	2.125	0,02	136.804	1,28	182.089	1,44
IV. INVERSIONS A SOCIS, EMPRESES DEL GRUP I ASSOCIADES A LLARG TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	53.782	0,50	200.648	1,59
V. INVERSIONS FINANCERES A LLARG TERMINI	1.251.418	12,73	1.256.242	11,67	1.332.299	12,23	907.768	8,48	833.458	6,61
VI. ACTIUS PER IMPOST DIFERIT	35.088	0,36	42.883	0,40	105.057	0,96	7.661	0,07	9.899	0,08
VII. DEUTORS COMERCIALS NO CORRENTS DE LA SECCIÓ DE CRÈDIT	6.798	0,07	6.006	0,06	9.896	0,09	369.823	3,45	370.425	2,94
B) ACTIU CORRENT	5.406.404	55,01	6.006.697	55,78	5.763.005	52,89	5.913.038	55,21	6.636.764	52,63
I. ACTIUS NO CORRENTS MANTINGUTS PER A LA VENDA	14.810	0,15	11.468	0,11	12.824	0,12	11.592	0,11	5.909	0,05
II. EXISTÈNCIES	417.423	4,25	527.180	4,90	554.793	5,09	583.516	5,45	719.491	5,71
III. DEUTORS COMERCIALS I ALTRES COMPTES A COBRAR	1.752.522	17,83	1.954.535	18,15	2.008.654	18,43	2.260.387	21,11	2.394.795	18,99
IV. INVERSIONS A SOCIS, EMPRESES DEL GRUP I ASSOCIADES A CURT TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	24.294	0,23	849.578	6,74
V. INVERSIONS FINANCERES A CURT TERMINI	1.897.485	19,31	2.085.745	19,37	1.910.915	17,54	2.013.190	18,80	1.271.005	10,08
VI. AJUSTOS PER PERIODIFICACIÓ	31.771	0,32	46.745	0,43	49.860	0,46	60.936	0,57	68.589	0,54
VII. EFECTIU I ALTRES ACTIUS LIQUIDS EQUIVALENTS	1.292.394	13,15	1.381.024	12,82	1.230.959	11,30	959.123	8,96	1.326.581	10,52
C) INVERSIONS CREDITORES SECCIONS DE CRÈDIT	109.312	1,11	30.175	0,28	422.523	3,88	61.520	0,57	507.280	4,02
TOTAL GENERAL (A+B+C)	9.827.280	100,00	10.769.259	100,00	10.896.909	100,00	10.710.015	100,00	12.611.204	100,00

Font: elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pels Registres de Cooperatives

Composició del Patrimoni net i Passiu de cooperatives hortofructícoles del País Valencià període 2005-2009 (saldos mitjans)

PAÍS VALENCIÀ	2005		2006		2007		2008		2009	
BALANÇ DE SITUACIÓ (PATRIMONI NET + PASSIU)		%		%		%		%		%
A) PATRIMONI NET	3.198.852	45,54	3.632.565	48,22	3.966.351	49,87	3.819.461	56,02	4.953.683	56,04
A.1) FONS PROPIS	3.198.852	45,54	3.632.565	48,22	3.966.351	49,87	3.818.955	56,01	4.200.089	47,52
I. CAPITAL COOPERATIU	609.559	8,68	643.760	8,55	584.113	7,34	424.134	6,22	376.863	4,26
II. RESERVES	2.462.183	35,05	2.693.158	35,75	3.076.010	38,67	3.259.314	47,80	3.517.443	39,80
III. RESULTATS D'EXERCICIS ANTERIORS	-892	-0,01	-3.553	-0,05	78.907	0,99	-2.838	-0,04	-3.710	-0,04
IV. ALTRES APORTACIONS DE SOCIS	0	0,00	56	0,00	0	0,00	0	0,00	220.554	2,50
V. RESULTAT DE LA COOPERATIVA (POSITIU O NEGATIU)	127.913	1,82	299.144	3,97	227.322	2,86	88.981	1,30	88.875	1,01
VI. (RETORN COOPERATIU I REMUNERACIÓ DISCRECIONAL A COMPTE)	88	0,00	0	0,00	0	0,00	59	0,00	0	0,00
A.2) AJUSTOS PER CANVI DE VALOR	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A.3) SUBVENCIONS, DONACIONS I LLEGATS REBUTS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	506	0,01	651.734	7,37
B) PASSIU NO CORRENT	1.264.740	18,00	1.320.561	17,53	1.363.223	17,14	1.510.940	22,16	1.012.338	11,45
I. FONS D'EDUCACIÓ, FORMACIÓ I PROMOCIÓ	85.280	1,21	80.619	1,07	60.452	0,76	47.741	0,70	25.646	0,29
II. PASSIU A LLARG TERMINI AMB SOCIS COOPERATIUS	0	0,00	706.064	9,37	714.882	8,99	690.586	10,13	1.538	0,02
III. PROVISIONS A LLARG TERMINI	34.899	0,50	56.179	0,75	67.093	0,84	100.658	1,48	92.755	1,05
IV. DEUTES A LLARG TERMINI	465.297	6,62	477.475	6,34	520.796	6,55	630.519	9,25	669.971	7,58
V. DEUTES AMB EMPRESES DEL GRUP I ASSOCIADES A LLARG TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	54	0,00	106.738	1,21
VI. PASSIUS PER IMPOST DIFERIT	0	0,00	225	0,00	0	0,00	95	0,00	115.695	1,31
VII. DEUTES DE LA SECCIÓ DE CRÈDIT	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VIII. PERIODIFICACIONS A LLARG TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	23.953	0,35	0	0,00
C) PASSIU CORRENT	1.770.440	25,20	1.939.422	25,75	1.236.802	15,55	1.163.597	17,07	1.475.689	16,70
I. FONS D'EDUCACIÓ, FORMACIÓ I PROMOCIÓ	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2.945	0,04	37.045	0,42
II. PASSIU A CURT TERMINI AMB SOCIS COOPERATIUS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	72	0,00	1.409	0,02
III. PASSIUS VINCULATS AMB ACTIUS NO CORRENTS MANTINGUTS PER A LA VENDA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	590	0,01	74	0,00
IV. PROVISIONS A CURT TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8.243	0,09
V. DEUTES A CURT TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	34.229	0,50	415.196	4,70
VI. DEUTES AMB EMPRESES DEL GRUP, ASSOCIADES I SOCIS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	192.262	2,18
VII. CREDITORS COMERCIALS I ALTRES COMPTES A PAGAR	1.765.432	25,13	1.936.013	25,70	1.232.699	15,50	1.082.771	15,88	811.070	9,18
VIII. PERIODIFICACIONS A CURT TERMINI	5.007	0,07	3.408	0,05	4.103	0,05	2.995	0,04	12.525	0,14
D) DIPÒSITS EN LA SECCIÓ DE CRÈDIT	836.958	11,91	640.547	8,50	1.387.305	17,44	324.580	4,76	1.055.881	11,95
TOTAL GENERAL (A+B+C+D)	7.024.478	100,00	7.533.094	100,00	7.953.681	100,00	6.818.578	100,00	8.838.885	100,00

Font: elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pels Registres de Cooperatives

Composició del Patrimoni net i Passiu de cooperatives hortofructícoles del País Valencià durant 2005-2009 (saldos mitjans)

CATALUNYA										
BALANÇ DE SITUACIÓ (PATRIMONI NET + PASSIU)	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
A) PATRIMONI NET	2.981.829	19,16	3.421.072	19,84	3.495.150	21,27	3.657.387	20,68	3.895.153	18,42
A.1) FONS PROPIS	2.071.690	13,31	2.475.589	14,36	2.577.516	15,69	2.762.105	15,62	3.032.725	14,34
I. CAPITAL COOPERATIU	617.163	3,96	790.088	4,58	630.770	3,84	632.171	3,58	597.597	2,83
II. RESERVES	1.427.597	9,17	1.587.163	9,21	1.823.912	11,10	2.067.864	11,69	2.367.819	11,20
III. RESULTATS D'EXERCICIS ANTERIORS	-192.282	-1,24	-232.909	-1,35	-186.305	-1,13	16.925	0,10	-3.973	-0,02
IV. ALTRES APORTACIONS DE SOCIS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
V. RESULTAT DE LA COOPERATIVA (POSITIU O NEGATIU)	219.212	1,41	331.203	1,92	308.986	1,88	63.079	0,36	71.190	0,34
VI. (RETORN COOPERATIU I REMUNERACIÓ DISCRECIONAL A COMPTE)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A.2) AJUSTOS PER CANVI DE VALOR	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3.932	0,02	23.245	0,11
I. ACTIUS FINANCERS DISPONIBLES PER A LA VENDA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	65.961	0,31
II. OPERACIONS DE COBERTURA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-36.817	-0,17
III. ALTRES	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3.932	0,02	0	0,00
A.3) SUBVENCIONS, DONACIONS I LLEGATS REBUTS	910.138	5,85	945.483	5,48	917.633	5,59	909.720	5,14	839.184	3,97
B) PASSIU NO CORRENT	3.382.969	21,73	3.173.121	18,40	2.853.691	17,37	3.115.521	17,62	4.022.432	19,02
I. FONS D'EDUCACIÓ, FORMACIÓ I PROMOCIÓ	9.803	0,06	11.826	0,07	25.423	0,15	26.083	0,15	25.500	0,12
II. PASSIU A LLARG TERMINI AMB SOCIS COOPERATIUS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11.714	0,07	0	0,00
III. PROVISIONS A LLARG TERMINI	59.979	0,39	20.801	0,12	45.965	0,28	6.093	0,03	25.367	0,12
IV. DEUTES A LLARG TERMINI	1.486.228	9,55	1.331.552	7,72	0	0,00	1.340.848	7,58	1.466.986	6,94
V. DEUTES AMB EMPRESES DEL GRUP I ASSOCIADES A LLARG TERMINI	1.805.128	11,60	1.756.252	10,19	2.782.302	16,93	195.256	1,10	266.495	1,26
VI. PASSIUS PER IMPOST DIFERIT	21.831	0,14	52.690	0,31	0	0,00	20.658	0,12	158.805	0,75
VII. DEUTES DE LA SECCIÓ DE CRÈDIT	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1.514.867	8,57	2.079.278	9,83
C) PASSIU CORRENT	9.194.112	59,06	10.616.823	61,58	10.081.338	61,36	10.909.266	61,70	14.178.339	67,04
I. FONS D'EDUCACIÓ, FORMACIÓ I PROMOCIÓ	0	0,00	0	0,00	0	0,00	726	0,00	16.726	0,08
II. PASSIU A CURT TERMINI AMB SOCIS COOPERATIUS	237.237	1,52	118.435	0,69	0	0,00	25.042	0,14	0	0,00
III. PASSIUS VINCULATS AMB ACTIUS NO CORRENTS MANTINGUTS PER A LA VENDA	0	0,00	0	0,00	557.023	3,39	11.182	0,06	0	0,00
IV. PROVISIONS A CURT TERMINI	19.124	0,12	2.159	0,01	626	0,00	1.591	0,01	4.931	0,02
V. DEUTES A CURT TERMINI	281.098	1,81	1.162.359	6,74	177.349	1,08	1.154.412	6,53	1.405.954	6,65
VI. DEUTES AMB EMPRESES DEL GRUP, ASSOCIADES I SOCIS	8.034.768	51,62	8.396.785	48,70	8.318.202	50,63	613.793	3,47	1.062.545	5,02
VII. CREDITORS COMERCIALS I ALTRES COMPTES A PAGAR	573.736	3,69	937.182	5,44	961.407	5,85	9.078.722	51,34	10.662.556	50,42
VIII. PERIODIFICACIONS A CURT TERMINI	48.148	0,31	23.456	0,14	25.515	0,16	23.798	0,13	78.256	0,37
TOTAL GENERAL (A+B+C+D)	15.566.352	100,00	17.241.589	100,00	16.430.179	100,00	17.682.174	100,00	21.148.556	100,00

Font: elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pels Registres de Cooperatives

Composició del Patrimoni net i Passiu de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC durant el període 2005-2009 (saldos mitjans)

BALANÇ DE SITUACIÓ (PATRIMONI NET + PASSIU)	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
A) PATRIMONI NET	3.127.641	31,83	3.562.067	33,08	3.802.740	34,90	3.761.405	35,12	4.629.295	36,71
A.1) FONS PROPIS	2.829.002	28,79	3.246.906	30,15	3.484.117	31,97	3.440.382	32,12	3.842.349	30,47
I. CAPITAL COOPERATIU	612.054	6,23	692.536	6,43	600.313	5,51	498.655	4,66	444.508	3,52
II. RESERVES	2.122.709	21,60	2.324.493	21,58	2.641.254	24,24	2.832.655	26,45	3.165.139	25,10
III. RESULTATS D'EXERCICIS ANTERIORS	-63.691	-0,65	-80.005	-0,74	-13.181	-0,12	4.241	0,04	-3.791	-0,03
IV. ALTRES APORTACIONS DE SOCIS	0	0,00	37	0,00	0	0,00	0	0,00	152.965	1,21
V. RESULTAT DE LA COOPERATIVA (POSITIU O NEGATIU)	157.871	1,61	309.830	2,88	255.677	2,35	79.703	0,74	83.455	0,66
VI. (RETORN COOPERATIU I REMUNERACIÓ DISCRECIONAL A COMPTE)	59	0,00	0	0,00	0	0,00	38	0,00	0	0,00
A.2) AJUSTOS PER CANVI DE VALOR	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1.408	0,01	7.123	0,06
I. ACTIUS FINANCERS DISPONIBLES PER A LA VENDA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	20.214	0,16
II. OPERACIONS DE COBERTURA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-11.282	-0,09
III. ALTRES	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1.408	0,01	0	0,00
A.3) SUBVENCIONS, DONACIONS I LLEGATS REBUTS	298.639	3,04	315.161	2,93	318.623	2,92	326.194	3,05	709.179	5,62
B) PASSIU NO CORRENT	1.959.784	19,94	1.938.081	18,00	1.880.746	17,26	2.085.715	19,47	1.934.786	15,34
I. FONS D'EDUCACIÓ, FORMACIÓ I PROMOCIÓ	60.514	0,62	57.688	0,54	48.289	0,44	39.983	0,37	25.601	0,20
II. PASSIU A LLARG TERMINI AMB SOCIS COOPERATIUS		0,00	470.709	4,37	466.659	4,28	447.408	4,18	1.067	0,01
III. PROVISIONS A LLARG TERMINI	43.128	0,44	44.386	0,41	59.757	0,55	66.784	0,62	72.104	0,57
IV. DEUTES A LLARG TERMINI	800.290	8,14	762.167	7,08	339.964	3,12	884.965	8,26	914.217	7,25
V. DEUTES AMB EMPRESES DEL GRUP I ASSOCIADES A LLARG TERMINI	592.307	6,03	585.417	5,44	966.077	8,87	69.977	0,65	155.696	1,23
VI. PASSIUS PER IMPOST DIFERIT	7.163	0,07	17.713	0,16	0	0,00	7.461	0,07	128.906	1,02
VII. DEUTES DE LA SECCIÓ DE CRÈDIT	0	0,00	0	0,00	0	0,00	542.639	5,07	637.198	5,05
VIII. PERIODIFICACIONS A LLARG TERMINI	0	0,00	0	0,00	0	0,00	15.373	0,14	0	0,00
C) PASSIU CORRENT	4.206.332	42,80	4.831.889	44,87	4.307.822	39,53	4.654.583	43,46	5.368.436	42,57
I. FONS D'EDUCACIÓ, FORMACIÓ I PROMOCIÓ	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2.150	0,02	30.819	0,24
II. PASSIU A CURT TERMINI AMB SOCIS COOPERATIUS	77.843	0,79	39.478	0,37	0	0,00	9.017	0,08	977	0,01
III. PASSIUS VINCULATS AMB ACTIUS NO CORRENTS MANTINGUTS PER A LA VENDA	0	0,00	0	0,00	193.411	1,77	4.384	0,04	51	0,00
IV. PROVISIONS A CURT TERMINI	6.275	0,06	720	0,01	217	0,00	570	0,01	7.228	0,06
V. DEUTES A CURT TERMINI	92.235	0,94	387.453	3,60	61.579	0,57	435.488	4,07	718.815	5,70
VI. DEUTES AMB EMPRESES DEL GRUP, ASSOCIADES I SOCIS	2.636.408	26,83	2.798.928	25,99	2.888.265	26,51	219.866	2,05	458.961	3,64
VII. CREDITORS COMERCIALS I ALTRES COMPTES A PAGAR	1.374.407	13,99	1.603.069	14,89	1.138.500	10,45	3.846.992	35,92	3.830.074	30,37
VIII. PERIODIFICACIONS A CURT TERMINI	19.163	0,19	10.091	0,09	11.538	0,11	10.447	0,10	32.669	0,26
D) DIPÒSITS EN LA SECCIÓ DE CRÈDIT	562.331	5,72	427.031	3,97	905.602	8,31	208.313	1,95	732.304	5,81
TOTAL GENERAL (A+B+C+D)	9.827.280	100,00	10.769.259	100,00	10.896.909	100,00	10.710.015	100,00	12.611.204	100,00

Font: elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pels Registres de Cooperatives

Composició del Compte de Pèrdues i Guanys de les cooperatives hortofructícoles del País Valencià 2005-2009 (saldos mitjans)

PAÍS VALENCIÀ	2005		2006		2007		2008		2009	
COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
A) OPERACIONS CONTINUADES										
1. IMPORT NET DE LA XIFRA DE NEGOCI	5.240.510	100,00	5.319.616	100,00	6.071.111	100,00	6.139.680	100,00	7.012.757	100,00
2. VARIACIÓ D'EXISTÈNCIES DE PRODUCTES ACABATS I EN CURS	-46	0,00	-4.450	0,08	681	0,01	3.413	0,06	3.078	0,04
3. TREBALLS REALITZATS PER LA COOPERATIVA PER AL SEU ACTIU	2.899	0,06	0	0,00	0	0,00	3.500	0,06	4.174	0,06
4. APROVISIONAMENTS	-1.773.007	33,83	-1.921.790	36,13	-2.179.054	35,89	-2.298.509	37,44	-2.705.187	38,58
5. ALTRES INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	773.940	14,77	561.481	10,55	894.654	14,74	550.913	8,97	594.779	8,48
6. DESPESES DE PERSONAL	-1.547.245	29,52	-1.431.313	26,91	-1.837.415	30,26	-1.406.102	22,90	-1.803.434	25,72
7. DESPESES PER PASSIUS FINANCERS (secció de crèdit)	-97.446	1,86	-135.429	2,55	-11.627	0,19	-2.238.041	36,45	-2.126.027	30,32
8. ALTRES DESPESES D'EXPLOTACIÓ	-499.920	9,54	552.481	10,39	648.439	10,68	-579.897	9,45	-777.013	11,08
9. AMORTITZACIÓ DE L'IMMOBILITZAT	-199.149	3,80	-213.235	4,01	-208.288	3,43	-220.084	3,58	-251.108	3,58
10. IMPUTACIÓ DE SUBVENCIÓ D'IMMOBILITZAT NO FINANCER I ALTRES	0	0,00	0	0,00	0	0,00	101	0,00	92.605	1,32
11. EXCESSOS DE PROVISIONS	-21.158	0,40	7.193	0,14	31.593	0,52	26.832	0,44	25.344	0,36
12. DETERIORAMENT I RESULTAT PER ALIENACIONS DE L'IMMOBILITZAT	-2.048.463	39,09	-1.882.806	35,39	-2.011.329	33,13	-90	0,00	-2.411	0,03
13. FONS D'EDUCACIÓ, FORMACIÓ I PROMOCIÓ COOPERATIVA I ALTRES SIMILARS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	57	0,00	0	0,00
14. ALTRES RESULTATS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	87.668	1,43	51.148	0,73
A.1) RESULTATS D'EXPLOTACIÓ	-12.329	0,24	-108.146	2,03	-25.103	0,41	-16.100	0,26	95.226	1,36
15. INGRESSOS FINANCERS	18.058	0,34	25.481	0,48	40.732	0,67	55.304	0,90	81.139	1,16
16. DESPESES FINANCERES	25.513	0,49	-24.081	0,45	-32.943	0,54	-37.406	0,61	-50.253	0,72
17. VARAICIÓ DE VALOR RAONABLE EN INSTRUMENTS FINANCERS	-457	0,01	-184	0,00	713	0,01	23.000	0,37	-17	0,00
18. DIFERÈNCIES DE CANVI	-26	0,00	16	0,00	-2.894	0,05	2.838	0,05	-395	0,01
19. DETERIORAMENT I RESULTAT PER ALIENACIÓ D'INSTRUMENTS FINANCERS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-8.558	0,12
A.2) RESULTAT FINANCER	-7.937	0,15	1.232	0,02	5.607	0,09	42.492	0,69	32.333	0,46
A.3) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	146.275	2,79	323.850	6,09	244.235	4,02	112.968	1,84	115.746	1,65
20. IMPOST SOBRE BENEFICIS	53	0,00	20	0,00	0	0,00	-81	0,00	8	0,00
A.4) RESULTAT DE L'EXERCICI PROCEDENT D'OPERACIONS CONTINUADES	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2.287	0,04	107.728	1,54
B) OPERACIONS INTERROMPUDES										
A.5) RESULTAT DE L'EXERCICI	136.728	2,61	312.025	5,87	237.052	3,90	100.592	1,64	99.853	1,42
A.6) EXCEDENT COOPERATIU	127.946	2,44	298.835	5,62	219.417	3,61	90.743	1,48	89.340	1,27

Font: elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pels Registres de Cooperatives

Composició del Compte de Pèrdues i Guanys de les cooperatives hortofructícoles de Catalunya 2005-2009 (saldos mitjans)

CATALUNYA	2005		2006		2007		2008		2009	
COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS		%		%		%		%		%
A) OPERACIONS CONTINUADES										
1. IMPORT NET DE LA XIFRA DE NEGOCI	7.139.758	100,00	7.889.726	100,00	8.916.632	100,00	11.639.273	100,00	12.414.556	100,00
2. VARIACIÓ D'EXISTÈNCIES DE PRODUCTES ACABATS I EN CURS	43.455	0,61	-16.036	-0,20	159.053	1,78	-230.348	-1,98	32.773	0,26
3. TREBALLS REALITZATS PER LA COOPERATIVA PER AL SEU ACTIU	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-859.449	-6,92
4. APROVISIONAMENTS	-3.745.469	-52,46	-3.885.922	-49,25	-4.912.090	-55,09	-9.183.999	-78,91	-9.155.461	-73,75
5. ALTRES INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	695.412	9,74	740.762	9,39	968.429	10,86	422.663	3,63	503.530	4,06
6. DESPESES DE PERSONAL	-596.531	-8,36	-792.405	-10,04	-809.238	-9,08	-827.644	-7,11	-960.873	-7,74
7. DESPESES PER PASSIUS FINANCERS (secció de crèdit)	-2.314.163	-32,41	-2.515.656	-31,89	-2.333.193	-26,17	-317.804	-2,73	-364.826	-2,94
8. ALTRES DESPESES D'EXPLOTACIÓ	-669.999	-9,38	-841.171	-10,66	-942.479	-10,57	-1.115.907	-9,59	-1.257.337	-10,13
9. AMORTITZACIÓ DE L'IMMOBILITZAT	-278.446	-3,90	-332.601	-4,22	-319.041	-3,58	-293.695	-2,52	-316.074	-2,55
10. IMPUTACIÓ DE SUBVENCIÓ D'IMMOBILITZAT NO FINANCER I ALTRES	-215.982	-3,03	204.475	2,59	256.263	2,87	74.695	0,64	108.218	0,87
11. EXCESSOS DE PROVISIONS	-11.132	-0,16	53.416	0,68	64.527	0,72	34.513	0,30	102	0,00
12. DETERIORAMENT I RESULTAT PER ALIENACIONS DE L'IMMOBILITZAT	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-19.158	-0,16	-282	0,00
13. FONS D'EDUCACIÓ, FORMACIÓ I PROMOCIÓ COOPERATIVA I ALTRES SIMILARS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14. ALTRES RESULTATS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-4.773	-0,04
A.1) RESULTATS D'EXPLOTACIÓ	56.745	0,79	-19.958	-0,25	400.736	4,49	182.519	1,57	14.804	0,12
15. INGRESSOS FINANCERS	15.769	0,22	33.194	0,42	55.861	0,63	63.062	0,54	154.431	1,24
16. DESPESES FINANCERES	78.552	1,10	91.293	1,16	91.904	1,03	-113.334	-0,97	60.301	0,49
17. VARAICIÓ DE VALOR RAONABLE EN INSTRUMENTS FINANCERS	-2.166	-0,03	26.334	0,33	4.487	0,05	-18.692	-0,16	-125.830	-1,01
18. DIFERÈNCIES DE CANVI	-11	0,00	9	0,00	-27	0,00	2.179	0,02	1.374	0,01
19. DETERIORAMENT I RESULTAT PER ALIENACIÓ D'INSTRUMENTS FINANCERS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-35.042	-0,30	1.752	0,01
A.2) RESULTAT FINANCER	-60.628	-0,85	-84.421	-1,07	-40.557	-0,45	-101.827	-0,87	-992	-0,01
A.3) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	233.829	3,28	351.145	4,45	357.692	4,01	80.693	0,69	-67.045	-0,54
20. IMPOST SOBRE BENEFICIS	12.529	0,18	11.472	0,15	28.627	0,32	-12.979	-0,11	88.517	0,71
A.4) RESULTAT DE L'EXERCICI PROCEDENT D'OPERACIONS CONTINUADES	0	0,00	0	0,00		0,00	67.714	0,58	-11.912	-0,10
B) OPERACIONS INTERROMPUDES										
A.5) RESULTAT DE L'EXERCICI	224.248	3,14	339.594	4,30	329.295	3,69	74.714	0,64	12.921	0,10
A.6) EXCEDENT COOPERATIU	219.211	3,07	331.203	4,20	308.986	3,47	65.668	0,56	72.274	0,58

Font: elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pels Registres de Cooperatives

Composició del Compte de Pèrdues i Guanys de les cooperatives hortofructícoles de l'AMC període 2005-2009 (saldos mitjans)

ARC MEDITERRANI CENTRAL										
COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
A) OPERACIONS CONTINUADES										
1. IMPORT NET DE LA XIFRA DE NEGOCI	5.863.701	100,00	6.176.319	100,00	7.059.139	100,00	8.109.683	100,00	8.668.000	100,00
2. VARIACIÓ D'EXISTÈNCIES DE PRODUCTES ACABATS I EN CURS	14.228	0,24	-8.312	-0,13	55.671	0,79	-80.322	-0,99	12.178	0,14
3. TREBALLS REALITZATS PER LA COOPERATIVA PER AL SEU ACTIU	1.948	0,03	0	0,00	0	0,00	2.246	0,03	-260.484	-3,01
4. APROVISIONAMENTS	-2.420.221	-41,27	-2.576.501	-41,72	-3.128.025	-44,31	-4.764.953	-58,76	-4.681.884	-54,01
5. ALTRES INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	748.173	12,76	621.242	10,06	920.270	13,04	504.972	6,23	566.816	6,54
6. DESPESES DE PERSONAL	-1.235.292	-21,07	-1.218.344	-19,73	-1.480.409	-20,97	-1.198.894	-14,78	-1.545.230	-17,83
7. DESPESES PER PASSIUS FINANCERS (secció de crèdit)	-824.806	-14,07	-928.838	-15,04	-817.726	-11,58	-1.550.195	-19,12	-1.586.304	-18,30
8. ALTRES DESPESES D'EXPLOTACIÓ	-555.727	-9,48	-648.711	-10,50	-750.536	-10,63	-771.901	-9,52	-924.209	-10,66
9. AMORTITZACIÓ DE L'IMMOBILITZAT	-225.169	-3,84	-253.024	-4,10	-246.744	-3,50	-246.452	-3,04	-271.017	-3,13
10. IMPUTACIÓ DE SUBVENCIÓ D'IMMOBILITZAT NO FINANCER I ALTRES	-70.869	-1,21	68.158	1,10	88.980	1,26	26.796	0,33	97.390	1,12
11. EXCESSOS DE PROVISIONS	-17.868	-0,30	22.600	0,37	43.028	0,61	29.583	0,36	17.608	0,20
12. DETERIORAMENT I RESULTAT PER ALIENACIONS DE L'IMMOBILITZAT	1.376.311	23,47	1.255.204	20,32	1.312.951	18,60	-6.920	0,09	-1.759	-0,02
13. FONS D'EDUCACIÓ, FORMACIÓ I PROMOCIÓ COOPERATIVA I ALTRES SIMILARS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	36	0,00	0	0,00
14. ALTRES RESULTATS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	56.264	0,69	34.011	0,39
A.1) RESULTATS D'EXPLOTACIÓ	10.336	0,18	-78.750	-1,28	122.757	1,74	55.047	0,68	70.581	0,81
15. INGRESSOS FINANCERS	17.307	0,30	28.052	0,45	45.985	0,65	58.083	0,72	103.600	1,20
16. DESPESES FINANCERES	42.916	0,73	14.377	0,23	10.406	0,15	-64.604	-0,80	-16.373	-0,19
17. VARIAIÓ DE VALOR RAONABLE EN INSTRUMENTS FINANCERS	-1.018	-0,02	8.655	0,14	2.023	0,03	8.066	0,10	-38.573	-0,45
18. DIFERÈNCIES DE CANVI	-21	0,00	14	0,00	-1.899	-0,03	2.602	0,03	147	0,00
19. DETERIORAMENT I RESULTAT PER ALIENACIÓ D'INSTRUMENTS FINANCERS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-12.552	-0,15	-5.398	-0,06
A.2) RESULTAT FINANCER	-25.227	-0,43	-27.319	-0,44	-10.422	-0,15	-9.204	-0,11	22.120	0,26
A.3) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	175.003	2,98	332.948	5,39	283.630	4,02	101.407	1,25	59.729	0,69
20. IMPOST SOBRE BENEFICIS	4.147	0,07	3.838	0,06	9.940	0,14	-4.701	-0,06	27.132	0,31
A.4) RESULTAT DE L'EXERCICI PROCEDENT D'OPERACIONS CONTINUADES	0	0,00		0,00		0,00	25.724	0,32	71.064	0,82
B) OPERACIONS INTERROMPUDES										
A.5) RESULTAT DE L'EXERCICI	165.445	2,82	321.215	5,20	269.081	3,81	91.322	1,13	73.212	0,84
A.6) EXCEDENT COOPERATIU	157.893	2,69	309.624	5,01	250.518	3,55	81.761	1,01	84.110	0,97

Font: elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pels Registres de Cooperatives

**ANNEX
3**

**RELACIÓ D'EXPERTS
PARTICIPANTS AL DELPHI**

Expert	Procedència	Càrrec
<i>Acadèmics:</i>	Universitat:	Categoria professional:
1. Ernest Reig Martínez	Universitat de València	Catedràtic d'Universitat
2. Josep Maria Jordan Galduf	Universitat de València	Catedràtic d'Universitat
3. Juan Ramon Gallego Bono	Universitat de València	Professor Titular d'Universitat
4. Joan Ramon Sanchis Palacio	Universitat de València	Professor Titular d'Universitat
5. Amparo Melián Navarro	Universitat Miguel Hernández d'Elx	Professora Titular d'Universitat
6. José Daniel Gómez López	Universitat d'Alacant	Professor Titular d'Universitat
7. María José Oltra Mestre	Universitat Jaume I de Castelló	Professora Titular d'Universitat
8. Lluís Carreras Roig	Universitat Rovira i Virgili	Professor Titular d'Universitat
9. Yolanda Montegut Salla	Universitat de Lleida	Professora Titular d'Universitat
10. Eduard Cristóbal Fransi	Universitat de Lleida	Professor Titular d'Universitat
<i>Professionals:</i>	Institució:	Funció:
1. Josep Parcerisa	Federació Catalana de Coop. Agràries	Tècnic
2. Josep Lluís Bosque Puy	Federació Catalana de Coop. Agràries	Tècnic
3. Meritxell Serret i Aleu	Fundació del Món Rural (Lleida)	Tècnica
4. Fina Gonell Galindo	Intercoop (Castelló)	Tècnica
5. Vicent E. Monzó Lorente	Cooperativa Agrícola de Carlet	President del Consell Rector
6. Salvador Girona Albuixech	Cooperativa Agrícola d'Almussafes	President del Consell Rector
7. Teresa Morell	Cooperativa Agrícola de Pego	Directora General
8. Guillermo Edo Barrera	Cooperativa Agrícola de Benicarló	Director General
9. Rafael Graella	Cooperativa Agrícola Agroal	Director General
10. Josep Maria Siuró Salvadó	Cooperativa Agrícola de Cambrils	Director General
11. Josep Estrada Ferrando	Cooperativa Agrícola de Soldebre	Director General

**ANNEX
4**

**QÜESTIONARI ALS
EXPERTS**

QÜESTIONARI (1^a ronda)

4. Introduïska el seu any de naixement:

5. Valorar de 0 (mínim) a 10 (màxim) els seus coneixements sobre:

EXPERT	0-10
Sector agrari	
Cooperatives agràries	
Finançament i crèdit cooperatiu	

- **Observacions:** realitze tots els aclariments que considere necessaris, tant sobre les seues respostes com sobre qualsevol de les qüestions formulades.

1) Assenyalar en una escala d' 1 (mínima intensitat) a 5 (màxima intensitat), el grau d'intensitat de la crisi en la que es troba l'agricultura mediterrània a l'actualitat:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

2) Assenyalar en quin grau (1 mínim i 5 màxim) pot afectar a la agreujament de la crisi de l'agricultura mediterrània, l'actual crisi econòmica mundial:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

3) Assenyalar el grau (1 mínim i 5 màxim) de possibilitat de que l'agricultura mediterrània isca de la crisi:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

4) Valorar en una escala d' 1 (poc important) a 5 (molt important), la repercussió dels següent factors sobre la crisi de l'agricultura mediterrània:

FACTOR	1-5	FACTOR	1-5
Estructura de les explotacions agràries (dimensió/tamany)		Globalització de l'economia	
Especialització productiva		Concentració de la demanda (distribució)	
Especialització comarcal		Liberalització del comerç	
Dispersió de l'oferta agrària		Acords preferencials UE amb altres països	
Falta de professionalització		Competència d'altres països	
Catàstrofes naturals i clima		Política Agrària Comuna PAC	
Altres (indicar):		Altres (indicar):	

5) A partir del següent diagnòstic DAFO del sector de l'agricultura mediterrània, valorar cadascun dels següents ítems en una escala d' 1 (importància mínima) a 5 (importància màxima). Pot afegir tots els ítems que considere rellevant:

1-5	DEBILITATS	1-5	AMENACES
	Elevats costos de producció		Possibles catàstrofes naturals
	Dispersió de l'oferta agrària		Concentració dels canals de distribució
	Concentració en determinants productes		Política Agrària Comunitària
	Xicoteta dimensió de les explotacions		Competència d'altres països
	Baixa professionalització		Globalització de l'economia
	Envelliment de la població activa agrària		Liberalització del comerç
	Predomini de l'agricultura a temps parcial		Immigració no planificada
	Abundància de treball assalariat eventual		Política agrària autonòmica
	Estabilització del consum d' hortofrutícoles		Insuficiència de recursos hídrics
	Dificultats de mecanització d' explotacions		Insuficients dotacions de serveis comarcals
	Dificultats en el relleu generacional		Contaminació de les aigües
	Baixa capacitat de finançament		Espais naturals protegits
			Nous riscos de platges i enfermetats
			Noves exigències de salut i higiene
			Erosió genètica
			Desaparició del crèdit cooperatiu
1-5	FORTALESES	1-5	OPORTUNITATS
	Agilitat comercial i tècnica		Condicions de temperatura i radiació solar
	Ús eficient dels recursos hídrics		Proximitat geogràfica als mercats principals
	Especialització comarcal de la producció		Desenvolupament d'agrupacions productors
	Existència de cooperatives agràries		Oportunitat d'externalitzar activitats
	Capacitat investigadora en alguns conreus		Possibilitats promoció del consum agrari
	Cooperativisme agrari de segon grau		Importància mediambiental dels conreus
	Forta posició exportadora d'alguns productes		Diversificació econòmica comarcal
	Existència de les seccions de crèdit		Possibilitats de cooperació en temes d'aigua
			Acords amb entitats de crèdit especialitzades
			Influència de l'agricultura ecològica
			Exigències de traçabilitat del producte

- 6) A partir de les debilitats i amenaces formulades en la qüestió anterior, valorar cadascun dels següents ítems en una escala d' 1 (importància mínima) a 5 (importància màxima) per a millorar els problemes de la crisi. Pot afegir tots el ítems que considere rellevant:

1-5	MESURES PER COMPENSAR DEBILITATS	1-5	MESURES FRONT A LES AMENACES
	Concentració de l'oferta		Agrupació en cooperatives agràries
	Obtenció d'economies d'escala		Creació de cooperatives de segon grau
	Diversificació de l'oferta productiva		Acords preferencials amb entitats de crèdit
	Augment de la dimensió de les explotacions		Millora de la qualitat dels productes
	Millora de la professionalització		Externalització de les activitats agràries
	Introducció de les TIC		Aconseguir la denominació d'origen
	Buscar noves fonts de finançament		Cooperar amb altres cooperatives
	Crear seccions de crèdit		Participar en cooperatives de segon grau
	Introduir sistemes de gestió de la qualitat		Formar part d'un grup cooperatiu
	Portar una comptabilitat de costos		Iniciar processos d'internacionalització
	Millorar formació i qualificació del personal		Introduir-se en la producció ecològica
	Crear cooperatives d'explotació comuna de la terra		

- 7) Valorar en una escala d' 1 (valor mínim) a 5 (valor màxim) la importància dels següents aspectes relacionats amb el finançament de les cooperatives agràries:

VARIABLE	1-5
Desaparició de les seccions de crèdit	
Fusions (reals i fredes) entre caixes rurals	
Bancarització de les caixes d'estalvis	
Termini mitjà de cobrament a clients	
Termini mitjà de pagament a proveïdors	
Restricció del crèdit	
Altres (indicar):	
-	
-	

8) Valorar en una escala d' 1 (valor mínim) a 5 (valor màxim) la importància de les següents accions estratègiques a seguir per part de les cooperatives agràries:

ACCIÓ	1	2	3	4	5
Fusions/adquisicions entre cooperatives agràries					
Aliances/ cooperació entre cooperatives agràries					
Cooperatives de segon grau					
Consortis d'exportació					
Grup Cooperatiu					
Reducció dels costos de producció					
Diferenciació dels productes (qualitat, marketing)					
Altres (indicar): -					

9) Valorar en una escala d' 1 (valor mínim) a 5 (valor màxim) la importància i l'estat real dels següents instruments financers de les cooperatives agràries:

VARIABLE	Importància	1-5	Estat real	1-5
Autofinançament				
Secció de crèdit				
Fons Operatius de la Organització Comuna de Mercats				
Ajudes i subvencions de l'Administració Autònoma				
Ajudes i subvencions de l'Administració Central				
Altres ajudes i subvencions de la Unió Europea				
Fons externs procedents de les caixes rurals				
Fons externs procedents d'altres entitats de crèdit (bancs i caixes d'estalvis)				
Altres (indicar): -				

10) Valorar en una escala d' 1 (valor mínim) a 5 (valor màxim) la importància i l'estat real dels següents aspectes a seguir per part de les cooperatives agràries:

VARIABLE	Importància	1-5	Estat real	1-5
Tenir un gerent o director general				
Professionalització de la gestió				
Formació dels treballadors				
Aplicació de les TIC a la gestió				
Utilització de tècniques de Marketing				
Control de gestió i costos				
Gestió de la qualitat				
Altres (indicar): -				

MOLTES GRÀCIES PER LA SEUA ATENCIÓ

**ANNEX
5**

**CARTA DE PRESENTACIÓ
ALS EXPERTS**

A València, a 6 de maig de 2011

Des del IUDESCOOP-Universitat de València, estem realitzant una investigació sobre **“La crisi de l'agricultura mediterrània i les seues possibles solucions des del cooperativisme agrari”**.

Hem elaborat un qüestionari, el qual li demanem que òmpliga en la seua qualitat d'expert en el tema. En una segona ronda li demanarem que torneu a revisar el qüestionari per si considera oportú fer alguna modificació, tenint en compte l'opinió general del grup d'experts (acadèmics, tècnics i professionals) que participaran en l'estudi. El temps que necessitarà per a omplir el qüestionari és aproximadament d'uns 20 minuts.

El seu nom serà inclòs, a no ser que ens diga el contrari, en la llista d'experts participants en l'estudi, encara que les respostes seran completament anònimes, garantint la total confidencialitat de les seues respostes. Una vegada finalitzat l'estudi, li enviarem un informe amb els resultats i les conclusions del mateix en atenció a la seua consideració a participar en l'estudi com a expert.

Hem considerat un primer període de resposta de 15 dies, per la qual cosa li demanem que ens envieu el qüestionari omplert per correu electrònic abans del 15 de juny.

Agraïm anticipadament la dedicació del seu valuós temps a aquest estudi i ens comprometem a ocasionar-li les mínimes molèsties possibles.

Atentament

Joan Ramón Sanchis Palacio
Director Iudescoop-Universitat València

Vanessa Campos i Climent
Investigadora Iudescoop-UV

Adreces electròniques:

Joan Ramon Sanchis Palacio: Joan.R.Sanchis@uv.es

Vanessa Campos i Climent: vanessa.campos@uv.es

**ANNEX
6**

**QÜESTIONARI SEGONA
RONDA ALS EXPERTS**

QÜESTIONARI 2

La seua col·laboració en aquest estudi sobre les cooperatives agràries i la crisi de l'agricultura mediterrània finalitza amb aquest segon qüestionari.

Per favor, per a una correcta interpretació de les dades aportades, llista detingudament les següents instruccions.

Instruccions generals: la resposta a aquest segon i últim qüestionari consisteix en revisar les qüestions del primer, confirmant o modificant les seues respostes tenint en compte la resposta estadística del grup (Mediana). La forma de contestar és igual a la del primer qüestionari, però contestant ara en la columna denominada "**2ª ronda**".

En el cas que la seua resposta de la 1ª ronda es trove allunyada de la resposta del grup, li l'assenyalarem en negreta i sombrejant l'opció en color groc; podrà modificar o mantenir la seua resposta. En el cas que decidisca mantenir les seues discrepàncies en les respostes, li agrairiem que ho justificara indicant-ho en la columna d'*observacions*. Quan les seues respostes siguen especialment divergents amb el grup, apareixeran ressaltades en negreta i sombrejada l'opció en color roig. Per últim, si la seua resposta no apareix ressaltada significarà que és coherent amb la resposta del grup i, per tant, no resulta necessari que la reconsidere (encara que també ho pot fer si ho estima oportú).

Aclaració:

Ej.	Codificació	Significat	Observacions
1	Sense resaltar	Contestació coherent amb la resposta del grup. No resulta necessari reconsiderar-la.	No resulten necessàries.
3	Resaltada en negreta i sombrejada en groc	Contestació allunyada de la resposta del grup. Resulta necessari reconsiderar-la o justificar les raons.	És convenient que presente observacions
5	Resaltada en negreta i sombrejada en roig	Contestació molt divergent de la resposta del grup. Resulta necessari reconsiderar-la o justificar les raons.	Es convenient que presente observacions

Aquest qüestionari presenta algunes diferències respecte a l'anterior, ja que s'ha afegit algunes questions noves o comentaris, a partir de les sugerències d'alguns dels experts. També s'han eliminat aquelles qüestions que tenien un grau suficient de consens.

Una vegada complimentat, poden enviar aquest segon qüestionari al email joan.r.sanchis@uv.es abans del **15 de juny**. Li agrairim de nou la seua inestimable col·laboració i li recordem que li enviarem un informe amb els resultats finals de l'estudi.

Vanessa Campos i Climent
IUDESCOOP- Universitat de València

Joan Ramon Sanchis Palacio
IUDESCOOP- Universitat València

- 1) Assenyalar en una escala d' 1 (mínima intensitat) a 5 (màxima intensitat), el grau d'intensitat de la crisi en la que es troba l'agricultura mediterrània a l'actualitat:

Grup	Seua resposta	2ª Ronda	4.	5. Observacions
4			Grau d'intensitat de la crisi de l'agricultura	

- 4) Valorar en una escala d' 1 (poc important) a 5 (molt important), la repercussió dels següent factors sobre la crisi de l'agricultura mediterrània:

Grupo	Seua resposta	2ª Ronda	6. FACTOR	7. Observacions
4			Estructura de les explotacions agràries	
4			Nivell d'endeutament	
5			Relleu generacional	
4			Debilitat interprofessional	
4			Manca de sinèrgies en R+D	
5			Preus agraris	
5			Excés de producció en un mateix conreu	

- 5) A partir del següent diagnòstic DAFO del sector de l'agricultura mediterrània, valorar cadascun dels següents ítems en una escala d' 1 (importància mínima) a 5 (importància màxima):

Grup	Seua resposta	2ª Ronda	8. DEBILITATS	9. Observacions
3			Baixa capacitat de finançament	
Grup	Seua resposta	2ª Ronda	10. AMENACES	11. Observacions
4			Competència d'altres països	
3			Política agrària autonòmica	
3			Insuficiència de recursos hídrics	
3			Contaminació de les aigües	
3			Desaparició del crèdit cooperatiu	
Grup	Seua resposta	2ª Ronda	12. FORTALESES	13. Observacions
4			Agilitat comercial i tècnica	
4			Existència de cooperatives agràries	
4			Cooperativisme agrari de segon grau	
5			Diversificació dels canals comercials	
5			Image tradicional i arrelament territori	

Grup	Seua resposta	2ª Ronda	14. OPORTUNITATS	15. Observacions
3			Diversificació econòmica comarcal	
3,5			Possibilitat cooperació temes aigüa	
3			Acords amb entitats de crèdit	
5			Ús TICS comercialització productes	

6) A partir de les debilitats i amenaces formulades en la qüestió anterior, valorar cadascun dels següents ítems en una escala d' 1 (importància mínima) a 5 (importància màxima) per a millorar els problemes de la crisi:

Grup	Seua resposta	2ª Ronda	16. MESURES DEBILITATS	17. Observacions
4			Augment de la dimensió explotacions	
3,5			Crear seccions de crèdit	
3			Crear Coop. explotació comunitaria terra	
Grup	Seua resposta	2ª Ronda	18. MESURES AMENACES	19. Observacions
4			Creació cooperatives segon grau	
4			Participar en cooperatives segon grau	

7) Valorar en una escala d' 1 (valor mínim) a 5 (valor màxim) la importància dels següents aspectes relacionats amb el finançament de les cooperatives agràries:

Grup	Seua resposta	2ª Ronda	20. ASPECTES	21. Observacions
4,5			Desaparició de les seccions de crèdit	
3			Bancarització de les caixes d'estalvis	
4			Termini mitjà de cobrament a clients	
4			Restricció del crèdit	
5			Aportacions a capital (no exigible)	
5			Requeriments i sistemes d'aval/garantia	

8) Valorar en una escala d' 1 (valor mínim) a 5 (valor màxim) la importància de les següents accions estratègiques a seguir per part de les cooperatives agràries:

Grup	Seua resposta	2ª Ronda	22. ACCIÓ ESTRATÈGICA	23. Observacions
4			Reducció dels costos de producció	
5			Adequació al mercat de les produccions	

9) Valorar en una escala d' 1 (valor mínim) a 5 (valor màxim) la importància i l'estat real dels següents instruments financers de les cooperatives agràries:

Grup	Seua resposta	2ª Ronda	24. VARIABLE (Importància)	25. Observacions
4			Fons operatius Org. Comuna Mercats	
3,5			Fons externs procedents caixes rurals	
3,5			Fons externs procedents altres entitats crèdit	
4			Altres socis i inversors privats	
Grup	Seua resposta	2ª Ronda	26. VARIABLE (estat real)	27. Observacions
3,5			Secció de crèdit	

10) Valorar en una escala d' 1 (valor mínim) a 5 (valor màxim) la importància i l'estat real dels següents aspectes a seguir per part de les cooperatives agràries:

Grup	Seua resposta	2ª Ronda	28. VARIABLE (estat real)	29. Observacions
3,5			Tenir un gerent o director general	

- **Observacions generals al segon qüestionari:** realitze quants aclariments estime necessaris, tant sobre les seues respostes com sobre qualsevol de les preguntes formulades.

MOLTES GRÀCIES PER LA SEUA COL·LABORACIÓ
FI DEL QÜESTIONARI I DEL PROCÉS DELPHI

ANNEX 7 **RESULTATS DE L'ANÀLISI DELPHI**

Bloc 1. Crisi de l'agricultura mediterrània i factors determinants (1^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Grau d'intensitat de la crisi agrària	4	4.20	4	0.63	0.75	Sí	4	3.82	4	0.98	1.5	No	4	4.00	4	0.84	1	Sí
Efecte de la crisi econòmica	4	3.70	4	1.06	0.75	Sí	4	3.73	4	0.90	1	Sí	4	3.71	4	0.96	1	Sí
Possibilitat d'eixida crisi agrària	3	3.00	3	0.67	0	Sí	3	3.18	4	1.17	1.5	No	3	3.10	3	0.94	1	Sí
Factors sobre la crisi agrària	M	M	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
1. Estructura explotacions agràries	4	4.20	5	0.79	1	Sí	4	3.82	5	1.08	2	No	4	4.00	5	0.95	2	No
2. Especialització productiva	4	3.50	4	1.08	1	Sí	4	3.64	4	1.21	2	No	4	3.57	4	1.12	1	Sí
3. Especialització comarcal	3	3.00	3	0.94	0.75	Sí	3	2.82	2	0.98	1	Sí	3	2.90	3	0.94	1	Sí
4. Dispersió de l'oferta agrària	4.5	4.10	5	1.20	1	Sí	5	4.55	5	0.69	1	Sí	5	4.33	5	0.97	1	Sí
5. Mancança professionalització	4	3.90	4	1.37	1	Sí	4	3.64	4	1.03	1	Sí	4	3.76	4	1.18	2	No
6. Catàstrofes naturals i clima	2	2.30	2	1.16	0.75	Sí	2	2.27	2	0.65	1	Sí	2	2.29	2	0.90	1	Sí
7 Globalització de l'economia	3	3.10	3	1.20	1.75	No	4	3.91	4	0.83	1.5	No	4	3.52	3	1.08	1	Sí
8. Concentració de la demanda	4	4.20	4	0.92	1	Sí	5	4.55	5	0.69	1	Sí	5	4.38	5	0.80	1	Sí
9. Liberalització del comerç	4	3.70	4	1.16	1.75	No	3	3.64	3	0.81	1	Sí	4	3.67	3	0.97	1	Sí
10. Acords UE amb altres països	3	3.40	3	1.07	1	Sí	4	3.73	3	1.01	1.5	No	3	3.57	3	1.03	1	Sí
11. Competència d'altres països	3.5	3.80	3	1.14	2	No	4	3.64	4	0.92	1	Sí	4	3.71	3	1.01	2	No
12. Política Agrària Comuna PAC	4	3.30	4	1.06	1	Sí	4	3.73	3	1.01	1.5	No	4	3.52	4	1.03	1	Sí
13. Nivell d'endeutament	4	4.00	4	0.00	0	Sí	4	4.00	4	0.00	0	Sí	4	4.00	4	0.00	0	Sí
14. Relleu generacional	4	4.00	4	0.00	0	Sí	4.5	4.50	4.5	0.71	0.5	Sí	4	4.33	4	0.58	0.5	Sí
15. Debilitat interprofessionals	5	5.00	5	0.00	0	Sí	4	4.00	4	0.00	0	Sí	4.5	4.50	4	0.71	0.5	Sí
16. Manca sinèrgies en R+D	4	4.00	4	0.00	0	Sí	4	4.00	4	0.00	0	Sí	4	4.00	4	0.00	0	Sí
17. Preus agraris	5	5.00	5	0.00	0	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí
18. Excés producció conreu	3	3.00	3	0.00	0	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí	5	4.33	5	1.15	1	Sí

Bloc 2. Anàlisi DAFO: Febleses (1^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						To tal Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	M	Mo	DT	K	C
Elevats costos de producció	4	4.10	4	0.74	0.75	Sí	4	3.82	4	0.98	1.5	No	4	3.95	4	0.86	2	No
Dispersió de l'oferta agrària	4	4.10	4	0.99	1	Sí	4	4.27	5	0.79	1	Sí	4	4.19	5	0.87	1	Sí
Concentració determinats productes	3	3.20	3	0.79	1	Sí	4	3.64	3	0.92	1	Sí	3	3.43	3	0.87	1	Sí
Xicoteta dimensió de les explotacions	4	4.10	4	0.74	0.75	Sí	4	4.09	5	1.04	1.5	No	4	4.10	4	0.89	1	Sí
Baixa professionalització	4	3.80	4	1.32	0.75	Sí	4	3.91	4	0.83	1.5	No	4	3.86	4	1.06	2	No
Envel·liment població agrària	4	4.20	5	0.79	1	Sí	4	4.18	5	0.87	1.5	No	4	4.19	5	0.81	1	Sí
Predomini agricultura temps parcial	4	3.80	4	0.63	0.75	Sí	3	3.45	3	0.82	1	Sí	4	3.62	4	0.74	1	Sí
Abundància treball assalariat eventual	3	2.90	2	1.20	1.75	No	3	2.55	3	0.52	1	Sí	3	2.71	3	0.90	1	Sí
Estabilització consum hortofrutícoles	3	3.10	3	0.88	0.75	Sí	3	3.00	3	1.10	1	Sí	3	3.05	3	0.97	1	Sí
Dificultats mecanització explotacions	3	3.20	4	0.79	1	Sí	4	3.55	4	1.37	2	No	4	3.38	4	1.12	1	Sí
Dificultats en el relleu generacional	5	4.50	5	0.71	1	Sí	4	4.27	4	0.65	1	Sí	4	4.38	5	0.67	1	Sí
Baixa capacitat de finançament	4	3.50	4	1.27	1	Sí	3	3.27	3	1.35	2	No	3	3.38	3	1.28	1	Sí

Bloc 2. Anàlisi DAFO: Amenaces (1^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Possibles catàstrofes naturals	2.5	2.50	3	1.18	1	Sí	2	2.18	2	0.60	0.5	Sí	2	2.33	2	0.91	1	Sí
Concentració canals de distribució	5	4.70	5	0.48	0.75	Sí	5	4.73	5	0.47	0.5	Sí	5	4.71	5	0.46	1	Sí
Política Agrària Comunitària PAC	4	3.40	4	1.17	1	Sí	4	3.73	4	1.10	1.5	No	4	3.57	4	1.12	1	Sí
Competència d'altres països	4	4.00	3	0.94	2	No	3	3.64	3	1.03	1.5	No	4	3.81	3	0.98	2	No
Globalització de l'economia	3	3.20	3	0.79	1	Sí	3	3.73	3	0.90	1.5	No	3	3.48	3	0.87	1	Sí
Liberalització del comerç	3.5	3.50	3	0.85	1	Sí	3	3.36	3	0.92	0.5	Sí	3	3.43	3	0.87	1	Sí
Immigració no planificada	3	2.80	2	1.03	1.75	No	3	2.73	3	1.01	1	Sí	3	2.76	3	1.00	1	Sí
Política agrària autonòmica	3.5	3.40	4	1.26	1	Sí	3	3.27	3	1.19	1.5	Sí	3	3.33	3	1.20	1	Sí
Insuficiència recursos hídrics	3.5	3.50	3	0.85	1	Sí	3	2.91	2	1.45	2	No	3	3.19	3	1.21	2	No
Insuficients serveis comarcals	3	3.10	3	0.99	1	Sí	3	2.36	3	0.81	1	Sí	3	2.71	3	0.96	1	Sí
Contaminació de les aigües	3	3.10	3	0.99	1.50	No	3	2.91	3	1.58	2.5	No	3	3.00	3	1.30	2	No
Espais naturals protegits	3	2.60	3	1.17	1	Sí	2	2.36	3	1.21	1.5	No	3	2.48	3	1.17	1	Sí
Riscos platges i malalties	3	2.90	3	0.99	0	Sí	2	2.45	2	1.04	1	Sí	3	2.67	3	1.02	1	Sí
Exigències de salut i higiene	3	2.80	2	0.79	1	Sí	3	3.09	3	0.94	1	Sí	3	2.95	3	0.86	1	Sí
Erosió genètica	3	2.90	3	0.88	0.75	Sí	3	2.64	3	1.21	1	Sí	3	2.76	3	1.04	1	Sí
Desaparició del crèdit cooperatiu	4	3.80	5	1.23	2	No	3	3.00	2	1.25	2	No	3.5	3.40	2	1.27	2.25	No

Bloc 2. Anàlisi DAFO: Fortaleses (1^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q_1-q_3); C=Consens ($K \leq 1$)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	M	Mo	DT	K	C
Agilitat comercial i tècnica	4	3.80	5	1.03	1.75	No	4	4.00	4	1	1.5	No	4	3.90	5	1	2	No
Ús eficient dels recursos hídrics	4	3.90	4	0.74	0.75	Sí	4	3.45	4	1.21	1	Sí	4	3.67	4	1.02	1	Sí
Especialització comarcal productes	3	3.30	3	0.95	1	Sí	3	3.27	3	0.90	0	Sí	3	3.29	3	0.90	1	Sí
Existència cooperatives agràries	4.5	4.40	5	0.70	1	Sí	4	3.82	4	0.75	1	Sí	4	4.10	4	0.77	1	Sí
Capacitat recerca d'alguns conreus	4	4.00	4	0.67	0	Sí	3	3.27	3	1.01	0.5	Sí	4	3.62	3	0.92	1	Sí
Cooperatives agràries de segon grau	5	4.60	5	0.70	0.75	Sí	3	3.18	3	1.08	1	Sí	4	3.86	5	1.15	2	No
Forta posició exportadora	4	4.30	4	0.67	1	Sí	4	4.18	4	0.75	1	Si	4	4.24	4	0.70	1	Sí
Existència de seccions de crèdit	4	3.90	5	1.10	2	No	4	3.55	4	1.13	1.5	No	4	3.71	4	1.10	2	No
Diversificació canals comercials	4.5	4.50	5	0.71	0.75	Sí							4.5	4.50	4	0.71	0.5	Sí
Imatge tradicional i arrelament	5	5.00	5	0.00	0	Sí							5	5.00	5	0.00	0	Sí

Bloc 2. Anàlisi DAFO: Oportunitats (1^a ronda) (Font: elaboració pròpia)M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q_1-q_3); C=Consens ($K \leq 1$)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Condicions climàtiques	3.5	3.60	3	0.97	1	Sí	3	3.18	4	1.17	1.5	No	3	3.38	4	1.07	1	Sí
Proximitat geogràfica als mercats	4	4.30	4	0.67	1	Sí	4	3.73	4	0.90	1	Sí	4	4.00	4	0.84	1	Sí
Agrupacions de Productors Agraris	4	4.00	4	0.67	0	Sí	4	3.82	4	0.87	0.5	Sí	4	3.90	4	0.77	0	Sí
Externalització d'activitats agràries	3.5	3.50	4	0.85	1	Sí	3	2.82	3	0.60	0.5	Sí	3	3.14	3	0.79	1	Sí
Promoció del consum agrari	3.5	3.60	3	0.97	1	Sí	4	3.45	4	1.13	1.5	No	4	3.52	4	1.03	1	Sí
Importància mediambiental conreus	3.5	3.50	3	0.85	1	Sí	3	3.27	3	0.90	1	Sí	3	3.8	3	0.86	1	Sí
Diversificació econòmica comarcal	3	3.20	2	1.02	1.75	No	3	2.91	3	0.94	1	Sí	3	3.05	3	0.97	2	No
Cooperació en temes d'aigüa	4	3.80	3	1.03	1.75	No	3	3.00	2	1.05	1.75	No	3	3.40	3	1.10	1.25	No
Acords entitats crèdit especialitzades	4	3.80	5	1.23	2	No	3	2.70	3	0.67	1	Sí	3	3.25	3	1.12	2	No
Influència agricultura ecològica	4	4.20	4	0.79	1	Sí	2	2.18	2	0.75	1	Sí	3	3.14	3	1.28	2	No
Exigències traçabilitat del producte	4	4.10	4	0.74	0.75	Sí	4	3.64	4	1.03	1	Sí	4	3.86	4	0.91	1	Sí
Ús de TIC en la comercialització	4.5	4.50	5	0.71	0.5	Sí							4.5	4.50	5	0.71	0.5	Sí

Bloc 3. Accions estratègiques: mesures per a compensar les febleses (1ª ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q_1-q_3); C=Consens ($K \leq 1$)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Concentració de l'oferta	5	4.60	5	0.52	1	Sí	5	4.73	5	0.65	0	Sí	5	4.67	5	0.58	1	Sí
Obtenció d'economies d'escala	4	4.00	4	0.67	0	Sí	4	4.18	4	0.75	1	Sí	4	4.10	4	0.70	1	Sí
Diversificació oferta productiva	4	3.60	4	0.84	1	Sí	4	3.64	3	0.92	1	Sí	4	3.62	4	0.86	1	Sí
Augment dimensió explotacions	3.5	3.80	3	0.92	1.75	No	5	4.27	5	0.90	1.5	No	4	4.05	5	0.92	2	No
Millora de la professionalització	4.5	4.20	5	1.03	1	Sí	4	4.27	4	0.65	1	Sí	4	4.24	5	0.83	1	Sí
Introducció de les TIC	4	4.20	5	0.79	1	Sí	3	3.30	3	0.67	1	Sí	4	3.75	4	0.85	1	Sí
Recerca noves fonts finançament	3.5	3.60	3	1.17	1.75	No	3	3.09	3	1.14	1.5	No	3	3.33	3	1.15	1	Sí
Crear seccions de crèdit	4	3.70	5	1.42	2.75	No	4	3.50	4	0.97	1	Sí	4	3.60	5	1.19	2.25	No
Sistemes gestió de la qualitat	4	4.40	4	0.52	1	Sí	4	3.70	4	0.95	1	Sí	4	4.05	4	0.83	1	Sí
Comptabilitat de costos	3.5	3.50	3	0.53	1	Sí	3	3.55	3	1.13	1.5	No	3	3.52	3	0.87	1	Sí
Formació i qualificació del personal	4	4.00	4	0.82	1.5	No	4	4.18	4	0.75	1	Sí	4	4.10	4	0.77	1	Sí
Coop. explotació comunitària terra	5	4.20	5	1.14	1.75	No	3	3.27	3	1.19	1	Sí	4	3.71	5	1.23	2	No

Bloc 3. Accions estratègiques: mesures per a compensar les amenaces (1^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q_1 - q_3); C=Consens ($K \leq 1$)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Agrupació cooperatives agràries	4.5	4.30	5	0.95	1	Sí	5	4.64	5	0.50	1	Sí	5	4.48	5	0.75	1	Sí
Creació cooperatives segon grau	4.5	4.30	5	0.82	1	Sí	3	3.18	2	1.25	2	No	4	3.71	5	1.19	2	No
Acords preferencials entitats crèdit	3.5	3.70	5	1.25	2	No	3	3.00	3	0.77	1	Sí	3	3.33	3	1.06	1	Sí
Millora de la qualitat dels productes	4	4.30	4	0.67	1	Sí	4	3.91	4	0.83	1.5	No	4	4.10	4	0.77	1	Sí
Externalització activitats agràries	3.5	3.60	3	0.70	1	Sí	3	2.82	3	0.87	0.5	Sí	3	3.19	3	0.87	1	Sí
Aconseguir denominació d'origen	4	4.10	4	0.57	0	Sí	3	2.64	3	1.03	1	Sí	3	3.33	4	1.11	1	Sí
Cooperar amb altres cooperatives	4.5	4.30	5	0.95	1	Sí	4	4.09	5	0.83	1.5	No	4	4.19	5	0.87	1	Sí
Participar coop. de segon grau	4.5	4.20	5	1.03	1	Sí	4	3.45	4	1.04	1.5	No	4	3.81	4	1.08	2	No
Formar part d'un grup cooperatiu	4.5	4.30	5	0.95	1	Sí	4	3.73	4	1.01	0.5	Sí	4	4.00	4	1.00	1	Sí
Processos d'internacionalització	4.5	4.40	5	0.70	1	Sí	4	3.90	4	0.74	0.75	Sí	4	4.15	4	0.75	1	Sí
Producció ecològica	4	4.00	4	0.82	1.5	No	3	2.55	3	0.82	1	Sí	3	3.24	3	1.09	1	Sí

Bloc 3. Accions estratègiques: finançament de les cooperatives agràries i estratègies globals (1^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Finançament	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Desaparició seccions de crèdit	5	4.10	5	1.45	1	Sí	4.5	3.90	5	1.45	1.75	No	5	4.00	5	1.41	1.25	No
Fusions entre caixes rurals	4	3.90	4	0.99	1.5	No	3	2.70	3	1.06	0.75	Sí	3	3.30	3	1.17	1	Sí
Bancarització caixes d'estalvis	3.5	3.30	4	1.16	1	Sí	2.5	2.40	3	1.17	1.75	No	3	2.85	3	1.23	2	No
Termini cobrament de clients	4	3.70	4	0.67	1	Sí	4	3.82	5	1.17	2	No	4	3.76	4	0.94	1	Sí
Termini pagament a proveïdors	4	3.80	3	0.79	1	Sí	3	3.27	3	1.10	1.5	No	3	3.52	3	0.98	1	Sí
Restricció del crèdit	4.5	4.20	5	0.92	1.75	No	4	4.09	4	0.83	1.5	No	4	4.14	5	0.85	2	No
Aportacions a capital no exigible	3	3.00	3	0.00	0	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí	4	4.00	4	1.41	1	Sí
Requeriments d'aval i garanties	3	3.00	3	0.00	0	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí	4	4.00	4	1.41	1	Sí
Estratègies	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Fusions entre coop. agràries	4	3.60	4	0.84	1	Sí	4	4.09	5	1.22	1	Sí	4	3.86	4	1.06	2	No
Aliances entre coop. agràries	4.5	4.50	4	0.53	1	Sí	4	4.36	4	0.67	1	Sí	4	4.43	4	0.60	1	Sí
Cooperatives de segon grau	4	4.20	4	0.63	0.75	Sí	4	3.55	4	1.13	1.5	No	4	3.86	4	0.96	0	Sí
Consortis d'exportació	4	3.80	4	0.42	0	Sí	4	3.55	4	1.13	0.5	Sí	4	3.67	4	0.86	0	Sí
Grups cooperatius	4	4.30	4	0.67	1	Sí	4	3.91	4	0.83	0	Sí	4	4.10	4	0.77	1	Sí
Reducció costos de producció	4	3.90	3	0.88	1.75	No	4	4.27	5	0.79	1	Sí	4	4.10	5	0.83	2	No
Diferenciació dels productes	5	4.70	5	0.48	0,75	Sí	5	4.64	5	0.5	1	Sí	5	4.67	5	0.48	1	Sí
Adequació als mercats	3	3.00	3	0.00	0	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí	4	4.00	4	1.41	1	Sí

Bloc 3. Accions estratègiques: estratègies de finançament (1^a ronda) (Font: elaboració pròpia)
M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Importància	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Autofinançament	4	4.20	4	0.79	1	Sí	4.5	4.30	5	0.82	1	Sí	4	4.25	5	0.79	1	Sí
Secció de crèdit	5	4.40	5	0.84	1	Sí	5	4.30	5	1.25	1	Sí	5	4.35	5	1.04	1	Sí
Fons operatius de la OCM	4	3.80	3	1.03	1.75	No	5	4.36	5	0.92	1.5	No	4	4.10	5	1	2	No
Ajudes Administració Autònoma	3	3.30	3	1.06	1	Sí	4	3.91	3	0.94	2	No	3	3.62	3	1.02	1	Sí
Ajudes Administració Central	3	3.20	4	0.79	1	Sí	4	3.91	3	0.94	2	No	3	3.57	3	0.93	1	Sí
Ajudes de la Unió Europea	3	3.30	3	0.67	1	Sí	4	4.09	5	0.94	2	No	4	3.71	3	0.90	1	Sí
Fons procedents caixes rurals	4	3.60	4	0.84	1	Sí	4.5	3.70	5	1.57	2.75	No	4	3.65	4	1.23	2	No
Fons procedents altres entitats crèdit	3	3.20	3	1.14	1	Sí	4.5	3.90	5	1.45	1.75	No	4	3.55	5	1.32	2	No
Altres socis i inversors privats	3	3.00	3	0.00	0	Sí	4	4.00	4	0.00	0	Sí	3.5	3.50	3	0.71	0.5	Sí
Estat real	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Autofinançament	3	3.30	3	0.67	1	Sí	3	3.20	4	0.79	1	Sí	3	3.25	3	0.72	1	Sí
Secció de crèdit	3	3.10	4	0.88	1.75	No	3	2.70	4	1.64	3	No	3	2.90	4	1.29	2	No
Fons operatius de la OCM	3	2.90	3	0.74	0.75	Sí	3	3.73	3	1.10	2	No	3	3.33	3	1.02	1	Sí
Ajudes Administració Autònoma	2	2.10	2	0.74	0.75	Sí	2	2.09	3	0.83	1.5	No	2	2.10	2	0.77	1	Sí
Ajudes Administració Central	2	2.20	2	0.63	0.75	Sí	2	1.91	1	0.94	2	No	2	2.05	2	0.80	2	No
Ajudes de la Unió Europea	2	2.20	2	0.79	1	Sí	3	2.82	3	1.25	1	Sí	2	2.52	2	1.08	1	Sí
Fons procedents caixes rurals	3	2.50	3	0.79	1	Sí	1.5	1.70	1	0.82	1	Sí	2	2.10	3	0.85	2	No
Fons procedents altres entitats crèdit	2	2.20	2	0.92	0.75	Sí	1.5	1.70	1	0.95	1	Sí	2	1.95	2	0.94	1	Sí
Altres socis i inversors privats	3	3.00	3	0.00	0	Sí							3	3.00	3	0.00	0	Sí

Bloc 3. Accions estratègiques: altres estratègies funcionals (1^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q_1-q_3); C=Consens ($K \leq 1$)

	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
Importància	M	m	Mo	DT	K	C	M	M	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Tenir un gerent	5	4.70	5	0.48	0.75	Sí	5	4.73	5	0.65	0	Sí	5	4.71	5	0.56	0	Sí
Professionalització de la gestió	5	4.80	5	0.42	0	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí	5	4.90	5	0.30	0	Sí
Formació dels treballadors	5	4.50	5	0.85	0.8	Sí	5	4.64	5	0.50	1	Sí	5	4.57	5	0.68	1	Sí
Aplicació de les TIC a la gestió	5	4.50	5	0.71	1	Sí	4	4.09	4	0.83	1.5	No	4	4.29	5	0.78	1	Sí
Utilització tècniques màrqueting	4.5	4.50	4	0.53	1	Sí	5	4.27	5	1.01	1	Sí	5	4.38	5	0.80	1	Sí
Control de gestió i de costos	4	4.20	4	0.79	1	Sí	5	4.82	5	0.40	0	Sí	5	4.52	5	0.68	1	Sí
Gestió de la qualitat	5	4.60	5	0.70	0.75	Sí	5	4.55	5	0.69	1	Sí	5	4.57	5	0.68	1	Sí
Estat real	M	m	Mo	DT	K	C	M	M	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Tenir un gerent	3	2.90	4	1.20	1.75	No	4	4.09	5	1.04	1.5	No	4	3.52	4	1.25	1	Sí
Professionalització de la gestió	3	2.50	3	0.97	1	Sí	3	3.64	3	0.81	1	Sí	3	3.10	3	1.04	1	Sí
Formació dels treballadors	3	3.00	3	0.47	0	Sí	3	3.09	3	0.83	0	Sí	3	3.05	3	0.67	0	Sí
Aplicació de les TIC a la gestió	3	2.60	3	0.52	1	Sí	3	2.82	3	0.60	0.5	Sí	3	2.71	3	0.56	1	Sí
Utilització tècniques màrqueting	3	2.40	3	0.84	1	Sí	3	2.55	3	0.52	1	Sí	3	2.48	3	0.68	1	Sí
Control de gestió i de costos	3	2.80	3	0.42	0	Sí	3	3.09	3	0.70	0.5	Sí	3	2.95	3	0.59	0	Sí
Gestió de la qualitat	3	3.10	3	0.88	0.75	Sí	4	3.55	4	1.04	1	Sí	3	3.33	3	0.97	1	Sí

Bloc 1. Crisi de l'agricultura mediterrània i factors determinants (2^a ronda) (Font: elaboració pròpia)M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Grau d'intensitat de la crisi agrària	4	4.30	4	0.48	0.75	Sí	4	4.00	4	0.77	1	Sí	4	4.14	4	0.65	1	Sí
Efecte de la crisi econòmica	4	3.70	4	1.06	0.75	Sí	4	3.73	4	0.90	1	Sí	4	3.71	4	0.96	1	Sí
Possibilitat d'eixida crisi agrària	3	3.00	3	0.67	0	Sí	3	3.18	4	1.17	1.5	No	3	3.10	3	0.94	1	Sí
Factors sobre la crisi agrària	M	M	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
1. Estructura explotacions agràries	4	4.10	4	0.74	0.75	Sí	4	3.91	5	1.04	2	No	4	4.00	4	0.89	2	No
2. Especialització productiva	4	3.50	4	1.08	1	Sí	4	3.64	4	1.21	2	No	4	3.57	4	1.12	1	Sí
3. Especialització comarcal	3	3.00	3	0.94	0.75	Sí	3	2.82	2	0.98	1	Sí	3	2.90	3	0.94	1	Sí
4. Dispersió de l'oferta agrària	4.5	4.10	5	1.20	1	Sí	5	4.55	5	0.69	1	Sí	5	4.33	5	0.97	1	Sí
5. Mancança professionalització	4	3.90	4	1.37	1	Sí	4	3.64	4	1.03	1	Sí	4	3.76	4	1.18	2	No
6. Catàstrofes naturals i clima	2	2.30	2	1.16	0.75	Sí	2	2.27	2	0.65	1	Sí	2	2.29	2	0.90	1	Sí
7 Globalització de l'economia	3	3.10	3	1.20	1.75	No	4	3.91	4	0.83	1.5	No	4	3.52	3	1.08	1	Sí
8. Concentració de la demanda	4	4.20	4	0.92	1	Sí	5	4.55	5	0.69	1	Sí	5	4.38	5	0.80	1	Sí
9. Liberalització del comerç	4	3.70	4	1.16	1.75	No	3	3.64	3	0.81	1	Sí	4	3.67	3	0.97	1	Sí
10. Acords UE amb altres països	3	3.40	3	1.07	1	Sí	4	3.73	3	1.01	1.5	No	3	3.57	3	1.03	1	Sí
11. Competència d'altres països	3.5	3.80	3	1.14	2	No	4	3.64	4	0.92	1	Sí	4	3.71	3	1.01	2	No
12. Política Agrària Comuna PAC	4	3.30	4	1.06	1	Sí	4	3.73	3	1.01	1.5	No	4	3.52	4	1.03	1	Sí
13. Nivell d'endeutament	4	4.11	4	0.33	0	Sí	4	3.00	4	1.73	1.5	No	4	3.83	4	0.94	0	Sí
14. Relleu generacional	5	4.56	5	0.53	1	Sí	4.5	4.25	5	0.96	1.25	No	5	4.46	5	0.66	1	Sí
15. Debilitat interprofessionals	4	4.00	4	0.53	0	Sí	4	3.00	4	1.73	1.5	No	4	3.73	4	1.01	0	Sí
16. Manca sinèrgies en R+D	4	3.88	4	0.35	0	Sí	4	3.00	4	1.73	1.5	No	4	3.64	4	0.92	0	Sí
17. Preus agraris	5	4.89	5	0.33	0	Sí	4.5	3.75	5	1.89	1.8	No	5	4.54	5	1.13	0	Sí
18. Excés producció conreu	5	4.56	5	0.73	1	Sí	5	4.20	5	1.79	0	Sí	5	4.43	5	1.16	0.75	Sí

Bloc 2. Anàlisi DAFO: Febleses (2^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						To tal Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	M	Mo	DT	K	C
Elevats costos de producció	4	4.10	4	0.74	0.75	Sí	4	3.82	4	0.98	1.5	No	4	3.95	4	0.86	2	No
Dispersió de l'oferta agrària	4	4.10	4	0.99	1	Sí	4	4.27	5	0.79	1	Sí	4	4.19	5	0.87	1	Sí
Concentració determinats productes	3	3.20	3	0.79	1	Sí	4	3.64	3	0.92	1	Sí	3	3.43	3	0.87	1	Sí
Xicoteta dimensió de les explotacions	4	4.10	4	0.74	0.75	Sí	4	4.09	5	1.04	1.5	No	4	4.10	4	0.89	1	Sí
Baixa professionalització	4	3.80	4	1.32	0.75	Sí	4	3.91	4	0.83	1.5	No	4	3.86	4	1.06	2	No
Envel·liment població agrària	4	4.20	5	0.79	1	Sí	4	4.18	5	0.87	1.5	No	4	4.19	5	0.81	1	Sí
Predomini agricultura temps parcial	4	3.80	4	0.63	0.75	Sí	3	3.45	3	0.82	1	Sí	4	3.62	4	0.74	1	Sí
Abundància treball assalariat eventual	3	2.90	2	1.20	1.75	No	3	2.55	3	0.52	1	Sí	3	2.71	3	0.90	1	Sí
Estabilització consum hortofrutícoles	3	3.10	3	0.88	0.75	Sí	3	3.00	3	1.10	1	Sí	3	3.05	3	0.97	1	Sí
Dificultats mecanització explotacions	3	3.20	4	0.79	1	Sí	4	3.55	4	1.37	2	No	4	3.38	4	1.12	1	Sí
Dificultats en el relleu generacional	5	4.50	5	0.71	1	Sí	4	4.27	4	0.65	1	Sí	4	4.38	5	0.67	1	Sí
Baixa capacitat de finançament	3	3.00	3	0.94	0.75	Sí	3	3.18	3	1.25	1.5	No	3	3.10	3	1.09	1	Sí

Bloc 2. Anàlisi DAFO: Amenaces (2^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Possibles catàstrofes naturals	2.5	2.50	3	1.18	1	Sí	2	2.18	2	0.60	0.5	Sí	2	2.33	2	0.91	1	Sí
Concentració canals de distribució	5	4.70	5	0.48	0.75	Sí	5	4.73	5	0.47	0.5	Sí	5	4.71	5	0.46	1	Sí
Política Agrària Comunitària PAC	4	3.40	4	1.17	1	Sí	4	3.73	4	1.10	1.5	No	4	3.57	4	1.12	1	Sí
Competència d'altres països	4	3.90	3	0.88	1.75	No	4	3.73	3	1.01	1.5	No	4	3.81	3	0.93	2	No
Globalització de l'economia	3	3.20	3	0.79	1	Sí	3	3.73	3	0.90	1.5	No	3	3.48	3	0.87	1	Sí
Liberalització del comerç	3.5	3.50	3	0.85	1	Sí	3	3.36	3	0.92	0.5	Sí	3	3.43	3	0.87	1	Sí
Immigració no planificada	3	2.80	2	1.03	1.75	No	3	2.73	3	1.01	1	Sí	3	2.76	3	1.00	1	Sí
Política agrària autonòmica	3	3.20	3	1.03	0.75	Sí	3	3.27	3	1.19	1.5	Sí	3	3.24	3	1.09	1	Sí
Insuficiència recursos hídrics	3	3.30	3	0.67	1	Sí	3	2.82	4	1.33	2	No	3	3.05	3	1.07	2	No
Insuficients serveis comarcals	3	3.10	3	0.99	1	Sí	3	2.36	3	0.81	1	Sí	3	2.71	3	0.96	1	Sí
Contaminació de les aigües	3	2.80	3	0.63	0.75	Sí	3	2.82	3	1.47	2	No	3	2.81	3	1.12	1	Sí
Espais naturals protegits	3	2.60	3	1.17	1	Sí	2	2.36	3	1.21	1.5	No	3	2.48	3	1.17	1	Sí
Riscos platges i malalties	3	2.90	3	0.99	0	Sí	2	2.45	2	1.04	1	Sí	3	2.67	3	1.02	1	Sí
Exigències de salut i higiene	3	2.80	2	0.79	1	Sí	3	3.09	3	0.94	1	Sí	3	2.95	3	0.86	1	Sí
Erosió genètica	3	2.90	3	0.88	0.75	Sí	3	2.64	3	1.21	1	Sí	3	2.76	3	1.04	1	Sí
Desaparició del crèdit cooperatiu	3	3.20	3	0.92	0.75	Sí	3	3.10	3	0.99	1.5	No	3	3.15	3	0.93	1.25	No

Bloc 2. Anàlisi DAFO: Fortaleses (2^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q_1-q_3); C=Consens ($K \leq 1$)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	M	Mo	DT	K	C
Agilitat comercial i tècnica	4	3.80	4	0.92	0.75	Sí	4	3.91	4	0.94	1	Sí	4	3.86	4	0.91	1	Sí
Ús eficient dels recursos hídrics	4	3.90	4	0.74	0.75	Sí	4	3.45	4	1.21	1	Sí	4	3.67	4	1.02	1	Sí
Especialització comarcal productes	3	3.30	3	0.95	1	Sí	3	3.27	3	0.90	0	Sí	3	3.29	3	0.90	1	Sí
Existència cooperatives agràries	4	4.20	4	0.63	0.75	Sí	4	4.00	4	0.63	0	Sí	4	4.10	4	0.62	0	Sí
Capacitat recerca d'alguns conreus	4	4.00	4	0.67	0	Sí	3	3.27	3	1.01	0.5	Sí	4	3.62	3	0.92	1	Sí
Cooperatives agràries de segon grau	4	4.30	4	0.67	1	Sí	3	3.27	3	1.10	1.5	No	4	3.76	4	1.04	2	No
Forta posició exportadora	4	4.30	4	0.67	1	Sí	4	4.18	4	0.75	1	Si	4	4.24	4	0.70	1	Sí
Existència de seccions de crèdit	4	3.90	5	1.10	2	No	4	3.55	4	1.13	1.5	No	4	3.71	4	1.10	2	No
Diversificació canals comercials	5	4.78	5	0.44	0	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí	5	4.80	5	0.42	0	Sí
Imatge tradicional i arrelament	5	4.75	5	0.46	0.25	Sí	3	3.00	3	1.41	1	Sí	5	4.40	5	0.97	1	Sí

Bloc 2. Anàlisi DAFO: Oportunitats (2^a ronda) (Font: elaboració pròpia)M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Condicions climàtiques	3.5	3.60	3	0.97	1	Sí	3	3.18	4	1.17	1.5	No	3	3.38	4	1.07	1	Sí
Proximitat geogràfica als mercats	4	4.30	4	0.67	1	Sí	4	3.73	4	0.90	1	Sí	4	4.00	4	0.84	1	Sí
Agrupacions de Productors Agraris	4	4.00	4	0.67	0	Sí	4	3.82	4	0.87	0.5	Sí	4	3.90	4	0.77	0	Sí
Externalització d'activitats agràries	3.5	3.50	4	0.85	1	Sí	3	2.82	3	0.60	0.5	Sí	3	3.14	3	0.79	1	Sí
Promoció del consum agrari	3.5	3.60	3	0.97	1	Sí	4	3.45	4	1.13	1.5	No	4	3.52	4	1.03	1	Sí
Importància mediambiental conreus	3.5	3.50	3	0.85	1	Sí	3	3.27	3	0.90	1	Sí	3	3.38	3	0.86	1	Sí
Diversificació econòmica comarcal	3	3.20	3	0.63	0.75	Sí	3	2.91	3	0.94	1	Sí	3	3.05	3	0.80	0	Sí
Cooperació en temes d'aigüa	4	3.60	4	0.84	1	Sí	3	3.00	2	1.05	1.75	No	3	3.30	4	0.98	1.25	No
Acords entitats crèdit especialitzades	3.5	3.50	3	0.85	1	Sí	3	2.73	3	0.65	1	Sí	3	3.10	3	0.83	1	Sí
Influència agricultura ecològica	4	4.20	4	0.79	1	Sí	2	2.18	2	0.75	1	Sí	3	3.14	3	1.28	2	No
Exigències traçabilitat del producte	4	4.00	4	0.82	1.5	No	4	3.64	4	1.03	1	Sí	4	3.81	4	0.93	1	Sí
Ús de TIC en la comercialització	5	4.89	5	0.33	0	Sí	3.5	3.50	3.5	0.71	0.5	Sí	5	4.64	5	0.67	0.5	Sí

Bloc 3. Accions estratègiques: mesures per a compensar les febleses (2^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q_1-q_3); C=Consens ($K \leq 1$)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Concentració de l'oferta	5	4.60	5	0.52	1	Sí	5	4.73	5	0.65	0	Sí	5	4.67	5	0.58	1	Sí
Obtenció d'economies d'escala	4	4.00	4	0.67	0	Sí	4	4.18	4	0.75	1	Sí	4	4.10	4	0.70	1	Sí
Diversificació oferta productiva	4	3.60	4	0.84	1	Sí	4	3.64	3	0.92	1	Sí	4	3.62	4	0.86	1	Sí
Augment dimensió explotacions	4	3.90	4	0.74	0.75	Sí	5	4.27	5	0.90	1.5	No	4	4.10	5	0.83	2	No
Millora de la professionalització	4.5	4.20	5	1.03	1	Sí	4	4.27	4	0.65	1	Sí	4	4.24	5	0.83	1	Sí
Introducció de les TIC	4	4.20	5	0.79	1	Sí	3	3.30	3	0.67	1	Sí	4	3.75	4	0.85	1	Sí
Recerca noves fonts finançament	3.5	3.60	3	1.17	1.75	No	3	3.09	3	1.14	1.5	No	3	3.33	3	1.15	1	Sí
Crear seccions de crèdit	3.5	3.60	3	0.97	1	Sí	4	3.50	4	0.97	1	Sí	4	3.55	4	0.94	1	Sí
Sistemes gestió de la qualitat	4	4.40	4	0.52	1	Sí	4	3.70	4	0.95	1	Sí	4	4.05	4	0.83	1	Sí
Comptabilitat de costos	3.5	3.50	3	0.53	1	Sí	3	3.55	3	1.13	1.5	No	3	3.52	3	0.87	1	Sí
Formació i qualificació del personal	4	4.00	4	0.82	1.5	No	4	4.18	4	0.75	1	Sí	4	4.10	4	0.77	1	Sí
Coop. explotació comunitària terra	3.5	3.80	3	0.92	1.75	No	3	3.27	3	1.19	1	Sí	3	3.52	3	1.08	1	Sí

Bloc 3. Accions estratègiques: mesures per a compensar les amenaces (2^a ronda) (Font: elaboració pròpia)M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q_1 - q_3); C=Consens ($K \leq 1$)

Qüestions	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Agrupació cooperatives agràries	4.5	4.30	5	0.95	1	Sí	5	4.64	5	0.50	1	Sí	5	4.48	5	0.75	1	Sí
Creació cooperatives segon grau	4	4.20	4	0.63	0.75	Sí	4	3.36	2	1.21	2	No	4	3.76	4	1.04	1	Sí
Acords preferencials entitats crèdit	3.5	3.70	5	1.25	2	No	3	3.00	3	0.77	1	Sí	3	3.33	3	1.06	1	Sí
Millora de la qualitat dels productes	4	4.30	4	0.67	1	Sí	4	3.91	4	0.83	1.5	No	4	4.10	4	0.77	1	Sí
Externalització activitats agràries	3.5	3.60	3	0.70	1	Sí	3	2.82	3	0.87	0.5	Sí	3	3.19	3	0.87	1	Sí
Aconseguir denominació d'origen	4	4.10	4	0.57	0	Sí	3	2.64	3	1.03	1	Sí	3	3.33	4	1.11	1	Sí
Cooperar amb altres cooperatives	4.5	4.30	5	0.95	1	Sí	4	4.09	5	0.83	1.5	No	4	4.19	5	0.87	1	Sí
Participar coop. de segon grau	4	4.10	4	0.74	0.75	Sí	4	3.45	4	1.04	1.5	No	4	3.76	4	0.94	1	Sí
Formar part d'un grup cooperatiu	4.5	4.30	5	0.95	1	Sí	4	3.73	4	1.01	0.5	Sí	4	4.00	4	1.00	1	Sí
Processos d'internacionalització	4.5	4.40	5	0.70	1	Sí	4	3.90	4	0.74	0.75	Sí	4	4.15	4	0.75	1	Sí
Producció ecològica	4	4.00	4	0.82	1.5	No	3	2.55	3	0.82	1	Sí	3	3.24	3	1.09	1	Sí

Bloc 3. Accions estratègiques: finançament de les cooperatives agràries i estratègies globals (2^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Finançament	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Desaparició seccions de crèdit	5	4.20	5	1.32	1	Sí	4.5	3.90	5	1.45	1.75	No	5	4.05	5	1.36	1.25	No
Fusions entre caixes rurals	4	3.90	4	0.99	1.5	No	3	2.70	3	1.06	0.75	Sí	3	3.30	3	1.17	1	Sí
Bancarització caixes d'estalvis	3	3.00	3	0.94	0.75	Sí	2.5	2.30	3	1.06	1.75	No	3	2.65	3	1.04	1	Sí
Termini cobrament de clients	4	3.80	4	0.42	0	Sí	4	3.64	4	1.03	1	Sí	4	3.71	4	0.78	1	Sí
Termini pagament a proveïdors	4	3.80	3	0.79	1	Sí	3	3.27	3	1.10	1.5	No	3	3.52	3	0.98	1	Sí
Restricció del crèdit	4	3.90	4	0.57	0	Sí	4	3.91	4	0.70	0.5	Sí	4	3.90	4	0.62	0	Sí
Aportacions a capital no exigible	4	4.25	4	0.71	1	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí	4.5	4.40	5	0.70	1	Sí
Requeriments d'aval i garanties	4	4.25	4	0.71	1	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí	4	4.33	4	0.71	1	Sí
Estratègies	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Fusions entre coop. agràries	4	3.60	4	0.84	1	Sí	4	4.09	5	1.22	1	Sí	4	3.86	4	1.06	2	No
Aliances entre coop. agràries	4.5	4.50	4	0.53	1	Sí	4	4.36	4	0.67	1	Sí	4	4.43	4	0.60	1	Sí
Cooperatives de segon grau	4	4.20	4	0.63	0.75	Sí	4	3.55	4	1.13	1.5	No	4	3.86	4	0.96	0	Sí
Consortis d'exportació	4	3.80	4	0.42	0	Sí	4	3.55	4	1.13	0.5	Sí	4	3.67	4	0.86	0	Sí
Grups cooperatius	4	4.30	4	0.67	1	Sí	4	3.91	4	0.83	0	Sí	4	4.10	4	0.77	1	Sí
Reducció costos de producció	4	3.80	4	0.63	0.75	Sí	4	4.18	4	0.75	1	Sí	4	4.00	4	0.71	0	Sí
Diferenciació dels productes	5	4.70	5	0.48	0,75	Sí	5	4.64	5	0.5	1	Sí	5	4.67	5	0.48	1	Sí
Adequació als mercats	5	4.63	5	0.74	0.25	Sí	5	4.67	5	0.58	0.5	Sí	5	4.64	5	0.67	0.5	Sí

Bloc 3. Accions estratègiques: estratègies de finançament (2^a ronda) (Font: elaboració pròpia)
M=Mediana; m=Mitjana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

Importància	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Autofinançament	4	4.20	4	0.79	1	Sí	4.5	4.30	5	0.82	1	Sí	4	4.25	5	0.79	1	Sí
Secció de crèdit	5	4.40	5	0.84	1	Sí	5	4.30	5	1.25	1	Sí	5	4.35	5	1.04	1	Sí
Fons operatius de la OCM	4	3.90	4	0.99	1.5	No	5	4.36	5	0.81	1	Sí	4	4.14	5	0.91	1	Sí
Ajudes Administració Autònoma	3	3.30	3	1.06	1	Sí	4	3.91	3	0.94	2	No	3	3.62	3	1.02	1	Sí
Ajudes Administració Central	3	3.20	4	0.79	1	Sí	4	3.91	3	0.94	2	No	3	3.57	3	0.93	1	Sí
Ajudes de la Unió Europea	3	3.30	3	0.67	1	Sí	4	4.09	5	0.94	2	No	4	3.71	3	0.90	1	Sí
Fons procedents caixes rurals	4	3.60	4	0.84	1	Sí	4	3.60	5	1.51	2.75	No	4	3.60	4	1.19	1.25	No
Fons procedents altres entitats crèdit	3	3.40	3	0.84	1	Sí	4.5	3.90	5	1.45	1.75	No	4	3.65	3	1.18	2	No
Altres socis i inversors privats	3.5	3.50	3	0.53	1	Sí	4	4.00	4	0.00	0	Sí	4	3.56	4	0.53	1	Sí
Estat real	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Autofinançament	3	3.30	3	0.67	1	Sí	3	3.20	4	0.79	1	Sí	3	3.25	3	0.72	1	Sí
Secció de crèdit	3	3.20	3	0.79	1	Sí	3	2.70	4	1.64	3	No	3	2.95	4	1.28	2	No
Fons operatius de la OCM	3	2.90	3	0.74	0.75	Sí	3	3.73	3	1.10	2	No	3	3.33	3	1.02	1	Sí
Ajudes Administració Autònoma	2	2.10	2	0.74	0.75	Sí	2	2.09	3	0.83	1.5	No	2	2.10	2	0.77	1	Sí
Ajudes Administració Central	2	2.20	2	0.63	0.75	Sí	2	1.91	1	0.94	2	No	2	2.05	2	0.80	2	No
Ajudes de la Unió Europea	2	2.20	2	0.79	1	Sí	3	2.82	3	1.25	1	Sí	2	2.52	2	1.08	1	Sí
Fons procedents caixes rurals	3	2.50	3	0.71	1	Sí	1.5	1.70	1	0.82	1	Sí	2	2.10	3	0.85	2	No
Fons procedents altres entitats crèdit	2	2.20	2	0.92	0.75	Sí	1.5	1.70	1	0.95	1	Sí	2	1.95	2	0.94	1	Sí
Altres socis i inversors privats	3	3.00	3	0.00	0	Sí							3	3.00	3	0.00	0	Sí

Bloc 3. Accions estratègiques: altres estratègies funcionals (2^a ronda) (Font: elaboració pròpia)

M=Mediana; m=Mitjanana; Mo=Moda; DT=Desviació típica; K=Rang interquartílic (q₁-q₃); C=Consens (K≤1)

	Acadèmics						Professionals						Total Experts					
Importància	M	m	Mo	DT	K	C	M	M	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Tenir un gerent	5	4.70	5	0.48	0.75	Sí	5	4.73	5	0.65	0	Sí	5	4.71	5	0.56	0	Sí
Professionalització de la gestió	5	4.80	5	0.42	0	Sí	5	5.00	5	0.00	0	Sí	5	4.90	5	0.30	0	Sí
Formació dels treballadors	5	4.50	5	0.85	0.8	Sí	5	4.64	5	0.50	1	Sí	5	4.57	5	0.68	1	Sí
Aplicació de les TIC a la gestió	5	4.50	5	0.71	1	Sí	4	4.09	4	0.83	1.5	No	4	4.29	5	0.78	1	Sí
Utilització tècniques màrqueting	4.5	4.50	4	0.53	1	Sí	5	4.27	5	1.01	1	Sí	5	4.38	5	0.80	1	Sí
Control de gestió i de costos	4	4.20	4	0.79	1	Sí	5	4.82	5	0.40	0	Sí	5	4.52	5	0.68	1	Sí
Gestió de la qualitat	5	4.60	5	0.70	0.75	Sí	5	4.55	5	0.69	1	Sí	5	4.57	5	0.68	1	Sí
Estat real	M	m	Mo	DT	K	C	M	M	Mo	DT	K	C	M	m	Mo	DT	K	C
Tenir un gerent	3	3.00	3	1.15	1	Sí	4	4.18	5	0.87	1.5	No	4	3.62	3	1.16	1	Sí
Professionalització de la gestió	3	2.50	3	0.97	1	Sí	3	3.64	3	0.81	1	Sí	3	3.10	3	1.04	1	Sí
Formació dels treballadors	3	3.00	3	0.47	0	Sí	3	3.09	3	0.83	0	Sí	3	3.05	3	0.67	0	Sí
Aplicació de les TIC a la gestió	3	2.60	3	0.52	1	Sí	3	2.82	3	0.60	0.5	Sí	3	2.71	3	0.56	1	Sí
Utilització tècniques màrqueting	3	2.40	3	0.84	1	Sí	3	2.55	3	0.52	1	Sí	3	2.48	3	0.68	1	Sí
Control de gestió i de costos	3	2.80	3	0.42	0	Sí	3	3.09	3	0.70	0.5	Sí	3	2.95	3	0.59	0	Sí
Gestió de la qualitat	3	3.10	3	0.88	0.75	Sí	4	3.55	4	1.04	1	Sí	3	3.33	3	0.97	1	Sí

