



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, nº 41, agosto 2002, pp. 111-137**

# **Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativa frente a los individuales**

**Ana M<sup>a</sup> García Pérez  
Juan Ramón Oreja Rodríguez  
Enrique González Dávila**

Universidad de La Laguna

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativa frente a los individuales

**Ana M<sup>a</sup> García Pérez**

Dpto. de Economía y Dirección de Empresa de la Universidad de La Laguna

**Juan Ramón Oreja Rodríguez**

Dpto. de Economía y Dirección de Empresa de la Universidad de La Laguna

**Enrique González Dávila**

Dpto. de Estadística, Investigación Operativa y Computación de la Universidad de La Laguna

## RESUMEN

*Las interrelaciones entre el sector agrario, la industria alimentaria y la distribución revisten múltiples formas, lo que ha dificultado la elaboración de un marco analítico suficientemente exhaustivo y generalizable a todas las actividades agroalimentarias. La naturaleza de estas relaciones depende en gran medida de la capacidad negociadora de cada uno de los agentes participantes. Así, por ejemplo, la organización de agricultores en cooperativas u otras formas asociativas incrementa su poder de negociación frente a la industria y/o el sector de distribución.*

*De esta manera, y siguiendo una metodología que integra el análisis "filière" y el paradigma Estructura-Conducta-Resultados de la Organización Industria, se lleva a cabo un trabajo empírico con el objeto de determinar si existen diferencias en las relaciones verticales y en el poder de negociación de los agricultores de papas asociados a cooperativas frente a los individuales en Tenerife.*

*El resultado de la investigación demuestra que se da una situación de mayor estabilidad entre los agricultores asociados a cooperativas y sus clientes y proveedores por la existencia de contratos escritos, aunque también es cierto que éstos se encuentran dominados por figuras oligopolísticas que suministran y distribuyen los inputs y los outputs agrarios, conocedores de los mercados y coincidentes en el principio y en el final de la "filière". Por lo que la integración horizontal se convierte en una estrategia necesaria para la pervivencia del sector primario en Tenerife, con el objeto de llevar a cabo una integración vertical que permita controlar la cadena de producción y distribución del producto.*

**PALABRAS CLAVE:** Sistema Agroalimentario, Filière, Estructura-Conducta-Resultados, Integración Cooperativa.

**CLAVES ECONLIT:** J540, P130, Q130

## **Les relations verticales et le pouvoir de négociation des agriculteurs réunis sous forme de coopérative face aux agriculteurs individuels**

**RÉSUMÉ:** Les relations entre le secteur agricole, l'industrie alimentaire et la distribution sont multiples et de différentes formes, ce qui a posé des difficultés pour l'élaboration d'un cadre analytique suffisamment exhaustif et généralisable à toutes les activités agroalimentaires. La nature de ces relations dépend en grande partie de la capacité de négociation de chaque agent participant. Ainsi, par exemple, l'organisation d'agriculteurs en coopératives ou autres formes associatives augmente leur pouvoir de négociation face à l'industrie et/ou le secteur de la distribution.

De cette manière, et en suivant une méthodologie intégrant l'analyse "filière" et le paradigme Structure-Conduite-Résultats de l'Organisation Industrielle, on réalise un travail empirique afin de déterminer s'il existe des différences dans les relations verticales et dans le pouvoir de négociation des cultivateurs de pommes de terre associés à des coopératives face aux agriculteurs individuels de Tenerife.

Le résultat de l'enquête démontre que la situation est beaucoup plus stable entre les agriculteurs associés à des coopératives et leurs clients et fournisseurs, du fait de l'existence de contrats écrits, bien qu'il n'en demeure pas moins vrai que ceux-ci sont dominés par des figures oligopolistiques qui fournissent et distribuent les inputs et les outputs agricoles, des connaisseurs des marchés placés en tête et en fin de la "filière". C'est pourquoi l'intégration horizontale devient une stratégie nécessaire pour la survie du secteur primaire à Tenerife, afin de mettre en place une intégration verticale qui permettra de contrôler la chaîne de production et de distribution du produit.

**MOTS CLÉ:** Système Agroalimentaire, Filière, Structure-Conduite-Résultats, Intégration Coopérative.

## **Vertical Relations and Bargaining Power of Co-operative Farmers versus Independent Producers**

**ABSTRACT:** Relations among the agricultural sector, the food industry and the retail sector take many forms, making it difficult to draw up a sufficiently exhaustive analytic framework capable of being generalised to all food activities. The nature of these relations depends to a great measure on the bargaining power of each of the agents taking part. Hence, for example, organising farmers into co-operatives or other forms of association raises their bargaining power with the food industry and/or the retail sector.

In this way, following a methodology integrating "filière" analysis and the Structure-Conduct-Results model for Industrial Organisation, an empirical study is carried out with the aim of determining if differences exist in the vertical relations and bargaining power of Tenerife potato farmers associated to co-operatives versus independent growers in the area.

Research results show that farmers associated to co-operatives and their customers and suppliers enjoy greater stability due to the existence of written contracts, though it is also true that they are dominated by oligopoly figures who supply and distribute the agricultural inputs and outputs, who are knowledgeable about the market and occur at the beginning and the end of the "filière". Hence horizontal integration becomes a necessary strategy for the survival of the primary sector in Tenerife, with the aim of carrying out vertical integration enabling control of the product production and distribution chain.

**KEY WORDS:** Agricultural system, Filière, Structure-Conduct-Results, Co-operative membership.

## **1.- Introducción**

Las profundas modificaciones que el sistema económico y social de los países occidentales ha sufrido en las últimas décadas, han transformado los procesos productivos y comerciales de las empresas. La agricultura no ha sido ajena a esta dinámica y como resultado la cadena de producción y distribución de alimentos se va haciendo cada vez más compleja.

Como consecuencia, los conceptos, instrumentos y métodos de análisis del sector agrario han ido variando dejando de lado la perspectiva exclusivamente “agrarista”, que ya parece insuficiente. La empresa agraria ya no es la única responsable de la alimentación humana al irse integrándose en una compleja cadena de producción y distribución de alimentos, el llamado sector agroalimentario, en el que el desequilibrio de las partes se va haciendo cada vez más patente.

Ante la imposibilidad de las empresas agrarias para dar respuesta a las tendencias del consumo y la distribución de forma individual, una solución podría ser la integración horizontal o asociacionismo de estas organizaciones, lo que les permitirá crear entidades asociativas que respondan a la concentración de la distribución, a su exigencias y a su fuerte poder de negociación.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo se centra en el análisis de las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativa y los que actúan individualmente.

Para ello se ha estructurado este trabajo en tres grandes bloques. Un primer bloque constituido por el marco teórico que justifica el planteamiento utilizado y el diseño de la investigación, para seguir con el tratamiento estadístico de los datos obtenidos en el trabajo de campo realizado en el sector de empresas productoras de papas en Tenerife y terminar con las conclusiones y recomendaciones que permitirán mejorar la estructura y los resultados del sector objeto de estudio.

## 2.- Marco teórico

Este trabajo de investigación parte de la necesidad de buscar un nuevo marco de análisis para la Empresa Agraria. Así, autores como Davis y Goldgerg, en el año 1957, introdujeron el concepto de “*agribusiness*” para referirse al conjunto de las actividades relacionadas con el sector agrario y destinadas a satisfacer las funciones alimentarias de la sociedad.

Los autores apuntan que “*agribusiness*” significa la suma total de todas las operaciones relacionadas con la producción y distribución de inputs para la agricultura, operaciones en las explotaciones agrarias; y el almacenamiento, procesado y distribución de productos agrícolas.

Un término equivalente puede ser el de “*Sistema Agroalimentario*” (SAA) que considera el proceso de generación de alimentos como un todo sistémico, en el que las diferentes etapas de producción y distribución de los productos agrarios y de sus derivados, están interrelacionadas entre sí y que la modificación de una variable en cualquier punto del proceso repercute en el resto de la cadena agroalimentaria.

A partir de este momento se genera un dinamismo conceptual en la literatura económica relativa al sector agrario, orientado a tratar de analizar de manera integrada las distintas etapas del Sistema Agroalimentario, considerándolas dentro del sistema económico en el que están inmersas. De esta manera el concepto es difundido y aceptado de una forma progresiva, sobre todo en los países desarrollados.

La segunda aportación conceptual significativa es la de Malassis (1979) que, desde una perspectiva muy parecida a la de Goldberg, define el Sistema Agroalimentario como el conjunto de actividades que concurren en la producción y distribución de los productos alimentarios y, en consecuencia, en el cumplimiento de la función de la alimentación humana en una sociedad determinada.

De esta forma, el Sistema Agroalimentario queda integrado por tres sectores básicos que aparecen de forma unánime en todas las clasificaciones encontradas, según Caldentey (1993):

- Agricultura.
- Industria transformadora de productos agrarios (IAA).
- Distribución de productos agroalimentarios.

Así, en el interior del SAA se va produciendo un desplazamiento vertical de la importancia económica y del poder de decisión, desde el sector agrario a la IAA y, principalmente, a la distribución,

que ha conducido, entre otros aspectos, a un trasvase de rentas y de participación hacia el final de la cadena. Fruto de ello, se va produciendo una creciente diferenciación entre producto agrario y producto alimentario.

De esta manera, se van generando dos grandes escuelas de investigación, la francesa (a la que pertenece Malassis) y la anglosajona-americana (a la que pertenecen Davis y Goldberg), que han estudiado la Economía y el Sistema Agroalimentario. Aunque en ambos casos subyace el concepto de funcionamiento integrado e interdependiente de las etapas de la cadena alimentaria, se tienen en cuenta puntos de partida y objetivos muy diferentes. La escuela francesa se apoya en la *"Teoría de la Agroindustrialización"* con clara influencia marxista, mientras que en la escuela anglosajona-americana se aplica la metodología subyacente a la *"Teoría de la Organización Industrial"*, con clara orientación al estudio del mercado.

Se puede afirmar que son Marion et al. (1986) quienes aplican las teorías de la Organización Industrial a la cadena agroalimentaria. Estos investigadores se nuclearon en uno de los más importantes grupos de trabajo sobre Economía Agroalimentaria en los Estados Unidos que se fundó con el nombre de MC-117, y se propuso como objetivo aplicar las Teorías de la Organización Industrial al Sistema Agroalimentario estadounidense. Aunque, realmente, fueron Clodius y Mueller (1961) quienes pusieron de manifiesto la utilidad de la Organización Industrial para la investigación en Economía Agraria. También se puede destacar, por su rigor científico al utilizar el paradigma estructura-conducta-resultado (E-C-R), a Campbell y Mayenga (1978). En España hay que destacar en esta línea los trabajos de Díez (1978), Briz (1980) y Caldentey (1988).

En el ámbito del Sistema Agroalimentario, la Teoría de la Organización Industrial y su paradigma E-C-R han sido ampliamente aceptados y aplicados, como se ha indicado, sin embargo, la citada teoría tiene algunas limitaciones.

Una de ellas se encuentra en lo estático de su planteamiento, en el que la relación que prevalece es de causa-efecto entre la estructura del sector y sus resultados, excluyendo a la conducta, y en el que el papel del directivo es una pasiva adaptación al entorno (Cuervo, 1996). Por lo que es necesario interpretar el paradigma en un contexto de empresas activas y estratégicas, considerando a los competidores potenciales, los productos sustitutivos y el poder negociador de proveedores y clientes como elementos de la estructura del sector que determinan su rentabilidad potencial, mientras que la competencia real dentro del sector representa a la conducta (Porter, 1980, 1985). De esta forma pasa de ser una teoría sobre estructura de mercado y rentabilidad de sector a una teoría sobre la empresa y sus resultados (Porter, 1981, Lafuente y Salas, 1983).

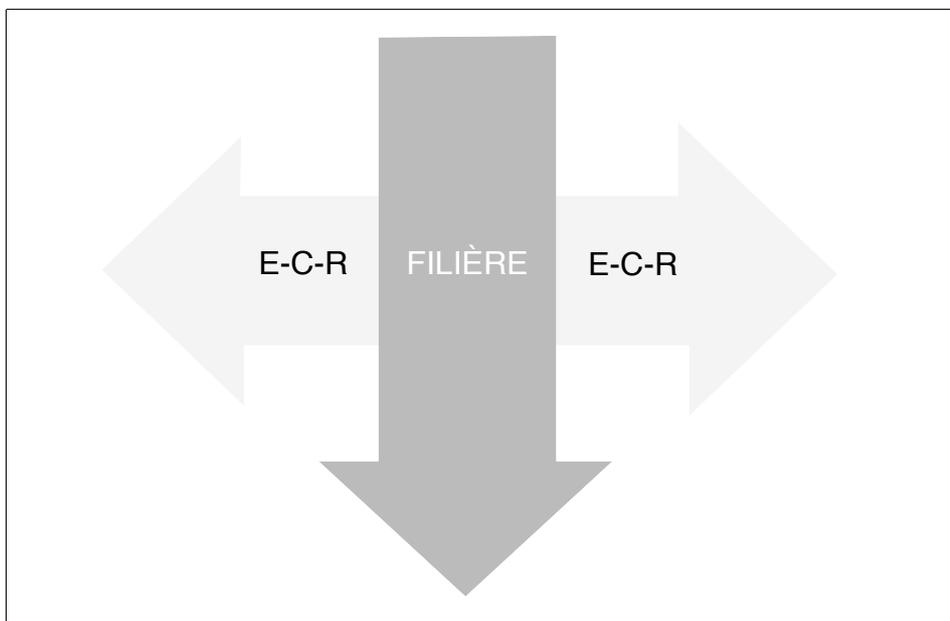
Otra limitación se encuentra en que el paradigma se centra en empresas que compiten entre sí vendiendo productos a los mismos compradores, es decir, como apunta Mili (1996) se trata de competencia horizontal, mientras que en el Sistema Agroalimentario surge también una importante problemática de competencia vertical.

Por lo tanto, se hace necesario la utilización de un esquema metodológico que recoja e integre las relaciones verticales de interdependencia que se establecen entre los componentes y agentes del Sistema Agroalimentario. Surgiendo una serie de trabajos cuya orientación es mayoritariamente micro-económica y su rasgo esencial estriba en que el análisis se lleva a cabo realizando una fragmentación del conjunto de las actividades agroalimentarias en torno a un determinado subsector, producto o rama de actividad.

En el contexto de esta última corriente de estudio, destacan los trabajos que utilizan el enfoque de filières, que es un concepto desarrollado por los economistas agrarios franceses del INRA a principio de los años setenta y frecuentemente es considerado como la aportación francesa a la Teoría de la Organización Industrial que discurre, según palabras de Caldentey (1998), con personalidad propia frente a la escuela anglosajona.

Las definiciones del concepto son numerosas, entre ellas es importante destacar la de Mili (1996: 56-57) que lo describe como “un pequeño sistema económico formado por un conjunto interdependiente de estructuras, recursos, normas, agentes y formas de organización, implicadas en la producción, transformación, distribución y consumo de un determinado producto o grupo de productos estrechamente relacionados”.

### **Cuadro 1. La integración del Paradigma E-C-R y el método Filière**



Fuente: Elaboración propia.

Así, aunque existe un elevado consenso en cuanto a que es una fragmentación de la realidad económica en torno a un determinado producto o grupo de productos homogéneos, considerando todas las sucesiones de operaciones que van desde las fases primarias hasta el consumidor final o viceversa; de las concepciones específicas existentes de esta técnica la que mejor encaja en este trabajo es la que trata de establecer relaciones asimétricas entre los agentes intervinientes en la cadena agroalimentaria y los puntos débiles necesitados de intervención estratégica.

Por lo tanto, al igual que Mili (1996), se ha acudido a un enfoque integrado y multidisciplinar para llevar a cabo el análisis del entorno, que se articula en torno a dos aproximaciones metodológicas: el análisis "filière" y el paradigma E-C-R de la Organización Industrial. Reafirmandonos en la opinión del mismo autor (1996: 32), que dice: "la combinación de ambos instrumentos puede proporcionar una base conceptual con características metodológicas propias suficientemente sólida para un análisis exhaustivo de la complejidad inherente a la actividad agroalimentaria", proporcionando la información necesaria del entorno, en sentido horizontal y vertical, tal y como se recoge en el cuadro 1.

### **3.- Diseño de la investigación. Objetivo e hipótesis**

Se viene confirmando, desde diversos ámbitos de la sociedad, las dificultades con las que se encuentra la empresa agraria individual, debido tanto a las condiciones económicas y políticas, como técnicas y humanas, y principalmente a su reducido tamaño, para lograr una ventaja competitiva que le permita defenderse o inclinar a su favor las fuerzas del mercado, y en especial las relacionadas con las ventajas en costes y diferenciación. Esta última es considerada como la estrategia genérica adecuada para sectores maduros como el agrario (Menguzato y Renau, 1991; Aldanondo y Florido, 1995 y Munuera y Rodríguez, 1998).

Estas condiciones incrementan la complejidad e incertidumbre de los intercambios que lleva a cabo la empresa agraria y dificulta la adopción de estrategias de forma individual que le permita mejorar su competitividad.

De entre las diversas actuaciones para superar estas limitaciones destaca la integración de las empresas agrarias en cooperativas, lo que les va a permitir aumentar su flexibilidad para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno y, por tanto, mejorar su competitividad en el mercado, tal y como destacan Arcas y Munuera (1996).

El principal beneficio de estas organizaciones asociativas está en conseguir sinergias al reunir las producciones, transformarlas y comercializarlas en común con las siguientes ventajas (Cruz, 1977):

- Mayor poder negociador.
- Mayor transparencia en el mercado.
- Mayor valor añadido que repercute en el socio.
- Estrechamiento de los canales de comercialización.
- Menor riesgo del proceso comercial por una mayor seguridad en la venta.
- Etc.

El incremento de valor que proporcionan estas organizaciones a sus socios viene dado, bien por el lado de los precios, eliminando los intermediarios comerciales, convirtiéndose en empresas comercializadoras; o por el lado de los costes, reduciéndolos para el agricultor al realizar compras en común o utilizar servicios en común, convirtiéndose en organizaciones asociativas de suministros (Bel, 1997).

Por lo tanto, se pretende poner de manifiesto la validez del cooperativismo para que las pequeñas y medianas empresas puedan acceder a ventajas, como las que recogen las siguientes hipótesis:

**HIPOTESIS 1:** Las organizaciones cooperativas tienen mayor capacidad para responder al mercado que las empresas individuales, al tener más poder para establecer precio, cantidad, calidad y técnicas de cultivo.

**HIPOTESIS 2:** Las organizaciones cooperativas cuentan con mayor estabilidad en la relación con sus clientes-distribuidores, gracias a las relaciones contractuales establecidas con ellos.

**HIPOTESIS 3:** Las organizaciones cooperativas cuentan con mayor poder negociador frente a sus proveedores que las empresas individuales.

Por lo tanto, *el objetivo de este trabajo se centra en el análisis de las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativa y los que actúan individualmente.*

Para lograr estos objetivos y validar estas hipótesis, en primer lugar, se ha realizado un análisis de la estructura, comportamiento y resultados del sector productor de papas en Tenerife; utilizándose información procedente de organismos oficiales y de entrevistas a expertos/dirigentes de organizaciones agrarias, siguiendo el esquema no unívoco e iterativo de Scherer (1980). Aunque algunos de los indicadores propuestos para cuantificar las dimensiones de este esquema no se han podido aplicar por la falta de datos que caracteriza a este sector.

Del análisis estructural de esta actividad económica se podrían enumerar los siguientes inductores externos que impulsan y, en cierta forma, obligan a acometer un cambio en el sector productor de papas:

- Desaparición del período de protección a la producción local de papas.
- Alto consumo de este tubérculo por parte del canario y especial valoración de la “papa de color”<sup>1</sup>.
- Potenciación de la “papa de color” por parte de las distintas administraciones e impulso de la Denominación de Origen de la “papa de color”, para lo que se ha creado la “Asociación para la Denominación de Origen, Investigación, Promoción y Comercialización de la papa de color”.

A los que hay que añadir los inductores internos siguientes:

- Inexistencia de productores de “papa de color” en el resto de Europa por las condiciones agroclimáticas que exige.
- Imposibilidad para ser un sector eficiente en costes con el grado de asociacionismo actual.
- Poderosos proveedores de semillas y distribuidores de papas que coinciden en la misma figura.
- Competidores (coinciden también con la figura anterior) con productos a precios más competitivos que los locales.

En segundo lugar, se ha recurrido a un cuestionario estructurado que va a permitir determinar la filière de las explotaciones productoras de papas en Tenerife. La ficha técnica de este proceso metodológico queda recogida en el cuadro 2.

## **Cuadro 2. Ficha técnica**

PROCESO METODOLÓGICO	Encuestas personales a través de cuestionarios estructurados
TIPOS DE PREGUNTAS	Cerradas y semiabiertas de tipo múltiples y de respuesta única, y de control o filtro.
UNIVERSO	Los agricultores de papas
ÁMBITO	Tenerife
FORMA DE CONTACTO	Personal
NÚMERO DE CONTACTOS	165
MÉTODO DE MUESTREO	Muestreo de Conveniencia
MUESTRA REAL	118
FECHA DE PRUEBA PILOTO	Finales de 1997
FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	Primera mitad de 1998
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Informático, a través del paquete estadístico SPSS (9.0), el programa STATISTICA (5.0) y Excel.

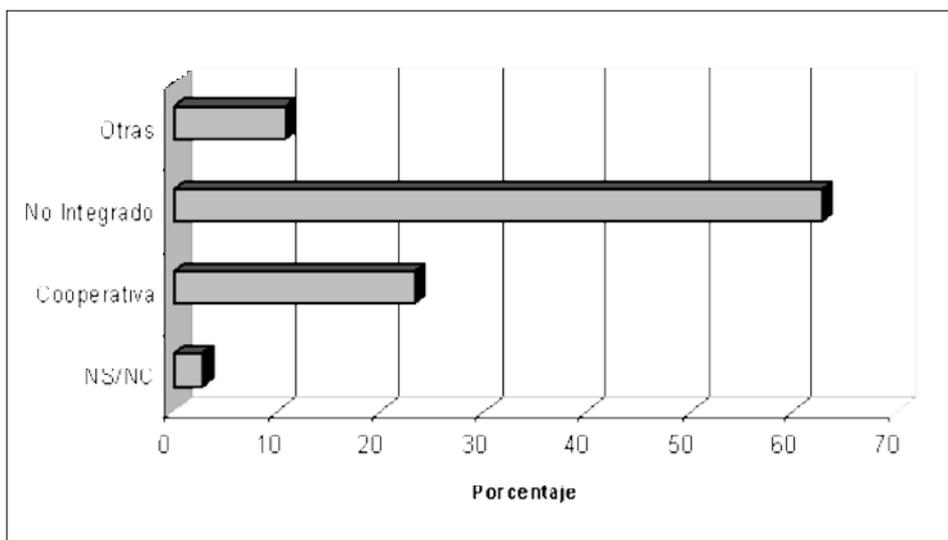
*1.- Variedades de papas sudamericanas, introducidas en Canarias hace siglos, que por su baja productividad han ido desapareciendo y siendo sustituidas por otras más productivas pero de peor calidad para cierto tipo de cocina, cuyas semillas se importan desde Gran Bretaña y Dinamarca, principalmente .*

Para identificar dicho universo de población se tuvieron que solventar muchas dificultades, pues además de no existir un censo por subsectores, se detectaron grandes incongruencias entre los datos, según su procedencia. Finalmente, se decide utilizar datos macroeconómicos de la Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias (como las hectáreas cultivadas) que sirvieron como variables de apoyo para el muestreo realizado.

#### 4.- Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico de los datos nos permite verificar, como indica el gráfico nº 1, que el 62,8% de los agricultores de papas encuestados no está integrado en ninguna organización asociativa, que sólo el 23,4% se encuentra asociado en forma de cooperativa, desestimando el 10,9% por detectarse deficiencias en sus encuestas. Por lo tanto, estamos hablando de 32 agricultores integrados en forma de cooperativa y 86 individuales, que se van a convertir en la piedra angular o elemento pivote de este trabajo de investigación.

**Gráfico 1. ¿Pertenece a alguna cooperativa; S.A.T., S.A./S.L., ETC.?**

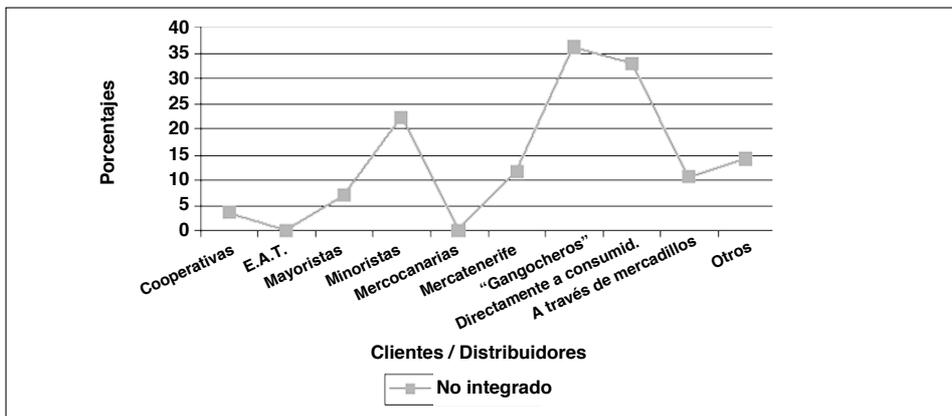


De esta forma, se espera que estas organizaciones asociativas dispongan de mayor poder de mercado con los clientes-distribuidores que las no integradas, por su mayor disponibilidad de recursos y capacidades.

1) Diferencias en los clientes-distribuidores

Así, lo primero que hay que determinar es quiénes son los clientes o distribuidores de los agricultores en cada una de las dos situaciones planteadas, es decir, a quién vende el agricultor individual y a quién vende el agricultor asociado o su cooperativa.

**Gráfico 2. Si no pertenece a ninguna cooperativa ¿A quién vende usted su producción de papas?**



**Cuadro 3. Si no pertenece a ninguna cooperativa ¿A quién vende usted su producción de papas?**

Ciente o Distribuidor	No Integrado (%)
Cooperativa	3,5
S.A.T.	0
Mayoristas	7
Minoristas	22,1
Mercocanarias	0
Mercatenerife	11,6
"Gangocheros"	36
Directamente al consumidor final	32,6
A través de mercadillos	10,5
Otros	14

*En el caso de tratarse de agricultor individual:*

Como se aprecia en el gráfico nº 2 y en el cuadro nº 3, el porcentaje mayor de los mismos realiza intercambios con los, mal llamados, “gangocheros”<sup>2</sup> (36%), seguido muy de cerca por el consumidor final (32,6%) y en tercer lugar con los minoristas, opción representada con un pequeño porcentaje.

Se puede encontrar aquí la explicación de la actividad de “transporte” que, como indica otra parte de esta misma investigación, no parece del interés del agricultor individual, pues un elevado porcentaje de los mismos vende directamente al consumidor final, al contrario de lo que ocurre con el agricultor integrado en forma de cooperativa que tendrá que buscar la forma de llevar su producción a la cooperativa para su posterior comercialización, pudiendo realizarse esta tarea por cuenta propia o por cuenta de la organización asociativa.

*En el caso de tratarse de agricultor integrado a una cooperativa:*

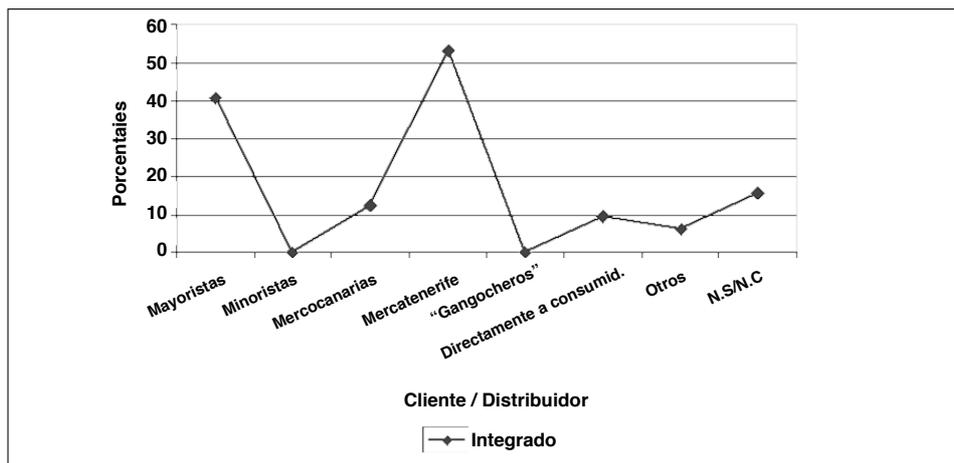
En el caso de ser un agricultor integrado en forma de cooperativa (gráfico nº 3 y cuadro nº 4) un alto porcentaje de las organizaciones a las que están integrados, venden a Mercatenerife (53,1%), seguido de a mayoristas (40,6%). Hay que destacar el alto porcentaje de agricultores que ha señalado la alternativa NS/NC (15,6%), lo que puede indicar una escasa involucración del agricultor en las actividades que realiza la cooperativa y por lo tanto un gran desconocimiento de las tareas que lleva a cabo dicha organización.

#### **Cuadro 4. Si pertenece a una cooperativa ¿A quién vende esta su producción de papas?**

Cliente o Distribuidor	Integrado (%)
Mayoristas	40,6
Minoristas	0
Mercocanarias	12,5
Mercatenerife	53,1
“Gangocheros”	0
Directamente al consumidor final	9,4
Otras	6,3
NS/NC	15,6

2.- Mayoritariamente, antiguos agricultores que surgen de forma “oficiosa” para realizar tareas de distribución mayorista, más cerca de la pura especulación que de añadir valor al producto agrario.

**Gráfico 3. Si pertenece a una cooperativa ¿A quién vende esta su producción de papas?**

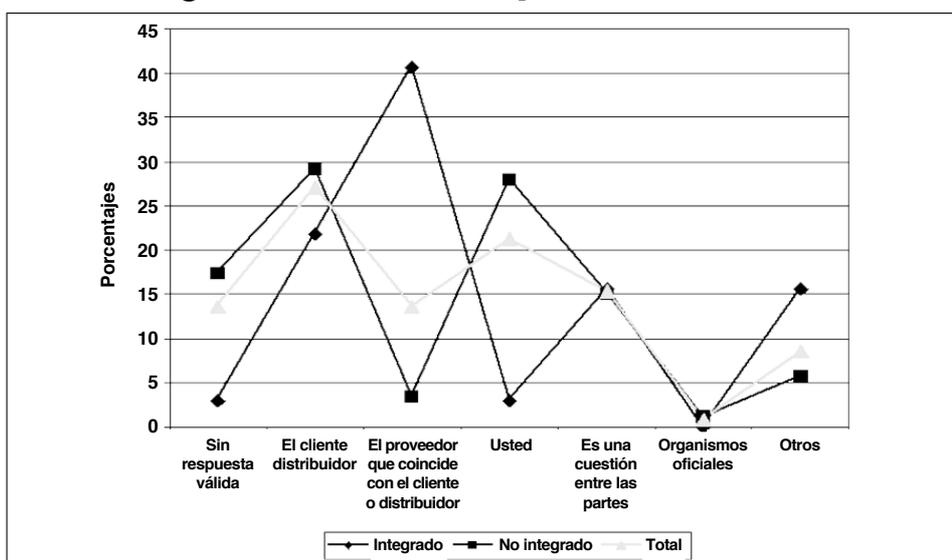


2) Diferencias en la figura que establece el precio

En el establecimiento del precio se descubren grandes diferencias entre los dos grupos de agricultores, tal y como indican el cuadro nº 5 y el gráfico nº 4.

**Cuadro 5. ¿Quién establece el precio?**

	Integrado (%)	No Integrado (%)	Total (%)
Sin respuesta válida	3,1	17,4	13,6
El cliente o Distribuidor	21,9	29,1	27,1
El proveedor que coincide con el cliente	40,6	3,5	13,6
Usted	3,1	27,9	21,2
Es una negociación entre las partes	15,6	15,1	15,3
Organismos Oficiales	0	1,2	0,8
Otros	15,6	5,8	8,5

**Gráfico 4. ¿Quién establece el precio?**

En el caso de agricultor individual, el cliente-distribuidor es el que establece el precio en la mayoría de los casos (29.1%), seguido muy de cerca del propio agricultor (27.9%), mientras que en el caso del agricultor integrado a alguna cooperativa el mayor porcentaje lo ostenta el proveedor que coincide con el cliente (40.6%), en segundo lugar (con un porcentaje bastante más reducido) el cliente-distribuidor, y el tercer lugar lo ocupa una negociación entre las partes.

Hay que recordar en este momento, que en el subsector de la papa existen poderosos operadores que actúan, al mismo tiempo, tanto de proveedores de semillas como de distribuidores (también importan papas de consumo, por lo que son también competidores) y parece que éstos actúan más con las asociaciones de agricultores que con los agricultores individuales que, como se ha demostrado, prefieren utilizar figuras como la de los "gangocheros", o directamente al consumidor final.

Para generalizar las conclusiones de los perfiles de frecuencias establecidos entre los grupos de agricultores, se intentará ratificar si las diferencias en la figura que establece el precio se deben, entre otras causas, a la integración del agricultor en una cooperativa o no, utilizando para ello la Prueba Chi-cuadrado. Se han agrupado dos categorías de la variable: la 5 (Organismos Oficiales) y la 6 (Otros), en una sola, por la distorsión que generaba en los resultados a causa de su baja representatividad.

Dando lugar a un p-valor menor que 0'001, lo que da muestras de la existencia de diferencias significativas en la figura que establece el precio de la papa, cuando la venta la lleva a cabo un agricultor integrado (o su cooperativa) o uno no integrado. Conclusión que coincide con los perfiles de frecuencias correspondientes a este aspecto analizado.

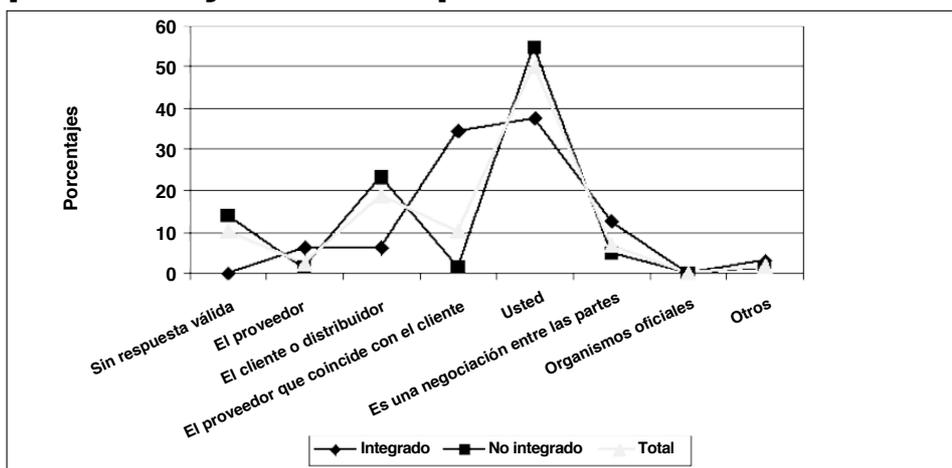
3) Diferencias en la figura que establece la calidad, técnica de producción y cantidad producida

Otras variables que intervienen en el intercambio del producto como la cantidad, técnica de producción y calidad del producto, son establecidas por el propio agricultor y en un porcentaje muy inferior por el cliente-distribuidor en el caso de ser agricultor individual, como indica el gráfico nº 5 y el cuadro nº 6. Cuando se trata de agricultor asociado a cooperativa, el establecimiento de estas variables queda más repartido entre el propio agricultor y el proveedor que coincide con el cliente.

**Cuadro 6. ¿Quién establece la calidad, técnica de producción y cantidad de producto?**

	Integrado (%)	No Integrado (%)	Total (%)
Sin respuesta válida	0	14	10,2
El proveedor	6,3	1,2	2,5
El cliente o distribuidor	6,3	23,3	18,6
El proveedor que coincide con el cliente o distribuidor	34,4	1,2	10,2
Usted	37,5	54,7	50
Es una negociación entre las partes	12,5	4,7	6,8
Organismos Oficiales	0	0	0
Otros	3,1	1,2	1,7

**Gráfico 5. ¿Quién establece la calidad, técnica de producción y cantidad de producto?**



Como se vuelve a apreciar, el agricultor individual se encuentra en una situación diferente al integrado pues mientras una importante proporción de los primeros establece el precio, calidad, técnica de producción y cantidad de producto, los segundos se encuentran controlados por ambos lados de la "filière" por los proveedores de semillas y los distribuidores que coinciden en la misma figura. Éstos últimos son los que determinan el precio, calidad, técnica de producción y cantidad de producto, aunque un porcentaje ligeramente superior de agricultores asociados a cooperativas apunta que son ellos mismos los que determinan la cantidad, técnica de producción y calidad de la producción.

Continuando con la Prueba Chi-cuadrado para confirmar las diferencias detectadas en los perfiles de frecuencia sobre quién establece la calidad, técnica de producción y cantidad del producto en caso de ser agricultor individual o integrado, se repite el mismo procedimiento anterior en el que se eliminan las categorías correspondientes a los proveedores, Organismos Oficiales y Otros de la variable, por su escasa representatividad.

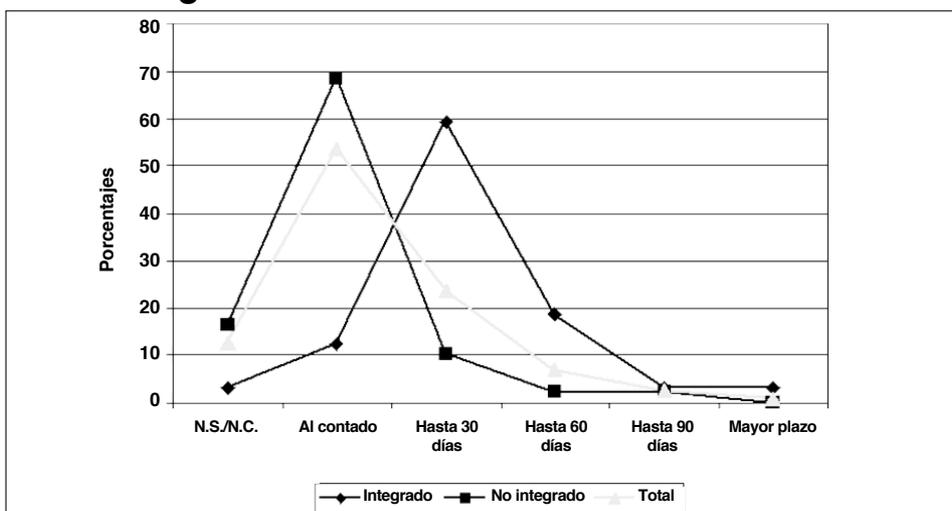
Esta prueba arroja un p-valor menor que 0,001, lo que indica grandes diferencias entre las figuras que determinan estas condiciones, por lo tanto, también es concluyente para establecer la calidad, técnica de producción y cantidad del producto el estar o no integrado en forma de cooperativa,

De esta forma, la capacidad de respuesta al mercado del agricultor asociado a cooperativas se presenta a la hora de determinar calidad, técnica de producción y cantidad pues, en un alto porcentaje, es él quien tiene la última palabra, conclusión que no se repite en el caso del precio. Sin embargo, en el caso de tratarse de agricultores individuales esta capacidad de respuesta se da claramente en relación con todas las variables, aunque en menor medida a la hora de establecer el precio que es superado, ligeramente, por la alternativa del cliente o distribuidor.

4) Diferencias en la modalidad de cobro a los clientes-distribuidores

Ahondando más en las condiciones en las que se lleva a cabo el intercambio del producto, se determina la modalidad de cobro más usada entre los agricultores integrados a cooperativas y no integrados de papas de Tenerife.

**Gráfico 6. ¿cuál es la modalidad de cobro más usual?**



**Cuadro 7. ¿cuál es la modalidad de cobro más usual?**

	Integrado (%)	No Integrado (%)	Total (%)
<b>NS/NC</b>	3,1	16,3	12,7
<b>Al contado</b>	12,5	68,6	53,4
<b>Hasta 30 días</b>	59,4	10,5	23,7
<b>Hasta 60 días</b>	18,8	2,3	6,8
<b>Hasta 90 días</b>	3,1	2,3	2,5
<b>Mayor plazo</b>	3,1	0	0,8

Este aspecto vuelve a ser un importante punto de diferencia entre las dos agrupaciones de agricultores establecidas, como se aprecia en el gráfico nº 6 y en el cuadro nº 7. Así, mientras la mayoría de los agricultores individuales cobran al contado, pues como se ha comprobado gran parte de ellos venden directamente al consumidor final, los agricultores integrados en cooperativas cobran hasta 30 días. Esto da muestra de la volatilidad de las ventas de los agricultores individuales que venden directamente al consumidor final.

Se aplica, de nuevo, la Prueba Chi-cuadrado agrupando dos categorías en una sola (“hasta 90 días” y “mayor plazo”). Se aprecia como el pertenecer o no pertenecer a una cooperativa explica mucho de las diferencias encontradas en la modalidad de cobro más usual entre los agricultores de papas, pues el p-valor es menor que 0'001.

#### 5) Diferencias en los contratos que establecen con los clientes-distribuidores

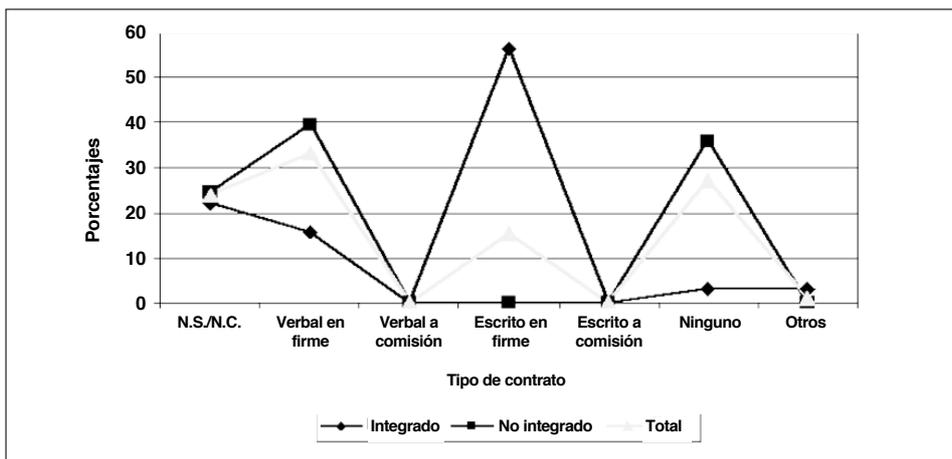
Un aspecto muy estudiado en relación con los intercambios verticales en la cadena agroalimentaria, son las relaciones contractuales entre los agricultores y sus clientes y proveedores.

### **Cuadro 8. ¿Qué tipo de contrato establece con su cliente o distribuidor?**

	Integrado (%)	No Integrado (%)	Total (%)
NS/NC	21,9	24,4	23,7
Verbal en firme	15,6	39,5	33,1
Verbal a comisión	0	0	0
Escrito en firme	56,3	0	15,3
Escrito a comisión	0	0	0
Ninguno	3,1	36	27,1
Otros	3,1	0	0,8

En este tipo de relaciones también se aprecian, tanto en el cuadro nº 8 como en el gráfico nº 7, importantes diferencias. Los agricultores individuales no establecen ningún tipo de contrato escrito, aunque existe un cierto porcentaje de los mismos que establecen con sus clientes-distribuidor contratos verbales, mientras que un alto porcentaje de agricultores asociados a cooperativas establece contratos escritos. Esto indica una situación de mayor estabilidad en el grupo de los agricultores integrados horizontalmente.

**Gráfico 7. ¿Qué tipo de contrato establece con su cliente o distribuidor?**

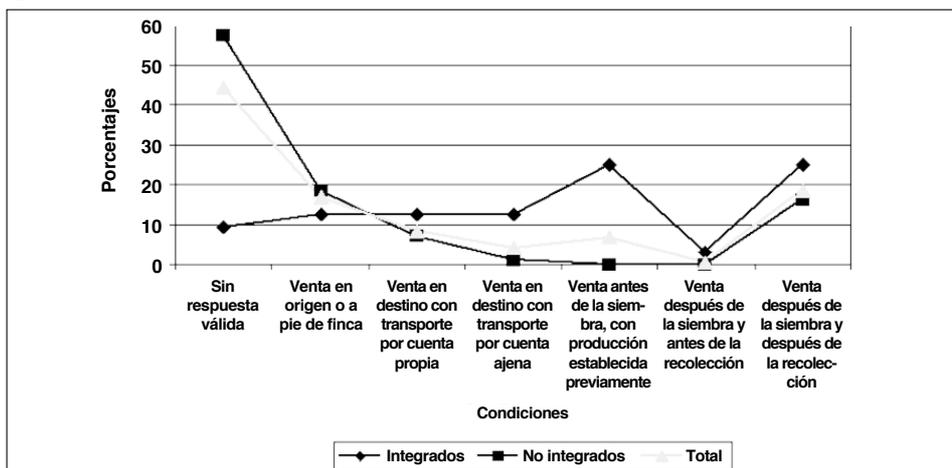


Agrupando las dos categorías de los contratos verbales en una y las dos categorías de los contratos escritos en otra, para poder aplicar la Prueba Chi-cuadrado, se aprecia una gran diferencia entre la situación contractual de los agricultores integrados en cooperativas y los no integrados, dando un p-valor menor que 0,001. Detectándose la existencia de contratos escritos sólo en el primer grupo de agricultores.

6) Diferencias en las condiciones de los contratos que se establecen con los clientes-distribuidores

En el caso de establecerse algún tipo de contrato entre las partes implicadas, las condiciones de estos podrían ser diferentes en el caso de tratarse de agricultores integrados horizontalmente o agricultores individuales, entendiéndose siempre que los primeros realizan este intercambio en unas condiciones más favorables que los segundos.

**Gráfico 8. En caso de establecer algún tipo de contrato ¿en que condiciones?**



Los intercambios establecidos entre los agricultores integrados en forma de cooperativas y sus clientes o distribuidores se dan mayoritariamente antes de la siembra con producción establecida previamente (cuadro nº 9 y gráfico nº 8) y después de la siembra y de la recolección. Mientras que el mayor porcentaje de agricultores individuales o bien no responde o no da respuestas válidas, lo cual demuestra la falta de formación de este último grupo, y en un menor porcentaje aparece la venta en origen y a pie de finca, como era de suponer.

Las condiciones en las que se lleva a cabo el intercambio, haciendo las correspondientes agrupaciones de categorías para aplicar la Prueba Chi-cuadrado, ratifican las conclusiones anteriores pues nuevamente es muy explicativa la pertenencia o no a una cooperativa de las condiciones en las que se establecen los contratos con el cliente o distribuidor, pues da un p-valor de 0,001.

### **Cuadro 9. En caso de establecer algún tipo de contrato ¿en que condiciones?**

	Integrado (%)	No Integrado (%)	Total (%)
Sin respuesta válida	9,4	57	44,1
Venta en origen o a pie de finca	12,5	18,6	16,9
Venta en destino con transporte por cuenta propia	12,5	7	8,5
Venta en destino con transporte por cuenta ajena	12,5	1,2	4,2
Venta antes de la siembra, con producción establecida previamente	25	0	6,8
Venta después de la siembra y antes de la recolección	3,1	0	0,8
Venta después de la siembra y después de la recolección	25	16,3	18,6

Como conclusión, se da una situación de mayor estabilidad en el caso de los intercambios establecidos entre los agricultores integrados en forma de cooperativas y sus clientes-distribuidores pues cuentan, la mayoría de ellos, con contratos escritos que establecen el cobro hasta 30 días, antes de la siembra o después de la siembra y de la recolección, aunque sus organizaciones se encuentran en medio de poderosos operadores que hacen las veces de proveedores de semillas, clientes-distribuidores y competidores, en muchos casos.

El agricultor individual se encuentra en una situación más vulnerable y de menor estabilidad, pues no cuenta con contratos escritos, vende en muchas ocasiones a “gangocheros”, y directamente al consumidor final a pie de finca, con lo que el producto contará con menor valor añadido, aunque es indudable su mayor autonomía.

#### *Contraste de Hipótesis 1 y 2:*

Por lo tanto no se verifica la Hipótesis 1 que afirmaba la mayor capacidad de respuesta al mercado de las empresas integradas horizontalmente al establecer el precio, la cantidad, la técnica de producción y la calidad del producto. Si se valida, en cambio, 2 pues se comprueba la mayor estabilidad de las relaciones entre las empresas integradas horizontalmente con sus clientes-distribuidores gracias a sus relaciones contractuales.

### 7) Diferencias en los contratos con los proveedores

Hasta el momento se ha descrito la situación del agricultor con su cliente o distribuidor, es decir, corriente abajo, por lo que faltaría validar la situación de éste con su proveedor o corriente arriba, para completar la filière de la papa en Tenerife. El primer paso es averiguar el tipo de contrato que establecen estos agricultores con sus proveedores de inputs.

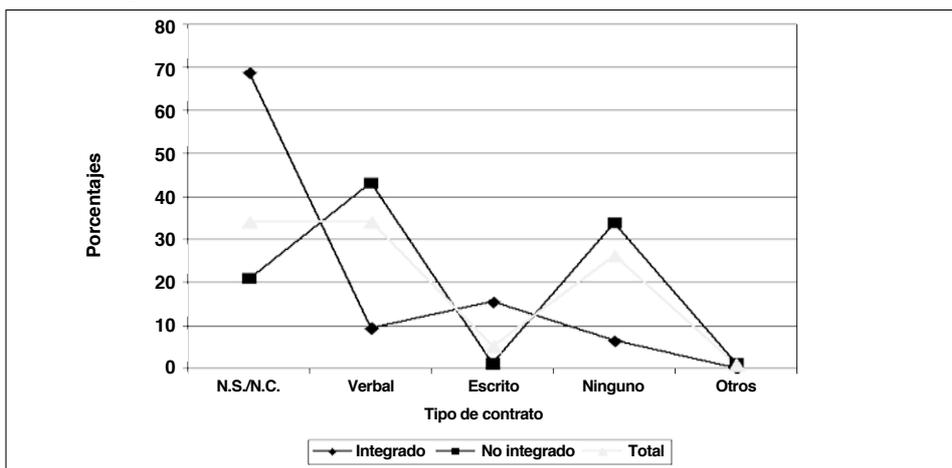
### **Cuadro 10. ¿Qué tipo de contrato establece generalmente con su proveedor?**

	Integrado (%)	No Integrado (%)	Total (%)
NS/NC	68,8	20,9	33,9
Verbal	9,4	43	33,9
Escrito	15,6	1,2	5,1
Ninguno	6,3	33,7	26,3
Otros	0	1,2	0,8

Tanto en el gráfico nº 9 como en el cuadro nº 10, se destaca el altísimo índice de respuestas NS/NC de los agricultores asociados a cooperativas. El resto de los perfiles y datos vuelven a recoger la misma tendencia revelada hasta ahora en la que sólo son los agricultores integrados los que establecen contratos escritos.

Para ratificar las afirmaciones anteriores se han integrado "otros" y "NS/NC" en una sola categoría con el fin de evitar distorsiones a la Prueba Chi-cuadrado. Se detecta que la integración o ausencia de integración del agricultor en una cooperativa explica mucho de las diferencias en sus relaciones con sus proveedores de inputs, pues el p-valor es menor que 0,001.

**Gráfico 9. ¿Qué tipo de contrato establece generalmente con su proveedor?**



8) Diferencias en la modalidad de pago a los proveedores

En la modalidad de pago más usual (cuadro nº 11 y gráfico nº 10) se percibe el alto porcentaje de pagos al contado de los agricultores individuales a sus proveedores, modalidad que también presenta un cierto porcentaje en el perfil de los asociados, aunque mucho menor que para el primer grupo, porcentaje que coincide con la alternativa NS/NC de estos agricultores integrados. Esto puede indicar nuevamente el desconocimiento de los agricultores integrados sobre la actividad de la cooperativa

Las modalidades de pago de hasta 30 días y de pago con descuento en el cobro del valor de las semillas (este caso se da cuando coinciden proveedor y cliente-distribuidor), se da sólo en los agricultores integrados a cooperativas, como era de esperar, aunque en un porcentaje reducido.

**Cuadro 11. ¿Cuál es la modalidad de pago más usual?**

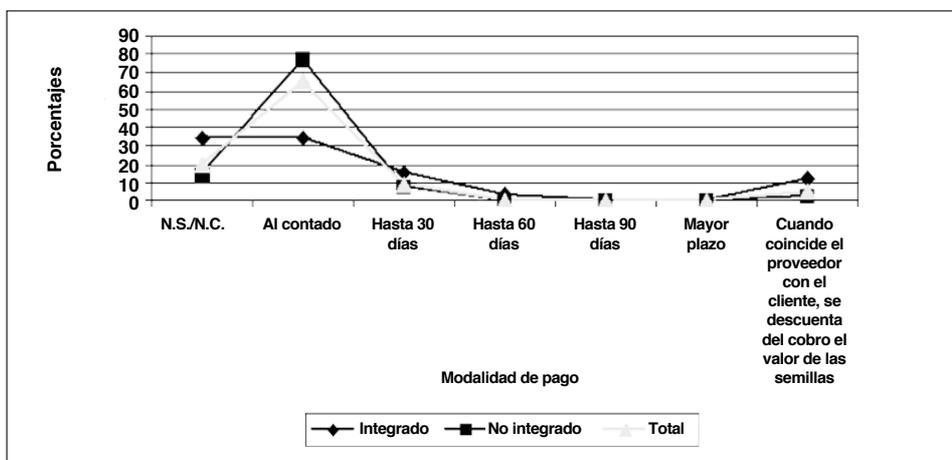
	Integrado (%)	No Integrado (%)	Total (%)
NS/NC	34,4	14	19,5
Al contado	34,4	76,7	65,3
Hasta 30 días	15,6	7	9,3
Hasta 60 días	3,1	0	0
Hasta 90 días	0	0	0
Mayor plazo	0	0	0
Quando coincide el proveedor con el cliente, se descuenta del cobro el valor de las semillas	12,5	2,3	5,1

La Prueba Chi-cuadrado, con las oportunas agrupaciones de categorías, va a ratificar nuevamente la importancia que tiene el estar o no integrado en una cooperativa para darse variaciones en la modalidad de pago y a confirmar las conclusiones del análisis de frecuencia, al dar un p-valor menor que 0,001.

En el caso de tratarse de un agricultor integrado al que le suministra la cooperativa, se le adelanta la semilla y otros inputs a cuenta de la liquidación a final de la zafra. Estas semillas han sido importadas directamente de la casa matriz o compradas al representante por parte de la cooperativa, opción que depende del tamaño de la asociación que lleva a cabo la compra.

Es importante hacer referencia a la peculiar situación del agricultor integrado en una cooperativa de la que es proveedor del producto para su posterior comercialización (en este caso la papa) y también cliente, pues adquiere en esta los inputs necesarios para el cultivo del tubérculo (semillas, abonos, agua, etc.), lo cual complica considerablemente el tratamiento del tema. Como apunta Bel (1997), los socios de las empresas asociativas son además de titulares jurídicos de la empresa, trabajadores, consumidores y proveedores, es decir, participan en tres tipos de flujos: informativo-decisionales, reales y financieros.

### Gráfico 10. ¿Cuál es la modalidad de pago más usual?



*Contraste de Hipótesis 3:*

También se aprecia, en este otro tipo de intercambio, mayor estabilidad en el caso de tratarse de agricultor integrado en forma de cooperativa que en el caso de agricultor individual, pero al mismo tiempo mayor grado de dependencia. Por otra parte, se percibe un alto desconocimiento en cuanto al tipo de contrato y a la modalidad de pago establecida con el proveedor por parte del agricultor integrado. Esto confirma parcialmente la hipótesis 3 que planteaba el mayor poder de negociación con proveedores de las organizaciones asociativas en forma de cooperativa.

## **5.- Conclusiones**

Las hipótesis son validadas de forma parcial, pues mientras se aprecia una situación de mayor estabilidad entre los agricultores integrados en forma de cooperativa y sus clientes y proveedores por la existencia de contratos escritos, también es cierto que éstos se encuentran dominados por figuras oligopolísticas que suministran y distribuyen los inputs y los outputs, conocedores de los mercados y coincidentes en el principio y en el final de la "filière", que les restan capacidad de reacción al mercado. A pesar de esto, se logra el objetivo que trata de identificar diferencias entre la posición negociadora, frente a proveedores y clientes, de los agricultores integrados y no integrados.

Lo que se pretende es que el agricultor sea beneficiario de una parte importante del margen que se genera a lo largo de toda la cadena agroalimentaria. Para ello y siendo conscientes de que los mayores incrementos de valor añadido se producen fuera de la fase productiva propiamente dicha, el agricultor necesita participar en esas otras fases del proceso agroalimentario (obtención de inputs agrarios, industria de transformación agroalimentaria y comercialización de alimentos) para ver cumplido este objetivo.

En el caso del pequeño y mediano agricultor, esta participación que implica una integración vertical, sólo puede plantearse a través de empresas asociativas de tipo cooperativo. Pues si el escaso dimensionamiento de las empresas agrarias es un obstáculo a la producción eficiente, lo es mucho más en el proceso de comercialización, ya que como explica Caldentey (1994) "el tamaño crítico para comercializar suele ser mayor que la dimensión crítica para producir".

En definitiva, la cooperativa mejora el poder de negociación de la empresa agraria frente al resto de agentes de la cadena agroalimentario y en última instancia puede llegar a integrarlos acercándose mucho más al consumidor y capturando un mayor porcentaje del valor añadido que aporta el resto del Sistema Agroalimentario.

Se pretende continuar con esta línea de investigación incorporando los resultados económicos finales de los dos grupos de agricultores establecidos; información que se podrá obtener una vez que se articule un sistema para superar las dificultades de registro de los resultados económicos de sus explotaciones.

De esta forma, se trata de lograr un sector competitivo que deje de actuar como simple suministrador de materias primas agrarias y se coloque en una posición estratégica que le permita pervivir en un entorno en el que cumple un importante papel económico, social y medioambiental.

## 6.- Bibliografía

- ALDANONDO, A. M. y FLORIDO, C. "El concepto de competitividad y su aplicación en el sector agrario". II Congreso Nacional de Economía y Sociología Agraria, Valencia, 1995.
- ARCAS, N. y MUNUERA, J. L. El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria. *Distribución y Consumo*, 55, 1996.
- BEL DURAN, P. Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial. *CIRIEC-España*, 1997
- BRIZ ESCRIBANO, J. Metodología para un análisis del sector agroalimentario. *Información Comercial Española*, junio 1980, pp. 153-161
- CALDENTEY ALBERT, P. Agricultura y Sistema Agroalimentario. *Agricultura*, nº 731, mayo 1993, pp. 526-529.
- CALDENTEY ALBERT, P. *Nueva Economía Agroalimentaria*. Madrid: Editorial Agrícola España, 1998.
- CALDENTEY ALBERT, P., HARO GIMÉNEZ, T., TITOS MORENO, A y BRIZ ESCRIBANO, J. *Marketing Agrario*. Madrid: Mundi-Prensa, 1994.
- CAMPBELL, G. R. y M. L. MAYENGA. Vertical Organization and Coordination in Selected Commodity Subsectors. Backsburg (Virginia, U.S.A.). *American Agricultural Association. Working Paper Series*, WP-20, 1978, pp. 120
- CLODIUS, R. L. y MULLER, W. F. Market Structure Analysis as a Orientation for Research in Agricultural Economics. *Journal of Farm Economics*. Vol. 43, 1961, nº 3, pp. 515-533.
- CRUZ ROCHE, P. Asociaciones agrarias de comercialización. *Agrícola Española*, 1977, pp. 247-248.
- CUERVO, A. [Dir.] *Introducción a la Administración de Empresas*, Madrid: Cívitas, 1996.
- DAVIS, J. H. y GOLDBERG, A. *A Concepto of Agribusiness*. Boston: Harvard University Press, 1957.

- DIEZ PATIER, E. El modelo estructura-conducta-funcionamiento como esquema conceptual para el estudio de mercados agrarios. *Información Técnica Económica Agraria*, Vol. 33, 1978, pp. 3-12.
- LAFUENTE, A. y SALAS, V. La teoría económica de la dirección estratégica. *Información Comercial Española*, núm. 595. Marzo, 1983. pp. 63-72.
- MALASSIS, L. *Economía Agroalimentaria. I. Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire*. Paris: Editions Cujas, 1979.
- MARION, B. SCHRADER, L. y WARD, R. Food System Coordination. En MARION, W. (Ed.) *The Organization and Performance of the U. S. Food System*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts, U.S.A., 1986.
- MENGUZATO, M. y RENAU, J.J. *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ed. Ariel, 1991.
- MILI, S. Organización de mercados y estrategias empresariales en el subsector del aceite de oliva. Serie Estudios, nº 114. MAPA, 1996.
- MUNUERA ALEMAN, J. L. y RODRIGUEZ ESCUDERO, A. I. *Marketing Estratégico: Teoría y Casos*. Madrid: Pirámide, 1998.
- PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980 (Traducción castellano: *Estrategia Competitiva*, México: CECSA, 1982).
- PORTER, M. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, vol 6, 1981, núm 4. 609-620.
- PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985 (Traducción castellano: *Ventaja Competitiva*, México: CECSA, 1987)
- RIVERO TORRES, P. Las posibilidades de la integración en el sector agrario. *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 18, mayo-agosto, 1969.
- SCHERER, F. M. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin, 1980.