



Facultad de Administración y Dirección de Empresa

LA TRANSICIÓN A LA SOSTENIBILIDAD DE LAS CADENAS DE VALOR AGROALIMENTARIAS EN ESPAÑA; UN NUEVO MODELO DE COOPERACIÓN

Luisa López-Tello Blazquez

5º E3

TUTOR: AMPARO MERINO

MADRID, MARZO 2023

RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis crítico sobre el sistema agroalimentario en España y la necesidad de estudio que existe para someterlo a una transición que lo convierta en un modelo más justo y sostenible. Tras un estudio profundo de este sistema sociotécnico se manifiestan una serie de grietas dentro de las cadenas de valor agroalimentarias que impiden una transición sostenible del sistema. Como solución se propone el fenómeno de la cooperación; en especial el trabajo se centra en dos modos de asociación relevantes en el sistema agrario español que han paliado con éxito muchos de los problemas mencionados a lo largo del trabajo. No obstante, el trabajo estudia en profundidad el caso de una asociación agraria; la Asociación de Productores de Pistachos de Albacete, como un nuevo modelo de cooperación mixta que pretende acortar la cadena de valor del cultivo del pistacho con el objetivo de ofrecer un modelo de cultivo agroalimentario más justo y sostenible. De esta forma, presenta el modo por el que incorporan en el funcionamiento de la asociación un método alternativo al de las cooperativas mencionadas como estrategia de lucha frente a las barreras existentes que impiden al sector agroalimentario devenir en un sector más justo y sostenible.

PALABRAS CLAVE: transición, multi-nivel, agrofood, sostenibilidad, justicia, cooperación

ABSTRACT

This paper provides a critical analysis of the agri-food system in Spain and the need for it to undergo a transition towards a fairer and more sustainable model. An in-depth study of this socio-technical system reveals a series of cracks within the agri-food value chains that prevent a sustainable transition of the system. As a solution, the phenomenon of cooperation is proposed; in particular, the paper focuses on two relevant forms of association in the Spanish agricultural system that have successfully alleviated many of the problems mentioned throughout the paper. However, the paper provides an in-depth study of an agricultural association, the Association of Pistachio Producers of Albacete, as a new model of mixed cooperation that aims to shorten the value chain of pistachio cultivation with the objective of offering a fairer and more sustainable model of agri-food cultivation. In this way, they present the way in which they incorporate an alternative method into the functioning of the association to that of the previously mentioned cooperatives as a strategy to fight against the existing barriers that prevent the agri-food sector from becoming a fairer and more sustainable sector.

KEY WORDS: transition, multilevel, agrifood, sustainability, justice, cooperation

Índice

Capítulo I: Introducción	4
Elección y justificación del tema	4
Objetivos del trabajo	5
Metodología	7
Capítulo II: Marco Teórico	9
La transición sostenible en los sistemas	9
Origen y características de las transiciones sostenibles	9
La transición justa en los sistemas agroalimentarios	15
Las cadenas de valor agroalimentarias y sus problemas	18
Las cadenas de valor agroalimentarias	18
Los actuales problemas de las cadenas de valor agroalimentarias	20
La necesidad de una transición a sistemas agroalimentarios más justos	25
El Pacto Verde Europeo	29
El fenómeno de la cooperación como solución	33
La cooperación como fenómeno	33
Presentes modelos de cooperación	35
Los problemas de los presentes modelos de cooperación en sistemas agroalimentarios	38
Capítulo IV: Estudio del caso ASPPA	44
Presentación del caso	44
Método utilizado	47
Interpretación de resultados	49
Capítulo V: Conclusiones	54
CAPÍTULO V: ANEXO	58
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA	61

Capítulo I: Introducción

1.1 Elección y justificación del tema

Es sabido que el sector agroalimentario es uno de los más influyentes en España y de los sectores que aportan más riqueza al PIB de nuestro país. Según el informe emitido por el IVIE y la Universidad de Valencia, tras la crisis del COVID-19 el sector agroalimentario conformaba el 9,2% del PIB total español, siendo su productividad un 29,1% superior a la de la Unión Europea (Maudos & Salamanca, 2021). Teniendo en cuenta que el sector agroalimentario se podría definir como un sistema sociotécnico (Mackard et al., 2012), se debe de analizar desde un punto de vista múltiple, en el que se confrontan los intereses y las acciones de varios actores dentro de un sistema multinivel en el que participan los segmentos del mercado, la comunidad y el estado (Avelino & Whittmayer, 2018). De esta forma, cualquier transición que se proponga en el sector deberá estudiarse como un fenómeno dinámico que ocurre entre *nichos*, el régimen socio técnico que representan las instituciones reguladoras y la evolución del panorama sociotécnico en el que se opere (Köhler, 2019).

A la luz de varios problemas sociales y de sostenibilidad como el insuficiente suministro y acceso a fuente de agua en países de vías de desarrollo (Gleick, 2003) o la creciente contaminación atmosférica debido a las considerables emisiones de dióxido de carbono (Geels et al, 2011) se pudo percibir la necesidad de transición en el sistema agroalimentario. Además, tras un profundo análisis de las cadenas de valor agroalimentarias en España se han detectado varias incidencias que imposibilitan la transición de nuestro sector agroalimentario hacia uno más sostenible y justo; el abuso de poder dentro de ciertos actores dentro de la cadena deviene en un incremento de dependencia y bloqueo por parte del sector más vulnerable de agricultores (Mackard et al., 2012; Loorbach et al., 2017; Kaljonen et al., 2021). La ampliación de margen por parte de los procesadores y distribuidores de la cadena junto con la falta de transparencia en la información traspasada entre los actores (Gardner et al., 2019) y el desapego a la innovación tecnológica propio del sector agroalimentario (Vázquez et al., 2019), consigue una disparidad de poder entre los distintos eslabones de la cadena dejando a un grupo de agricultores vulnerable sin ingresos justos que les proporcionen un estilo de vida adecuado

Dicho esto, muchos autores aclaman la necesidad de someter los sistemas agroalimentarios a una transición mucho más sostenible y justa, en la que, durante un

proceso a largo plazo, se pueda solucionar los problemas mencionados con la coordinación y el trabajo en equipo de todos los actores incluidos en la perspectiva multi-nivel que implica el sistema sociotécnico en el que se encuentra el sector *agro* (Mackard et al., 2012; Loorbach, 2010). Tanta es esta necesidad, que instituciones europeas como la Comisión han aprobado planes estratégicos a futuro de los Estados Miembros que busquen cumplir los objetivos sostenibles para ayudar a la economía europea en la transición hacia un modelo más sostenible de su economía. Por eso, España como EM ha modificado la regulación de sus sectores agroalimentarios para adaptarlo al marco de referencia europeo en el que se incluyen objetivos de sostenibilidad que, entre otros, pretende solucionar los problemas manifestados en el sector *agro* español, que imposibilitan su transición hacia uno más sostenible y justo.

Como solución, se han considerado formas de asociación como las cooperativas agrarias o las Sociedades Agrarias de Transformación (Martí, 2021; Duran, 1995) para lograr la transición del sistema. No obstante, y a pesar de su desmedida efectividad mediante la implantación de estrategias como *cutting out the middle-man*¹ o *contract farming*², será objeto de este trabajo ahondar en el fenómeno de la cooperación, desde un punto de vista más justo y sostenible, mediante la Asociación De Productores de Pistacho Albacete (ASPPA) en la que se lucha fundamentalmente contra tres barreras existentes que siguen impidiendo una correcta transición justa y sostenible del sistema; el capital, el *knowhow*³ y la innovación tecnológica.

1.2 Objetivos del trabajo

Como ya se ha determinado, el objeto del presente trabajo es estudiar la cooperación como fenómeno multi-actor y como afecta a las cadenas agroalimentarias en su transición a unas más justas y sostenibles. Para esto, después de un estudio analítico del contexto actual agroalimentario, se analizará un modelo de cooperación denotado por la presencia de actores privados y públicos que logran, mediante un trabajo realizado en

¹ Es una estrategia que pretende eliminar la figura del intermediador que distribuye o comercializa, siendo el agricultor el que asume sus funciones, elimina su margen y por ende los costes que conllevaba.

² Práctica en la que se externalizan acciones dentro de la cadena de valor pretendiendo acercar a los agricultores al mercado, maximizando su rentabilidad potencial (Mausch et al., 2020)

³ Según la definición por la redacción APD es un término que engloba tanto la parte estratégica como la operativa que agrupa todos los conocimientos intangibles sobre una empresa o fase dentro de un sistema. Última actualización 30/10/2018. <https://www.apd.es/que-es-el-know-how/>

diferentes niveles, acortar la cadena de valor para ayudar a dirigir, en concreto, el modelo de cultivo de pistachos en España hacia uno más sostenible y justo. Se estudiará el funcionamiento de la asociación frente a los problemas manifestados en las cadenas de valor agroalimentarias españolas y el compromiso del mismo en vista de una serie de objetivos sostenibles establecidos en un marco institucional europeo. Asimismo, se estudiará la aportación de la asociación en la transición sostenible del sector desde la perspectiva multinivel explicada supra.

1. Explicar el concepto de transición sostenible y justa dentro del sector agroalimentario y el funcionamiento de las cadenas de valor dentro del mismo
2. Determinar los problemas existentes dentro de estas cadenas en relación con la evidente necesidad de guiar el sistema *agro* hacia un modelo más justo y sostenible
3. Establecer la presencia de *public policies* presentes en Europa que pretenden servir como marco de referencia para los EM en la elaboración de planes estratégicos de transición sostenible
4. Explicar el fenómeno de la cooperación como solución a los problemas descritos y describir los dos modelos de asociación más relevantes dentro del sector agrario español
5. Estudiar un nuevo modelo de asociación en el cultivo del pistacho y entender mediante una serie de entrevistas en profundidad su posicionamiento frente a:
 - a. Los objetivos de sostenibilidad establecidos por la UE
 - b. El acortamiento de la cadena de valor del cultivo de pistacho
 - c. La integración de sectores alternativos de la cadena como el procesado o la distribución en el eslabón de la producción
 - d. La lucha frente a la escasa innovación tecnológica del sector
 - e. Una nueva aportación para lograr una transición sostenible y justa del sistema en compromiso con la perspectiva multinivel que esto implica
6. Realizar una serie de conclusiones y propuestas destinadas a que puedan ser consideradas para lograr la transición sostenible y justa del sector agroalimentario española

1.3 Metodología

La metodología empleada será un análisis temático (Braun & Clarke, 2012), por el cual se podrá estudiar el contexto agroalimentario actual y por el cual será posible reunir una serie de datos teóricos que me permitan crear una foto calcada del panorama actual agroalimentario y su necesidad de someterse a transición. De esta forma se pueden reunir los datos necesarios que delimitan la interpretación del caso de estudio posterior (Braun & Clarke, 2012) y la razón por la que sirve como medio de demostración práctica de lo previamente expuesto desde una perspectiva más teórica (Eisenhardt, 1989). De esta forma, el estudio de ASPPA como caso de estudio de contextualiza como un modelo adicional, distinguido por su funcionamiento multi-actor a varios niveles, dentro de un panorama más genérico donde esta característica ha ido ganando importancia a lo largo del tiempo.

En primer lugar, he realizado una extensa revisión de literatura sobre el sector agroalimentario para poder contextualizar el caso de estudio posterior. Para esto, he realizado una larga búsqueda sistemática en bases de datos como la Biblioteca de la Universidad Pontifica de Comillas o *Google Scholar*, que me han proporcionado con una plétora de artículos y revistas académicas de las que he podido obtener toda la información utilizada. Además de este *literature review* he hecho uso de doctrina y legislación europea para describir el marco institucional en el que opera el sector agroalimentario español. Asimismo, he hecho uso de fuentes secundarias públicas como las páginas web de la asociación o de los propios organismos administrativos involucrados en la determinación de objetivos de esta transición del sistema agroalimentario, como la Comisión Europea o el Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. Por último, también he utilizado documentos internos como las Actas de la Asamblea de la asociación y una serie de entrevistas semiestructuradas que me han permitido sacar los datos que contextualizan la asociación como un ejemplo práctico de los objetivos que se plantean en el trabajo. Las entrevistas de carácter dialogado seguían un guion semiestructurado que abordaba los principales argumentos que me permitían conocer en detalle el funcionamiento de la asociación y su compromiso con la transición justa y sostenible del sector agroalimentario español. Su fin era poder obtener información en base a los objetivos del trabajo y reunirlos en una tabla interna, para que de esta forma se puedan llegar a las conclusiones y recomendaciones propuestas al final del trabajo.

De esta forma, se ha logrado realizar un trabajo desde un punto de vista tanto deductivo como inductivo; la revisión de la literatura me ha permitido desarrollar el objeto del trabajo desde lo general a lo particular. Por otro lado, el caso de estudio, además de haber corroborado los datos teóricos establecidos a lo largo del trabajo, me ha permitido obtener información nueva relevante que ha nacido de la fluidez en la conversación propia de las entrevistas.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 La transición sostenible en los sistemas

2.1.1 Origen y características de las transiciones sostenibles

El término *transición* se refiere a un “*cambio no lineal de un equilibrio dinámico a otro*” y que gracias a su carácter polifacético ha sido utilizado en un sinnúmero de disciplinas como la demografía, la ecología, la psicología y la física (Loorbach et al 2017, pg. 2). Su estudio comenzó a finales del siglo XIX tras el desarrollo de dos grandes ramas intelectuales; la rama de innovación y la histórica (Van Den Bergh et al, 2000 y Geels, 2000) que fue por la que surgió la importancia de la investigación de los modelos de gobernanza en los campos de sostenibilidad y medioambiente (Kemp, 1994, O’Riordan, 2001 y Rotmans, 1998). El vínculo entre el estudio de las transiciones y el de sostenibilidad se manifestó desde muy temprano, incluyendo en el mismo los sistemas sociotécnicos y otorgándoles especial importancia a las transiciones sostenibles, las cuales incluyen como objeto distintos tipos de sistemas; ecológico, económico o sociopolítico (Loorbach et al., 2017).

Al ser el concepto altamente heterogéneo y genérico, autores como Loorbach indican que se debe de focalizar su estudio a un ámbito más concreto como el de sostenibilidad o justicia (2017; 2020). Lo que esencialmente es logrado por una transición es un cambio en el entorno en el que se esté aplicando, por lo que es entendible que con una *transición sostenible* el cambio que se logrará será un cambio social a gran escala (2017) necesario para resolver grandes retos sociales; especialmente en los sistemas agroalimentarios (Tschersich & P.W Kok, 2022). Por lo tanto, podemos definir el término de *transición sostenible* como “*un cambio disruptivo provocado en sistemas sociales a gran escala que ha emergido a lo largo de un largo periodo de tiempo*” (Loorbach et al, 2017, pg.5).

La relevancia de estas transiciones se ha reflejado en varios informes de renombradas instituciones estableciendo que “*para que pudiéramos vivir bien dentro de los límites que tiene nuestro planeta, deberíamos de considerar una transición a una economía más verde*” y que “*era necesario responder a los desafíos sistémicos*” los cuales nos obligaban a integrar en nuestras comunidades “*nuevos enfoques políticos para una transición a largo plazo*” (EEA, 2015, pg. 53, 159 y 120) ⁴. A principios del siglo XX

⁴ Sacado de Agencia Europea de Medioambiente. Informe de Síntesis de 2015 sobre “El estado y las perspectivas del medioambiente”

incrementó la consciencia sobre el daño al medioambiente y hubo varias otras instituciones que apostaron por un mayor desarrollo de las transiciones al campo de la sostenibilidad (Loorbach et al., 2017). Desafíos climáticos como la pérdida de biodiversidad o la acidificación oceánica (Rockström et al, 2009) impulsaron a gobiernos, como el Gobierno Nacional Holandés, a implementar políticas que ayudaran a adaptar sus sistemas a unos más sostenibles (Loorbach et al, 2017 y Machard et al, 2012). A lo largo de los años, la relevancia de la sostenibilidad en las transiciones de los sistemas solo ha podido crecer, siendo importante la financiación de su investigación por programas europeos como el **Séptimo Programa Marco de la Unión Europea**⁵ o el **Programa Horizonte de la Unión Europea**.⁶

Tras la intensa evolución que ha percibido la investigación sobre las transiciones sostenibles, autores como Köhler afirman la necesidad de abandonar el carácter sociotécnico y genérico que las representaba para adquirir uno más particular y enfocado, a efectos de este trabajo, en el campo de la agroecología (2019).

La transición sostenible

A pesar de que a efectos de este trabajo es necesario un enfoque más específico, es importante interiorizar el concepto de *sistema sociotécnico* para poder entender lo que implica una transición sostenible (Mackard et al, 2012). Dichos sistemas consisten en una red de actores e instituciones, así como artefactos materiales y conocimientos (Geels, 2004). Es decir, implican la interactuación de elementos como individuos, empresas y organizaciones con otros como normas sociales, técnicas, reglamentos o prácticas para proporcionar una serie de servicios específicos a la sociedad; energía, transporte o agricultura (*ibid*). Es muy importante entender como en esta interacción

⁵ El Séptimo Programa Marco de la UE fue creado por la Comisión Europea como el principal plan de financiación para investigación entre los años 2007 y 2013. Fue particularmente eficaz en reforzar la excelencia científica, incrementar la competitividad de la industria europea y en fomentar la investigación interdisciplinar aumentando la colaboración y creación de redes de investigación e innovación en Europa. (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/MEMO_16_146).

⁶ El Programa Horizonte conforma el presente y principal programa de investigación e innovación europeo que pretende facilitar la colaboración y reforzar el impacto de la investigación y la innovación en el desarrollo al tiempo que aborda los retos mundiales. Pretende conseguirlo con la creación y difusión de nuevos conocimientos y tecnologías excelentes (https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_en).

Ambos forman parte de la colección de programas de financiación para el campo de investigación e innovación de la institución internacional.

entre elementos se acaba desarrollando una relación estrecha y dependiente entre los mismos, lo cual supone un problema en cuanto a las dependencias y bloqueos que esto genera entre los actores dentro de las cadenas de valor de los sectores mencionados (Mackard et al, 2012). Debido a esta estructura interrelacionada, muchos autores entienden los cambios en los sistemas sociotécnicos como incrementales e insuficientes para combatir los retos de sostenibilidad a los que nos enfrentamos (Mackard et al, 2012; Dosi, 1982; Frantzeskaki y Loorbach, 2010; Markard y Truffer, 2006). Lo más relevante de las transiciones sociotécnicas es el efecto que tienen sobre ámbitos relacionados haciendo que sus cambios afecten a las estructuras genéricas normativas, culturales y de gobernanza (Mackard et al.,2012).

Según autores como Mackard o Loorbach, la *transición sostenible* se compone de un conjunto de procesos a largo plazo de transformación y de carácter multidimensional, por los cuales los sistemas sociotécnicos existentes se someten a transiciones sociotécnicas que buscan modos de producción y un consumo más sostenible (2012;2010). Igualmente, la transición sostenible incluye una particularidad que no se manifiesta en todas las transiciones sociotécnicas y proporcionalmente trascendente para el objeto de este trabajo; al ser procesos a largo plazo pretenden la coordinación y el trabajo en equipo de un rango muy amplio de actores (*idem*). Por esto, la gobernanza juega un papel muy importante en las transiciones sostenibles (Smith et al, 2005). A raíz de la investigación realizada sobre este tema, han surgido cuatro marcos analíticos que pueden ayudar comprender el efecto que tiene una transición sostenible sobre un sistema sociotécnico.

Marcos analíticos de las transiciones sostenibles

Existen cuatro modelos analíticos confeccionados para entender el impacto de las transiciones sostenibles. El primero de ellos es el Sistema de Innovación Tecnológica, en inglés *Technological Innovation System* y en adelante TIS (Hekkert et al, 2007; Bergek et al, 2008a; Negro et al, 2008; Mackard et al 2015). Es de los cuatro enfoques, el más centrado en la innovación, percibiendo esta como un proceso sistémico en el que se entrelaza el desarrollo de las tecnologías con la estructura de un mercado emergente, un contexto de gobernanza y las preferencias de los usuarios (Loorbach et al., 2017; Jørgensen, 2012; Hekkert et al., 2007). El enfoque se centra en cómo una serie de políticas de gobernanza junto con el resto de los elementos mencionados y entendidos como “los motores de la innovación” pueden derivar en el mecanismo que logra la

innovación tecnológica (Loorbach et al., 2017). Otro marco analítico importante es la Gestión de Transiciones, en inglés *Transition Management* y en adelante TM (Rotmans et al., 2001; Loorbach, 2010). Es un marco que delimita cuatro tipos de gobernanza en un sistema; la estratégica, la táctica, la operativa y la reflexiva. Al ser un acercamiento más normativo, establece como actores principales en el proceso de transición a los políticos, otorgándoles el poder para poder gestionar una transición a un sistema más sostenible siguiendo uno de los tipos de gobernanza explicados supra (Köhler, 2019). No obstante, a efectos de este trabajo adquieren especial relevancia los siguientes dos enfoques.

El primero es el marco de Gestión Estratégica de Nichos; en inglés *Strategic Niche Management* y en adelante SNM (Rip and Kemp, 1998; Geels and Raven, 2006; Schot and Geels, 2008). En el estudio de las transiciones el *nicho* se ha conceptualizado como un “*espacio protegido o bien un mercado o ámbito de aplicación específico en el que se pueden desarrollar innovaciones radicales sin estar sujetas a la presión de elección que pueda existir en el régimen presente*” (Kemp et al., 1998, pg.186). El punto de vista que resaltan los actores sobre este enfoque es la capacidad de desarrollo que gana una innovación tecnológica en un espacio protegido del mercado y la oportunidad de pasar de ser una idea o muestra expuesta a una nueva tecnología con un uso real (Kemp et al., 1998). No obstante, según este autor, el enfoque SNM no procura únicamente la creación de una nueva tecnología, sino que persigue el establecimiento de conexiones y reestructuraciones institucionales para estimular el aprendizaje y la formación necesaria para el uso de la nueva tecnología hacia una transición en el sistema (1998). Lo relevante de este enfoque es que se puede aplicar teóricamente al *nicho* del pistacho; un cultivo poco común en España debido a su exigente proceso de preparación y cuidado. Precisamente, este eslabón específico de procesado es el que requiere la participación de nuevos participantes ajenos al mercado que estén dispuestos a invertir tiempo y dinero en el desarrollo de la nueva tecnología, resaltando la importancia de la perspectiva multi-actor (Loorbach et al., 2017). De igual forma, la trayectoria de la transición perseguida con este enfoque dependerá de la calidad, especificidad y estructuración de las expectativas que tengan sus actores, lo extensa y profunda que puede llegar a ser la red de contacto del nicho y énfasis que se haga en la necesidad de formación y conocimiento requerido para el uso de la nueva tecnología desarrollada (Schot and Geels, 2008).

Por último y el que más relevancia tiene para el objeto de este trabajo se encuentra el último marco analítico; la Perspectiva Multinivel; en inglés *Multi-Level Perspective* y en adelante MLP (Rip and Kemp, 1998; Geels 2002; Smith et al., 2010). Es un enfoque que combina la teoría institucional con la sociología y la economía definiendo la *transición* como un proceso dinámico que ocurre en relación a tres niveles distintos; los nichos, en los que se logra el desarrollo de una innovación tecnológica de forma libre, el régimen socio técnico que representa las presentes estructuras institucionales, que requieren de una modificación debido al riesgo de dependencia en el que están sus actores y por último, la evolución exógena del panorama sociotécnico actual (Köhler, 2019). Este enfoque se puede llegar a entender como el más pleno y desarrollado al ser el más dinámico y escalonado. Köhler explica este problema estableciendo como la innovación creada en un nicho puede ganar trascendencia en caso de que la evolución del panorama social instaure grietas y tensiones en el régimen institucional, creando así ventanas de oportunidad de las que emergen actores que buscan luchar, negociar y desarrollar nuevas coaliciones en el régimen buscando soluciones y creando futuros nichos (2019). De esta forma evoluciona y se desarrolla el panorama social pudiendo el sistema someterse a transición. Lo que es importante es entender la continua interacción entre los tres niveles sociotécnicos (*idem*) y la relevancia de los actores dentro de los mismos. De esta forma, además de considerar tres niveles en el sistema, distinguimos actores privados como la comunidad o el mercado que han de ser controlados en otro nivel por agentes reguladores como las agencias públicas del estado o agencias públicas intermediarias (Avelino & Whittmayer, 2018).

La política y la gobernanza en las transiciones sostenibles

En todos los enfoques presentados se puede percibir como las transiciones tienen un carácter fundamentalmente político al ser procesos que han de ser dirigidos por un grupo de personas, que pueden discrepar en cuanto a la dirección a seguir, por conflicto de intereses individuales (Köhler, 2019). Esto implica que potencialmente las transiciones implican la generación de un bando de personas que queden satisfechas en cuanto al cumplimiento de sus expectativas e intereses y por otro lado el bando de personas que se ven obligadas a dejar de lado sus inquietudes personales y aboguen por los intereses contrarios (*idem*). En un sistema agroalimentario es muy sencillo verlo manifestarlo a nivel generacional (*idem*); existen dentro del sector empresas pequeñas o

familiares más antiguas que tienen una estructura de gobernanza a menor escala con los intereses más fijados y por otro lado modos de asociación como cooperativas con modelos de gobernanza mayores en los que puede existir más disparidad entre intereses. Por esto, para lograr comprender las políticas de las transiciones se tiene que entender quién gana y quién pierde en el proceso (Smith and Stirling, 2018) y cuáles son las visiones y objetivos de sostenibilidad que predominan para la toma de decisión en cuanto a la dirección de la empresa hacia una transición sostenible (Stirling, 2011).

¿Por qué se le da tanta importancia a la gobernanza en los procesos de transiciones? La respuesta a esta pregunta se halla en la esencia del proceso; las transiciones son un proceso multinivel en el que interactúan actores a tres niveles; actores en los *nichos*, actores con funciones alternativas dentro del régimen sociotécnico y futuros actores dentro del panorama sociotécnico del sistema que está en continua evolución (Kemp et al., 1998). Las transiciones sociotécnicas no son procesos individuales, sino que dependen y forman parte de un conjunto en el que existen transiciones de nivel superior e inferior, continuamente relacionadas. Por eso se debe prestar atención a las dinámicas entre estas para entender la transición de la gobernanza a multinivel (Loorbach et al., 2017) que esto supone. Dentro de las cadenas de valor agroalimentarias españolas y su transición a la sostenibilidad, Loorbach y otros autores lo definen como “*gobernanza en la transición*” o lo que es lo mismo; la forma en la que los actores del sistema pueden quedar afectados por el proceso de transición (2017).

La razón por la que se destaca la gobernanza en la transición de los sistemas sociotécnicos es porque implica que es un proceso “multi-actor”, el cual puede comenzar a estudiarse desde un punto más analítico en la transición (*ibid*) que yace muy en relación con la perspectiva multinivel de las transiciones y sobre todo el concepto de *Innovación Transformativa Social* (Avelino & Wittmayer., 2018). Este concepto gana inmensa importancia como parte de los problemas en las cadenas de valor sistémicas explicadas más en adelante ya que el proceso multi-actor permite examinar la forma en la que los actores se organizan para producir soluciones a los problemas sistémicos encontrados y permite descubrir cómo la gobernanza dentro de las transiciones influye sobre ellos a la hora de acelerar o dirigir el proceso hacia la sostenibilidad (Loorbach et al., 2017). Por esta razón, la gobernanza en las transiciones ayuda a generar estrategias específicas desarrolladas para potenciar soluciones en un contexto determinado exclusivamente por una red de múltiples actores que a veces discrepan; un ejemplo de

ello puede ser los intereses estatales contrarios a los particulares del sector privado (idem). Esta idea que se ve altamente favorecida por la transformación tecnológica y la innovación social percibida al inicio de los procesos de transición (Loorbach et al., 2017; Avelino et Wittmayer, 2018).

2.1.2 La transición justa en los sistemas agroalimentarios

Cómo ya se ha determinado, las transiciones ocurren dentro de sistemas sociotécnicos de los cuales, en vista al objeto del trabajo, destacamos los sistemas agroalimentarios. Si bien el análisis de las transiciones se ha caracterizado por un enfoque primordial en los procesos y las características de estas (Köhler et al., 2019), se ha prestado menos atención a la evaluación normativa de los “efectos secundarios” de las transiciones en virtud de la justicia de estas (Tribaldos & Kortetmäki, 2022). A efectos de un sistema agroalimentario, estos continúan escaseando transiciones que incluyan consideraciones justas relevantes (Tribaldos & Kortetmäki, 2022; Kaljonen et al., 2021). Según estos autores, el concepto de justicia en los sistemas agroalimentarios nace a raíz de la manifestación de una necesidad por cambiar las estructuras en los elementos que lo conformaban (Tribaldos & Kortetmäki, 2022) como por ejemplo las cadenas de valor o suministro o su gobernanza. Por esto, se comienza a trabajar en una definición de *transición justa* que explique no solo la justicia alimentaria sino también conceptos como la “*Food security*”⁷, las deplorables condiciones laborales de los jornaleros o la desigualdad de oportunidades entre los actores de las cadenas en la toma de decisiones.

La definición original del concepto “*transición justa*” nació de la necesidad de empleo de los trabajadores desplazado en los 80 (Young, 1998) y no se asociaba necesariamente al concepto de “*sostenibilidad*” (Hess et al., 2021). Fue cuando alcanzó su culmen de desarrollo a comienzos del siglo XXI que comenzó a incluir la idea de mitigación de cambio climático (Evans, 2007) y completó íntegramente la definición.

Consecuentemente, la concepción de transición justa ha ido evolucionado desde su entendimiento como justicia laboral y medioambiental por la novedosa normativa surgida en su momento a una más ecológica desarrollada por los activistas climáticos

⁷ El término de “*Food security*” puede englobar distintas definiciones y significados. No obstante, y de forma original, siempre se ha entendido como la habilidad que tiene un país de acceso a comida para lograr el correcto y suficiente abastecimiento de su población. En este caso, el concepto de “*suficientemente abastecida*” implica lograr una población adecuada y enteramente nutrida (Pinstrup-Andersen, 2009).

que surgieron en décadas posteriores (Tschersich & Kok, 2022). Fueron varios autores los que desintegraron esta definición de transición justa en virtud del sistema agroalimentario descifrando cuatro visiones de justicia aplicadas (Tschersich et Kok, 2022; Whitfield et al., 2021; Fraser 1998) que, gracias a su entrelazamiento y superposición durante la práctica, conforman una idea más íntegra de una transición justa.

En primer lugar, se encuentra la *justicia distributiva* que representa el margen más material del conjunto. Manifiesta la distribución equitativa a nivel global, no solo de los beneficios y desigualdades que forman parte de las transiciones sino también de las responsabilidades y consecuencias que nacen a raíz de estas (Tschersich & Kok, 2022; Kortetmäki, 2016; Jenkins et al., 2016; Walker, 2009). Para poder representar una manifestación de dicha justicia con la precisión necesaria se deberá de tener en cuenta un conjunto de elementos como el contexto en el que se esté planteando, con el objetivo de poder determinar las comunidades que se encuentran más vulnerables y afectadas por las consecuencias negativas o derivados de las transiciones en ese sistema. (Jenkins et al., 2016; McCauley & Heffron, 2018). En el contexto agroalimentario, adquieren relevancia no solo los actores principales del sistema, sino también aquellos actores que no tienen participación directa en la gobernanza de este (Tribaldos & Kortetmäki, 2021; Whitfield et al., 2021). Esta vertiente de justicia se tendrá que analizar en cuanto al poder que se le ofrece a cada uno de los actores en este sistema multinivel para romper barreras evidentes, como el *knowhow* o la evolución tecnológica, que impiden al sistema devenir en uno más sostenible.

Muy en acorde con esto, se define la *justicia representativa* (Tschersich & Kok, 2022). Los sistemas agroalimentarios se conforman por cadenas de valor en las que participan una agrupación de actores bajo la asunción de distintos roles (Chiffolleau et al., 2016). No todos los roles poseen la misma autoridad en cuanto a la toma de decisiones en el funcionamiento del sistema o en la transición del mismo por lo que la justicia representativa simboliza la capacidad de las distintas partes interesadas en el sistema de poder participar en pie de igualdad y de forma no discriminatoria en la toma de decisiones relativas a la transición en el sistema (Tschersich & Kok, 2022; Kortetmäki, 2016). Como veremos más adelante, uno de los principales problemas que existen en las actuales cadenas de valor es la disparidad de poderes entre los actores participantes en estas (Fraser, 2010), por lo que, en cuanto a sus transiciones, la justicia representativa

incurre en tremenda relevancia al proteger la autoridad y libertad de autonomía de las comunidades e individuos más vulnerables en los sistemas agroalimentarios (Kortetmäki, 2016).

Además de estas dos vertientes, la definición de justicia se completa con la vertiente de *justicia de reconocimiento* y *justicia de restauración*, explicadas por los autores Tschersich & Kok como fundamentales para completar y poder asegurar una transición justa del sistema (2022).

2.2 Las cadenas de valor agroalimentarias y sus problemas

2.2.1 Las cadenas de valor agroalimentarias

Que es una cadena de valor

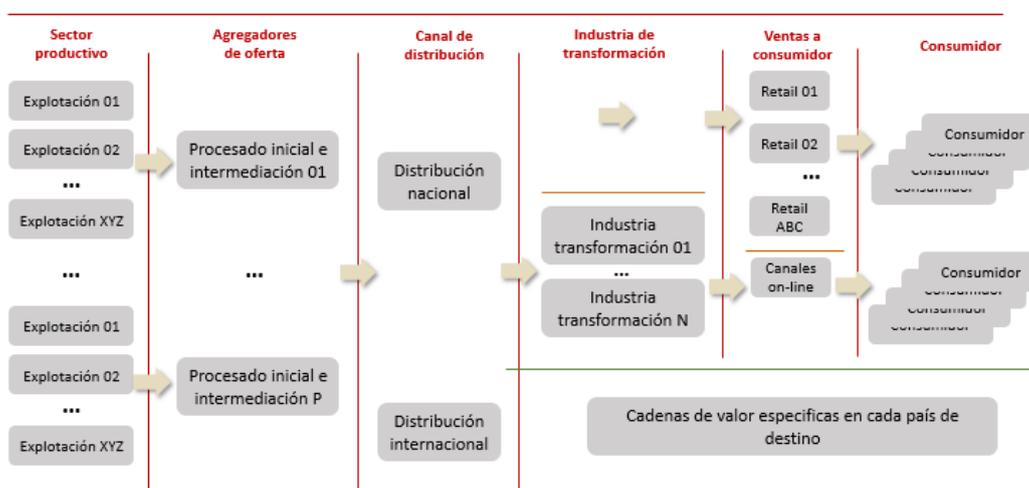
Un sistema agroalimentario comprende la interconexión de personas, recursos y actividades que se extiende a lo largo de un dominio y se encarga de suministrar alimento para garantizar sanidad a la comunidad en la que se encuentra (Mausch et al., 2020). Asimismo, es una red complicada que requiere de una organización minuciosa que refleje y responda a las necesidades sociales, culturales, económicas, políticas y sanitarias de la comunidad, además de las del medioambiente (Mausch et al., 2020). Para manifestar la complejidad de esta red, se debe expresar la cadena de valor por la que se permite al sistema agroalimentario funcionar.

La cadena de valor agroalimentaria se constituye por tres sectores diferentes que agrupan a operadores que van desde la producción agrícola hasta los canales de distribución minorista o de restauración (Herrero, 2013). A efectos de este trabajo, el esquema general de una cadena de valor agroalimentaria se puede dividir en varias fases; la fase **productiva** que trata la explotación del cultivo o producto que se vaya a comercializar posteriormente, la fase de **agregación de oferta** en el que se comienza con un primer procesado, la fase de **distribución** que puede ser o bien nacional o internacional, la fase de **transformación**, la fase de **venta al consumidor** en la que existen múltiples medios de comercialización (minorista, mayorista, intermediación... etc) antes de llegar al último eslabón en el que encontramos al **consumidor**⁸. Puede existir alguna variación en la cadena dependiendo del país en el que estemos trabajando, pero generalmente todas las cadenas agroalimentarias comparten una estructura similar.

⁸ Ver Fig.1

Fig.1 Acta de la Asamblea ASPPA (2021)

Cadena de valor agroalimentaria simplificada

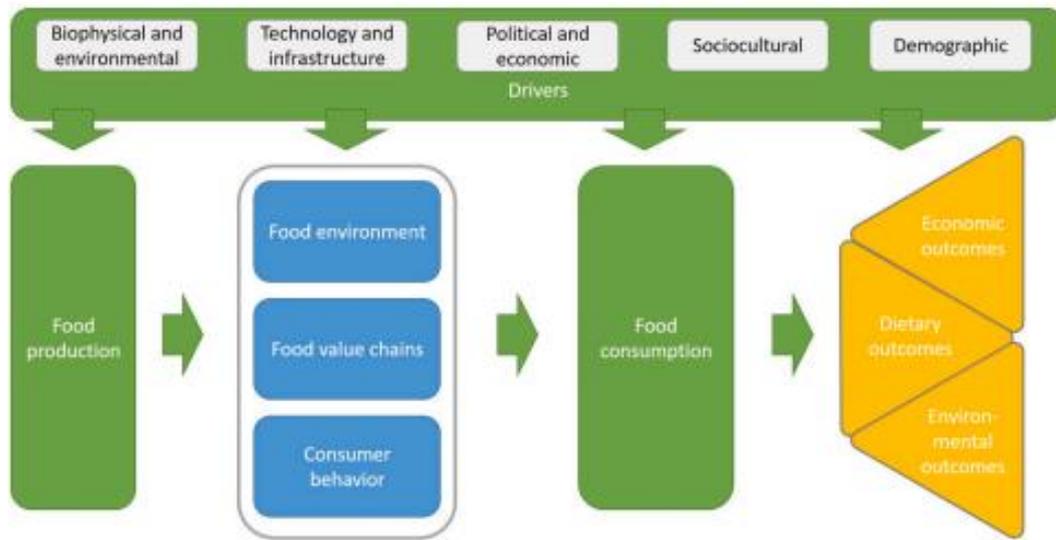


Lo fundamental a entender de las cadenas agroalimentarias es que dentro de este panorama multinivel (Köhler, 2019), la cadena cuenta con tres segmentos diferentes; el de producción, procesado y distribución (Herrero, 2013) en el que operan actores con intereses dispares que pueden causar evidentes barreras que inhabiliten la transición del sistema. Hay casos en los que surgen figuras como el intermediador, entre el segmento de producción y procesado (*idem*), cuyo objetivo inicial es aprovecharse de la vulnerabilidad de los productores y agricultores en vista a su falta de conocimiento o escasa evolución tecnológica, creando así dependencias y bloqueos dentro de los distintos eslabones de la propia cadena (Mackard et al., 2012).

Dentro de los distintos escalones de la cadena de valor existen actores que deciden en conjunto el funcionamiento del sistema agroalimentario (Mausch et al., 2020), presentándose como agricultores, ganaderos, cooperativas, profuctores e intermediarios mayoristas y minorista (Herrero, 2013). Las decisiones de estos quedan normalmente capadas por infinitos marcos regulatorios institucionales establecidos por autoridades institucionales y creando dependencia entre los escalones⁹ (Mausch et al., 2020). Ello es ejemplo de la relevancia que tiene el análisis multinivel del sistema (Avelino & Whittmayer) para entender a qué nivel se le debe de ofrecer más autonomía para lograr una transición en este.

⁹ Ver Fig.2

Fig.2 (Mausch et al., 2020)



Bajo esta perspectiva se puede observar el peso excesivamente inferior que mantiene el sector de producción primaria frente al de comercialización o de industria agroalimentaria (Herrero, 2013). Es importante entender como existe una relación dinámica y dependiente entre los actores de la cadena que, junto con los principales generadores en la cadena, juega con la demanda y la oferta creando consecuencias que no siempre son favorables (Mausch et al., 2020). Aquí es donde se comienzan a ver las primeras señales de disparidad de poderes entre actores y la necesidad de transición en la gobernanza de estos sistemas.

2.2.2 Los actuales problemas de las cadenas de valor agroalimentarias

No está todo conseguido en cuanto a los sistemas de valor agroalimentarios. Existen muchos problemas aun sin resolver que causan tensiones dentro del sistema haciendo que este grite necesidad de cambio. ¿Cómo se puede conseguir igualdad de participación entre los miembros de una misma cadena? ¿Cómo se puede lograr una mayor fomentación de democracia alimentaria al tiempo que se conservan las condiciones laborales, la garantía del origen de los alimentos o el influjo de recursos económicos? ¿Cómo se pueden romper las barreras que existen dentro del propio sistema? ¿Acaso trascienden influencia los problemas nacionales a un ámbito tan vasto como el de la Unión Europea?

Los principales problemas

Es menester que son varios los autores que afirman la existencia de muchos problemas dentro del sistema agroalimentario, siendo los propios operadores más potentes del

mercado los que se suelen mostrar reacios a introducir nuevos modelos de negocio o transiciones a sistemas que puedan implicar una disrupción en este; modelos o transiciones que funcionalmente ayudarían a reorientarlo a uno más sostenible. (Christensen et al., 2015).

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan los productores dentro de la cadena de valor es la disparidad de poder que mantienen frente a figuras más autoritarias (Kaljonen et al., 2021). Esto muchas veces se debe a la insuficiencia de conocimiento que caracteriza a los agricultores o productores (Anderson et al., 2019). Habitualmente, el poder y el conocimiento están reciamente asociados; quien tiene el mayor conocimiento, suele tener el mayor poder de decisión y suele ser la figura más reconocida por la autoridad, implicando que sus decisiones tengan un seguimiento fiel y se lleven a cabo sin oposición ninguna (*idem*). Conocimiento sobre materias como la gestión de negocios, la innovación, la tecnología, la logística o la comercialización suelen ser características propias de los intermediarios que no pertenecen al eslabón de producción y que, sabiendo esto, se aprovechan de los agricultores más vulnerables que no tienen tan fácil acceso al mercado (Mausch et al., 2020). Ciertamente es que, en vista de acercar los sistemas agroalimentarios a aquellos más justos, tras identificar este problema se han encontrado condiciones favorables y desfavorables respecto a la disparidad de conocimiento. La tradición, la cultura y el respeto que se ganan los agricultores con la comunidad, con la tierra y con sus compañeros es esencial para la prosperidad de un sistema agroalimentario (Anderson et al., 2019). Esto son cualidades innatas a las personas nacidas en el campo, que no se pueden pretender adquirir entre las paredes de un aula, existiendo a menudo dinámicas horizontales que permiten a los campesinos o agricultores crear redes de comunicación interterritoriales con el objetivo de traspasar conocimiento funcional y tradicional a las personas en las que más confían (Anderson et al., 2019). Uno de los mejores ejemplos de esto es la metodología creada por Paulo Freire en 1980 en Centro América de “*campesino a campesino*” (Holt-Giménez, 2006); una estrategia que no solo permitió difundir el conocimiento de un grupo de campesinos a otros, sino también les permitió adquirir destrezas, capacidad organizativa y agencia en la gobernanza en ciertas movilizaciones comunitarias del sistema. Hoy en día se puede observar en el caso de las cooperativas agroalimentarias (Martí, 2021) cuyo objetivo en la mayoría de los casos es agrupar horizontalmente los recursos de los agricultores, poniendo conocimiento, capital y maquinaria en común

para poder suplantar las funciones de los eslabones intermedios en la cadena. A pesar de ello, ciertas formas de asociación no han sido capaces de conseguirlo en virtud del desapego tecnológico que caracteriza las cooperativas agrarias españolas (Vázquez et al., 2019).

Asimismo, las instituciones no colaboran en promover el uso de la tecnología dentro de las empresas o formas de asociación agroalimentarias dejando a los productores indefensos frente al resto de eslabones en la comunidad y por ende intensificando su vulnerabilidad frente al resto de eslabones. Prueba de ello es la privatización del proceso de innovación e investigación sobre el sector agroalimentario y el incentivo a los derechos de propiedad intelectual que lo favorecen y que ha acontecido en muchos países, socavando así los derechos de los productores y agricultores (Holt-Giménez, 2006). Esta dinámica se refuerza con la imposición y subvención de políticas agrícolas que fomentan la dependencia económica y educacional minando aún más la autonomía de estos agricultores (*Idem*), como la reforma de la PAC.

La principal normativa por la que se rige el sector agroalimentario de UE ha sido la Política Agraria Común, en adelante la PAC (Herrero, 2013). Esta norma pretendía asegurar la rentabilidad de los productores en el sector agrario y la estabilidad de un mercado único mediante una serie de intervenciones tanto públicas como privadas (CE, 2023). Tras su reforma a principios del siglo XXI, la intervención se volvió directa para los productores, desapareciendo los mecanismos de regulación del mercado y el precio mínimo que estos aseguraban (Herrero, 2013). Esta reforma, además de promover la vulnerabilidad del mercado europeo frente a la fluctuación de precios ha habido un cambio de poder en la cadena de valor del sistema agroalimentario. Gran parte del poder de decisión se ha mantenido en los eslabones de transformación y distribución, revelando así un agudo desequilibrio entre los eslabones y acaparando gran parte del poder de negociación y de decisión las principales empresas o intermediarios que conforman la fase de distribución (*idem*). Según Herrero, esto ha habilitado que empresas privadas contratadas por productores para la distribución o el procesado del cultivo abusen de la relación comercial creada (2013). Asimismo, se ha provocado un desequilibrio entre los segmentos que conforman la visión multinivel del sector (Avelino & Whittmayer, 2018), puesto que se ha desplazado el poder de autonomía y decisión de la comunidad, privatizando el sector mediante asociaciones privadas y otorgando mayor independencia a las instituciones públicas reguladoras. De esta forma, además de

desequilibrarse los eslabones dentro de la cadena de valor que conforma el sistema, se crean dos gigantes que monopolizan el sector multinivel (*idem*), haciendo la transición al sistema mucho más complicada.

El Consejo Europeo ha intentado solventar este problema mediante una nueva reforma de la PAC que busca crear una política más eficaz y legítima, mejorando la distribución de las ayudas en la UE y asegurándose de que sean los agricultores los beneficiarios directos de esta remuneración, comprometiéndose estos a trabajar sus tierras preservando el medio ambiente, haciendo correcto uso de los medios naturales al tiempo que se cumple con el nivel de seguridad alimentaria de la comunidad (CE, 2022; Casas, 2015). Ha sido la legislación promotora sobre la que se ha basado la Comisión Europea para idear un pacto que incentiva la creación de modelos agroalimentarios más sostenibles y justos; el *Pacto Verde Europeo*, explicado más adelante.

Además, es importante resaltar la importancia que tienen las instituciones en la cadena, respecto al poder con el que realizan prácticas abusivas frente a los agricultores. Muchas veces, los agricultores o las cooperativas negocian con grandes compradores y distribuidores que constituyen gran parte de su porcentaje de ventas (Herrero, 2013). Esto implica que los agricultores no puedan perder estos canales comerciales, independientemente de las condiciones de contratación que se les ofrezca, lo cual da pie a una gran dependencia por parte de los agricultores de los que se pueden aprovechar imponiendo precios o reduciendo costes y márgenes (*idem*). Todo esto influye en la falta de democratización del sistema que se observa al estar muchas veces los agricultores en una posición más débil, obligados a operar con un margen mucho más reducido, limitando sus capacidades de inversión, innovación y rentabilidad, destruyendo la sostenibilidad del sistema agroalimentario (*idem*).

Los problemas de la cadena de valor reflejados en justicia

Se puede confirmar como uno de los principales problemas que han surgido en los sistemas agroalimentarios han sido las injusticias y disparidad de poderes entre los actores dentro de la cadena. Se debe subrayar la atención que se debe enfocar durante la transición del sistema sobre la baja rentabilidad que se obtiene en la producción primaria y que afecta directamente a la capacidad de adaptación de los agricultores (Kaljonen et al., 2021; Pupponen et al., 2017). Esta disparidad de poderes entre actores, al tener la cadena de valor una dimensión múltiple, se ve en ocasiones incentivada por la incorporación de nuevas innovaciones tecnológicas al sistema que provocan

inequidades de justicia distributiva entre los actores de la cadena, en la distribución de los beneficios y en las formas en las que la justicia intergeneracional se promueve (Timmerman, 2020). También se pueden observar problemas de justicia reconocimiento entre los actores de las cadenas de valor agroalimentarias por la necesidad de una transición a un sistema con baja emisiones de carbón (Kaljonen et al., 2021). La obligación de intentar garantizar un reconocimiento de derechos y valores pluralistas de la comunidad en paralelo a la obligación de crear medidas estandarizadas y reguladas para un sistema bajo en emisiones de carbono crea tensiones dentro de la cadena por las que valores de determinados grupos sociales quedan relegados por no encajar en el nuevo modelo estandarizado del sistema (*idem*).

Uno de los valores que se queda rezagado es el poder de decisión y autoridad que tienen los agricultores en cuanto al proceso de producción. Es un caso antaño de injusticia alimentaria la marginación, devaluación e invisibilidad de los agricultores (Brown y Getz, 2011). A pesar de ser indiscutible el conocimiento que puedan tener sobre la materia, varias han sido las ocasiones en las que, durante tensos debates sobre las incompatibilidades entre los valores comunitarios y la eficacia de nuevas acciones climáticas, sus puntos de vista, posición incluso conocimiento han sido ignorados (Clifford y Travis, 2018). Resulta difícil creer que esta es una de las principales razones para la transición del sistema, puesto que el intento por parte de los agricultores de compatibilizar su deber y contribución al bien común con las exigencias que sufren para cambiar significativamente sus prácticas agrícolas no solo merece reconocimiento, sino que debería merecer admiración ante su implícita dignidad y valentía (Kaljonan et al., 2021). Existe una estrecha relación entre la justicia de reconocimiento y la justicia procedimental (*idem*). A pesar de que las normas procedimentales den la oportunidad a distintos autores de poder tomar una decisión, esta decisión carecerá de seriedad si dichos autores no cuentan con la autoridad que recibirían en caso de ser reconocidos. Por lo tanto, se entra en un círculo vicioso en el que los agricultores, al ser considerados peones sin capacidad de ser tomados en serio, devienen invisibles y pierden todo tipo de reconocimiento que podría garantizarles autonomía en la toma de decisiones en un futuro. No es sorprendente por tanto pensar como, según Lamine y varios otros autores, que una de las principales formas por las que se puede compensar la falta de justicia procedimental y de reconocimiento en las cadenas de valor es mediante la recomposición de las relaciones de poder dentro de la misma (2019). Asimismo,

muchos autores han puesto el enfoque en medidas restaurativas de justicia requeridas a causa del perjuicio que sufren algunos de los autores de las cadenas por los cambios realizados al sistema; por ejemplo, los productores que dependen del modo de producción o condiciones climáticas específicamente necesitadas para su cultivo (Kaljonen et al., 2021). En vista de una mayor inclusividad en la participación y reconocimiento, se ha llegado a hablar de la creación de estas por la propia comunidad (*idem*) por nuevas formas de asociación entre agricultores.

No es de extrañar que todas estas deficiencias e injusticias se han juntado en una serie de prácticas abusivas en la Unión Europea. La primera vez que fueron manifestadas en el sector alimentario fue en 2009, a raíz de los precios agrícolas (Herrero, 2013). Se denunció que “*la falta de transparencia en el mercado, los desequilibrios en el poder de negociación y las prácticas contrarias a la competencia*” disminuían la competitividad y sostenible del sistema agroalimentario europeo (Herrero, 2013, pg.294). Fue la primera vez que se habían manifestado problemas dentro del sistema, la primera vez que los eslabones más débiles enfrentándose a la extinción, pedían ayuda a las instituciones con más autoridad (Herrero, *op.cit*). El estado respondió con varias políticas, siendo el Pacto Verde Europeo el que se utilizará como referencia en este trabajo.

2.2.3 La necesidad de una transición a sistemas agroalimentarios más justos

Como bien han determinado autores como Loorbach o Köhler, es sabido que desde hace años el sistema agroalimentario se encuentra bajo la necesidad de una transición a un sistema más justo y sostenible (2019; 2017; 2010). Una encuesta realizada por la Red para la Transparencia de la Cadena de Suministro en 2016 (Garner et al., 2019) probó como dentro de las cadenas de valor agroalimentarios hay actores que reciben más protección en su beneficio que otros. Este problema ha continuado desarrollándose en una gran variedad de enfoques y perspectivas que han contribuido a comprender los existentes regímenes sociales insostenibles y las posibles opciones de transición en su gobernanza para escapar del bloqueo que les perjudicaba (Loorbach et al, 2017). Tras la aparición de varios problemas como el suministro de agua y su acceso insuficiente en países en vías de desarrollo (Gleick, 2003) o la contaminación atmosférica (Gleick, 2003) entre otros, se ha llegado a la conclusión de que en el sector de la agricultura los problemas son sistémicos y su solución se halla en los fundamentales cambios que generan las transiciones justas (Loorbach et al, 2017).

Se ha demostrado como los grandes desafíos de la sostenibilidad se unen y agravan por las fuertes dependencias y bloqueos que observamos en las cadenas de valor en los sectores existentes; dentro de ellos, el de la agricultura (Mackard et al, 2012). Al estar el principal problema en la cadena de valor, muchos de los autores pensaron que una solución podría ser una intervención en la misma a través de varios enfoques, dentro de los cuales nos enfocamos en los que interactúan con el equilibrio entre el dinero y el alimento. Con estos enfoques utópicamente se pretende maximizar los rendimientos de los agricultores o del suministro de alimento al tiempo que tratan de minimizar el coste de estos en beneficio del consumidor (Mausch et al., 2020). Estas intervenciones a pesar de crearse con la intención de beneficiar a los actores de la cadena no suelen crear soluciones idílicas.

En el caso del enfoque “*Pro-poor value chain*” se asume que existen dos vías por las que se puede incrementar la rentabilidad de los productores; o bien aumentando el número de unidades producidas de producto o bien incrementando el precio por unidad de producto producido, asumiendo que el resto de las variables de la cadena, como los costes, permanecen estables (*idem*). No obstante, si alguna de estas dos vías se aplica, se corre el riesgo de que caer en alguna de las siguientes consecuencias; o bien que el propio productor, desde un punto de vista financiero, tecnológico o educacional no tenga la capacidad de incrementar la producción, o bien que la subida de precio unitario tuviera que ser pagada por uno de los actores de la cadena (Mausch et al., 2020; Mitchell et al., 2009). Por tanto, nos podemos enfrentar a dos problemas; que sea necesario un conocimiento más profundo sobre aspectos no innatos al agricultor como las finanzas, inversiones o préstamos y que no existan consumidores dispuestos a pagar el nuevo precio de mercado por ser demasiado caro o poder sustituirlo con uno equivalente más asequible (Mausch et al., 2020). Este enfoque lo que acaba consiguiendo es incrementar el poder de negociación de los procesadores e intermediarios que adquieren o distribuyen el producto, contradiciendo el objetivo principal de la intervención que pretendía proteger a los productores (*idem*). El agricultor cada vez pierde más poder económico ya que, si incrementa la productividad y los costes para mejorar su rentabilidad, en caso de no poder traspasárselos a ningún otro eslabón en la cadena, no tiene otra opción más que asumirlos. De esta forma se encuentra en una posición vulnerable de la que se pueden aprovechar otros actores de la cadena, como los distribuidores. Estos incrementan su margen, sabiendo que el

productor cuenta con costes que debe compensar de alguna forma y no tiene acceso directo al mercado para hacerlo.

Por otro lado, el enfoque de “*greening value chain approaches*” nace a raíz de la preocupación por los actores de las prácticas insostenibles llevadas a cabo a lo largo de la cadena de valor; en cuanto a la producción y el cultivo, pero también en cuanto a la distribución del producto; prácticas como el monocultivo o el elevado uso de insumos¹⁰ (Mausch et al., 2020). Lo que implica esta intervención es que los propios agricultores no tienen los recursos financieros para actualizar su maquinaria o sus procesos para lograr un sistema que respetase los límites requeridos para considerarlo sostenible (*idem*). Instaurar como solución una financiación por parte de empresas externas generaría dependencia por los agricultores, favoreciendo el problema inicial. Asimismo, existen dos problemas adicionales en esta intervención. Se cae en evidencia de que la transición en los sistemas agroalimentarios no solo depende de los agricultores sino también de los productores de fertilizantes y pesticidas. Hoy en día estos se aprovechan de la necesidad de incrementar la rentabilidad de los agricultores para ofrecer productos que, a pesar de ser nocivos para la tierra, garantizan un incremento de productividad. De esta forma queda rezagada la importancia del cuidado del medioambiente, implantando un sistema sucio e insostenible. También se debe de considerar la tradición de herencia dentro del sector. Muchos agricultores trabajan sin afianzar sus conocimientos con credenciales reconocidas en el ámbito puesto que el Estado carece de titulaciones profesionales dirigidas a la agricultura para formarles y hacerles conscientes, entre otras cosas, de la importancia que existe por el cuidado del medioambiente y de la necesidad de sistemas agroalimentarios más sostenibles.

Una de las mayores causas que manifiestan la necesidad de transición del sistema es la falta de transparencia en la información que se traspasa entre los actores de la propia cadena de valor. Esto se encuentra en línea con la disparidad de poderes que existe entre los mismos y con la distancia que existe entre los productores y el mercado final. En una cadena de valor existen varios tipos de información que, si bien son correctamente traspasados entre actores, lograrían una completa transparencia en la cadena de valor, otorgando sostenibilidad al sistema (Gardner et al., 2019). Destacamos las más importantes; *información sobre la trazabilidad* que informa sobre los distintos agentes

¹⁰ Conjunto de elementos que toman parte en la producción de otros bienes (RAE, 2014)

dentro de la cadena de valor, proporcionando transparencia entorno a las asociaciones intra actores y sus papeles; *información transaccional* que rinde cuentas sobre las prácticas y decisiones tomadas por cada uno de los agentes dentro de la cadena de valor, ayudando a destacar a los principales beneficiarios en la cadena; por último *información sobre políticas y compromisos* que ayuda a diferenciar a los agentes con mayor autoridad dentro de la cadena, destacando su responsabilidad para lograr que sus acciones sean lo más sostenible posible (*idem*). Desde un punto de vista utópico, toda esta información debería traspasarse a lo largo de la cadena para lograr que los tres segmentos del sistema; mercado, estado y comunidad (Avelino & Whittmayer, 2018), consiguieran trabajar en perfecta coordinación hacia un sistema más sostenible. No obstante, las largas distancias y el gran número de actores (Gardner et al., 2019), propio de las cadenas de valor no acortadas, implica que devenga mucha más dificultad en el traspaso de esta información esencial para la toma de decisiones, que debería de ser exhaustiva, creíble y completa (*idem*). Esta falta de transparencia imposibilita una gobernanza democrática, dejando una vez más desprotegidos los intereses de los agricultores.

Así las cosas, se pueden observar estrategias que se han implantado en los sistemas agroalimentarios como solución a estas prácticas abusivas. Según autores como Mausch, la necesidad de transición del sistema agroalimentario se puede reducir en la búsqueda de una equidad de poder entre los diferentes actores dentro de las cadenas teniendo en cuenta varios factores (2020). Por esto se han instaurado estrategias que han prosperado en varias cooperativas agroalimentarias como “*cutting out the middle man*” o “*contract farming*” (*idem*) con las que realmente se pretende acortar las cadenas de valor para que cuenten con uno o ningún intermediador (Chiffolleau et al., 2016) y se incentive la democracia alimentaria y mejorar la igualdad en participación tanto de los productores como de los compradores (Alkon and Agyeman, 2011; Renting et al., 2012). No obstante, aun no se ha logrado la transición a un sistema más sostenible teniendo en cuenta que se debe encontrar un modelo que intervenga tanto en la funcionalidad de la cadena para lograr una producción más sostenible; precios y retribuciones justas junto con un uso correcto de los recursos que el sistema tenga, al tiempo que interviene en el mercado para evitar las prácticas desleales entre actores y cuide la sostenibilidad del planeta. La dinámica multi-actor del sistema (Loorbach et al., 2017) que implica una interacción entre los tres niveles; mercado, estado y

comunidad (Avelino & Whittmayer, 2018) requiere de la creación de un modelo novedoso que garantice esta sostenibilidad en su cadena, instaurando así un precedente que permita innovar en una transición justa del sistema agroalimentario al completo.

2.2.4 El Pacto Verde Europeo

Desde el momento en el que se evidenciaron las prácticas abusivas propias de las cadenas de valor agroalimentarias, han sido varias las políticas públicas europeas las que se han pronunciado con el objetivo de regular y paliar la situación, especialmente en el ámbito de la Unión Europea; la Comunicación relativa a los precios de los productos alimenticios en Europa de la Comisión Europea, el Informe sobre los precios de los productos alimenticios en Europa del Parlamento Europeo o las Conclusiones de la Presidencia Española del Consejo sobre medidas para mejorar el funcionamiento y la eficiencia de la cadena (Herrero, 2013) la cual, entre otras cosas, buscaba fortalecer el sector productor a través de las cooperativas. Adicionalmente, para aumentar la normativa agrícola Europea la Comisión elaboró en 2013 el *Libro Verde* que recogía las prácticas comerciales desleales, los marcos jurídicos para regularlos y los mecanismos eficaces para poder intervenirlos (Herrero, 2013).

Lo realmente relevante a efectos de políticas públicas europeas en regulación del sistema agroalimentario en España es el Plan Estratégico de la PAC para el periodo de tiempo 2023-2027, aprobado por la Comisión Europea. La Política Agrícola Común nació como una estrategia de la UE destinada al sector agrario y el medio rural en apoyo a los agricultores y agricultoras para proporcionarles un nivel de vida acorde con el resto de la sociedad (Europea, U, 2022). Recientemente ha sufrido una reforma, traspuesta en España mediante directiva, por la que se orienta la política a unos resultados concretos y vinculados a objetivos de sostenibilidad. Es una reforma que busca fomentar la modernización del sector agrario a través del conocimiento, innovación y digitalización de las zonas rurales mejorando la competitividad de los agricultores, protegiendo sus intereses, todo desde un punto de vista sostenible (*idem*).

Dentro de este plan estratégico, lo realmente importante es la ambición por parte de España de crear un plan acorde con los objetivos del *Pacto Verde Europeo*. Esta promesa ha sido elaborada por la Comisión Europea como una hoja de ruta elaborada para conseguir una transición sostenible de la economía de la UE “*transformando los retos en materia de clima y medio ambiente en oportunidades en todas las áreas de actuación con el objetivo de que la transición sea justa e integradora*” (Europea, U,

2020). Asimismo, funcionará como directriz o marco de referencia en la elaboración de planes estratégicos como el mencionado por parte del resto de Estados Miembros. El plan estratégico de cada país esencialmente muestra la manifestación del deseo por parte de los correspondientes ministerios de realizar un cambio sistémico que permita la transición del sistema.

El Pacto Verde busca una intervención que difiera de otras de visión más estrecha que se centran más en la eficacia singular de los distintos soportes en el sistema; palancas como la productividad, la política de precios, la cadena de valor u otros incentivos (Mausch et al., 2020). En estas, se pierde la visión global que define la perspectiva agroalimentaria del Pacto Verde Europeo. Una perspectiva agroalimentaria que tiene en cuenta la totalidad de elementos que conforman el sistema; desde los servicios primarios que conforman el primer segmento del sistema de producción como pueden ser la agricultura o la tecnología, los servicios de gestión empresarial que se focalizan en el segundo segmento de comercialización y distribución hasta los consumidores que juegan con la demanda del producto que se esté intentando comercializar (Mausch et al., 2020). Según la Comisión, es la única forma de refocalizar la investigación sobre las transiciones y de lograr una evaluación e intervención en el sistema que garantice todos los beneficios societarios que se pretenden con una transición justa ¹¹; alimentos saludables, alta rentabilidad para los productores y agricultores, todo con un proceso sostenible que conserve y mantenga al planeta sano (*idem* con Mausch et al., 2020).

Cabe mencionar que como *public policy* es relevante únicamente para aquellos Estados Miembros que formen parte de la Unión. Al final, la Comisión ha elaborado un marco de referencia únicamente aplicable a la Unión Europea en base a una serie de criterios de actuación favorables únicamente en la región mencionada, que en ningún caso debe ni puede imponerse en regiones alternativas del mundo al poder no ser compatible con su clima, economía, cultura o tradiciones sociales. Ejemplo de ello pueden ser regiones completamente contrastables con Europa como Estados Unidos o Asia incompatibles con la directriz impuesta en Europa. Asimismo, es importante entender que los planes estratégicos elaborados en cada EM se harán en vista de los objetivos de sostenibilidad europeos que pueden diferir íntegramente de aquellos en otros países, debidos a cambios de complejidad en las cadenas de procesado o distribución e incluso de cultivo,

¹¹ Ver Fig. 3

que al ser completamente distintas a las de Europa, requieren de la elaboración de políticas ajustadas a sus necesidades.

Fig. 3 Objetivos del Pacto Verde Europeo (Comisión Europea, 2021)



En el Pacto Verde Europeo se resaltan metas como lograr promover una transición más justa en ámbitos como el clima, la energía, la industria y sus recursos, la biodiversidad o la movilidad. Busca que los países creen planes de actuación que transformen los problemas surgidos en oportunidades de innovación y renovación (Europea, U, 2020). Dicho esto, a efectos de esta investigación lo que resalta es el apartado dentro del informe sobre la transición a sistemas agroalimentarios más justos y sostenibles denominado “*From Farm to Fork*”, en castellano *De la granja a la mesa*. Dicho apartado recoge una serie de objetivos que nos hacen reflexionar acerca de los tres ejes fundamentales sobre los que se deberían apoyar las transiciones justas y sostenibles en el sector agroalimentario en la Unión Europea; asegurar los ingresos justos a los agricultores mediante una equiparación justa de poderes entre los distintos actores de la cadena de valor agroalimentaria, incrementar la competitividad de la industria en este caso europea y reequilibrar el poder en la cadena de valor agroalimentaria (Europea, U, 2020). Pretende armonizar el sistema alimentario otorgando nuevas oportunidades para todos los operadores de la cadena de valor, nuevas tecnologías y un aumento de la sensibilización y demanda de alimentos por parte de los consumidores que brindará de beneficio a todas las partes de la cadena (*idem*). Se resalta el carácter fundamental que

existe en las figuras productoras, como los agricultores o los pescadores, que se consideran herramientas claves para apoyar esta transición a una política alimentaria más sostenible, siempre y cuando se les garantice con un nivel de vida digno (*idem*). El pacto también incluye medidas para reducir el fraude alimentario exigiendo por parte del sector una garantía de una adecuada calidad del producto y certificación de origen. De esta forma pretende lograr la restricción de alimentos que no cumplan con la directiva recientemente traspuesta, favoreciendo de esta forma la práctica de cultivo intracomunitaria (Europea, U, 2020). Bien es cierto que entre los objetivos planteados en la estrategia existen varias líneas rojas. Dicho esto, sus objetivos buscan fundamentalmente el impulso legislativo y regulatorio hacia una transición del sistema.

2.3 El fenómeno de la cooperación como modo de ayuda

2.3.1 La cooperación como fenómeno

Existe en África un dicho que dice; “Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve en manada”. Como manifestación de este dicho, la cooperación como fenómeno implica una asociación que permite llegar mucho más lejos de lo que se podría llegar de forma individual. Como bien es sabido en África, para llegar lejos hay que ir en equipo, lograr unir fuerzas para hacer algo que tu solo no podrías hacer. Este *efecto manada* es la base de la cooperación empresarial.

A lo largo del trabajo, se ha hecho evidente la falta de democratización que existe en las cadenas de valor agroalimentarias. Observamos problemas como disparidad de poderes entre los eslabones de las mismas, reducciones en los ingresos de los productores incrementando su dependencia a otros actores de la cadena, la aparición de factores como la marca blanca de los supermercados que reduce la competitividad y capacidad de innovación en los productores o el infame abuso de poder de negociación practicado por los intermediarios responsables de la distribución del producto haciendo alusión, una vez más, a la dependencia de los eslabones más vulnerables. La cooperación como fenómeno busca poner una solución a esta desigualdad.

La cooperación nació como un sistema de supervivencia (Holmlund & Kock, 1998). Dentro de un contexto relacional, se entendió como la prosperidad de las empresas dependía fundamentalmente de sus vínculos y relaciones con otras del sector. Por eso, se comenzaron a crear redes organizacionales que pretenden crear conexiones entre actores del sistema agroalimentario para solucionar la disparidad en sus cadenas de valor exitosamente. Dentro de estas redes, cada actor funciona heterogéneamente con sus propios recursos, necesidades y objetivos, sin que pueda observarse un control excesivo por parte de los actores intervinientes (Akaka, 2007). De esta forma, la cooperación pone en relación empresas que refuerzan o complementan los recursos limitados que cada una de ellas aporta, sin rezagar en un estado de vulnerabilidad o poner en riesgo su individualidad (Franco et al., 2011). Según un estudio practicado por la Comisión Europea, es creciente el número de actores que intervienen en la cooperación agroalimentaria con valor añadido y distinto al ya observado (2016). En particular, aportan recursos como sistemas de certificación o redes alternativas de producción de alimentos (EIP-AGRI, 2016).

Es opinión de muchos actores que la cooperación en un momento inicial nació con el objetivo de hacer frente a la dificultad que suponía la comercialización de su producto o la propia producción de este en el contexto de mercado libre (Herrero, 2013). No obstante, según Herrero, la cooperación ha terminado suponiendo una solución que ocupa toda la cadena de valor (2013) ¹². Si bien es cierto que la mayoría de las cooperativas agroalimentarias nacieron con el objetivo de optimizar su producción en el sector, pronto fueron conscientes del incesante conjunto de problemas que surgía en las cadenas de valor, por lo que fueron extendiendo su red e incorporando actores que aportaran al proceso de comercialización, transformación o de venta directa entre otros. Hoy en día, la cooperación se ha vuelto una señal de identidad en el sector agroalimentario y muchos de los problemas mencionados anteriormente se han solucionado con la representación de varios eslabones de la cadena por empresas en asociación (Estrada, 2008). Según Eduardo Moyano Estrada es la asociación entre las empresas la que permite la realización de estrategias en beneficio común para mejorar la competitividad del sector, regular las relaciones entre la producción agraria y su transformación y comercialización y la búsqueda de un consenso entre actores que pretenda proteger el interés general (2008). De este modo, la cooperación se puede observar como la solución a la superación de los particularismos de ciertos actores en la cadena para beneficiar respectivamente los intereses generales de aquellos grupos que se ven más vulnerables.

Fig. 4 (OSCAE, 2011)

	Cooperativas	
	1.º grado (%)	2.º grado (%)
Producción y comercialización de materias primas agrícolas y/o ganaderas	78,0	46,3
Preparación, transformación, industrialización y comercialización de productos agroalimentarios	67,7	56,1
Comercialización de productos agroalimentarios elaborados por otras cooperativas y/o terceros	24,3	39,8
Servicios de distribución, transporte, logística, almacenamiento, etc.	29,0	28,5
Comercialización de suministros de cualquier tipología (semillas, abonos, materiales, equipos, etc.)	62,7	31,7
Prestación o venta de servicios técnicos, veterinarios, sanitarios, etc.	45,7	39,8
Venta de carburantes	47,3	16,3
Tienda propia (venta a socios y/o terceros)	58,0	22,8
Sección de crédito	13,7	2,4
Exportación de productos agroalimentarios	29,3	38,2
Otros productos o servicios	13,0	11,4

¹² Ver Fig. 4

2.3.2 Presentes modelos de cooperación

La cooperación como fenómeno fue creada con el objetivo de unir a un colectivo de personas que tuvieran un objetivo común, pero carecieran de los recursos suficientes para poder conseguirlo. Según autores como Kalogiannidis, los grupos de cooperación se pueden dividir entre tres grupos fundamentales (2020); en primer lugar los grupos de colaboración que producen beneficios económicos entre otros para cooperativas y compañías de seguros, como el reparto de beneficio; en un segundo grupo encontramos las formas asociativas entre personas e instituciones que se unen principalmente para perseguir un fin social; por último y en mayor relevancia para este trabajo se puede encontrar las formas de asociación entre empresas que se unen con un objetivo económico en uso común de una serie de factores de producción y capital compartido. Este tipo de asociaciones creadas con fin puramente de emprendimiento o con objetivos claramente económicos, asociaciones como las cooperativas o los consorcios, ganan especial relevancia en el panorama agroalimentario puesto que el capital generado por ellas resulta ser extremadamente útil en las primeras fases de las estrategias de desarrollo (Estrada, 2008). Son formas asociativas que no solo permiten poner en común un capital conjunto aportado por las empresas asociadas, sino que es común que compartan maquinaria o mano de obra con el objetivo de mejorar la producción (Días & Franco, 2018). Según estos actores, es común que en zonas pequeñas de agricultura las asociaciones no sean muy comunes o presenten deficiencias operacionales (2018). En caso de que existieran suelen crearse debido a una carencia de recursos para lograr una producción eficiente por lo que suelen crear relaciones espaciales entre empresas locales para catalizar la cooperación y crear economías de escala, reduciendo de este modo los costes de producción, mejorando el beneficio (Días & Franco, 2018). De cualquier modo, e independientemente de la razón por la que haya sido conceptuada, toda empresa que participe en cualquier tipo de asociación con otra busca el objetivo común de garantizar mejoría en la gobernanza y los sistemas de control de gestión dentro de estas cooperativas. Antes de determinar los modos actuales de cooperación que existen, faltaría describir, de modo generalista, las formas por las que distintas empresas pueden lograr este asociacionismo. Es común que la asociación entre empresas se realice en torno a la cadena de valor de las empresas asociadas (Leitner et al., 2011). A efectos de este trabajo es importante entender ambas formas. En primer lugar, se encuentra la asociación vertical, por la que se logra cooperación entre los distintos servicios logísticos de provisión o de distribución (Leitner et al., 2011). Asimismo, se puede

trabajar en asociación horizontal que se fundamenta en la cooperación de servicios proporcionados por compañías que operan al mismo nivel en el mercado o la cadena logística; competidores, fabricantes o minoristas entre otros (EU, 2001).

Existen muchos tipos de formas de asociación; formas jurídicas con personalidad física como la Comunidad de bienes o la sociedad civil, sociedades entre personalidades jurídicas como las Sociedad Anónima o la Sociedad de Responsabilidad Limitada y las sociedades especiales dentro de las cuales se pueden destacar para el sector agrario las formas asociativas de Cooperativas Agrarias y Sociedades Agrarias de Transformación¹³.

En primer lugar, hablamos de las **cooperativas** como un conjunto de personas que de forma voluntaria deciden asociarse en beneficio de un interés común a través de un modo de cooperación en el que la propiedad es compartida y la gobernanza sigue una naturaleza democrática. Las cooperativas agroalimentarias integran personas con perfil agricultor, ganadero o propietario de explotación forestal en una asociación que se gestiona democráticamente, y donde los resultados económicos o beneficios de esta se reparten en función de la actividad cooperativizada, es decir, en función de la actividad realizada por cada uno de los socios (Martí, 2021). Gran parte de las cooperativas agroalimentarias en España tiene un gran arraigo social y son consideradas un elemento clave en la preservación del entorno rural; logran poner en común recursos entre los socios para conseguir “*generar actividades complementarias a la agroalimentaria que mejoren la renta de los agricultores y redunden en beneficio del conjunto de la sociedad*” (Martí, 2021, pg. 2). Si bien es cierto que se diferencian de las sociedades de capital en cuanto a su sistema de administración y gestión, comparten su naturaleza empresarial. Buscan proveer a los socios de cualquier tipo de recurso necesario para la producción del cultivo en cuestión, mejorar estos procesos de producción mediante una mecanización que mejorara la eficiencia, llevara a cabo una explotación en común de las tierras aportadas por los socios e industrializar y comercializar los productos finales, entre otras funciones (Martí, 2021). Hay dos elementos que son diferenciadores de las cooperativas agroalimentarias. Instituciones como CIRIEC¹⁴ han definido el principio por el que se rige este tipo de forma asociativa como el *principio de puertas abiertas*; implica una adhesión abierta y voluntaria que permite a cualquier socio interesado en el

¹³ En adelante SAT

¹⁴ Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública Social y Cooperativa

servicio de la cooperativa a ingresar en la misma, mediante la aportación del algún recurso. El segundo principio al que atienden las cooperativas es la democratización de su gobernanza. Es una forma asociativa que se autogestiona, se auto audita y se establece un poder equitativo entre los socios donde cada uno de ellos cuenta con un voto para participar en la administración o gestión de la misma (Romero, 2009).

Por otro lado, se encuentran las **SAT**, un híbrido entre una empresa agraria y una de participación. Se define como una empresa agraria en tanto que desarrolla actividades propias de un sistema agroindustrial en el que quedan claramente definidos los procesos de producción, transformación y distribución de productos agrarios, además de otras actividades propias de un desarrollo rural (Duran, 1995). Según Duran, se puede además considerar una empresa de participación puesto que, en similitud a la cooperativa agraria, los socios participan en cada una de las fases de la cadena de valor y existe una naturaleza democrática en el establecimiento de objetivos o participación en la producción y comercialización (1995). Tienen un modelo de gobernanza parecido al de las cooperativas agrarias en tanto que cuentan con una Asamblea General y una Junta rectora encargada de la administración y presentación de la sociedad (Duran, 1995) y un modelo de votación idéntico, por el que cada socio que hubiera aportado recursos o hubiera contribuido en la actividad cooperativo recibe un voto.

Como puede observarse, son dos formas de asociación principalmente creadas para luchar contra varios de los problemas en las cadenas de valor del sector. A pesar de perseguir el mismo objetivo, existen diferencias entre ambas formas asociativas. El carácter de la cooperativa agraria suele ser mercantil y personalista (Martí, 2021) mientras que el de la SAT es civil y personalista o capitalista dependiendo de la participación que realice cada socio al capital social (Duran, 1995). En cuanto a la votación en los acuerdos económicos, la democratización de las SAT se tambalea siendo capaces los socios que hubieran aportado mayor capital social de apreciar mayor peso en su votación (Duran, 1995). Este autor también plantea alguna diferencia que existe entre la limitación de las operaciones con terceros de las cooperativas agrarias frente a la ilimitación que poseen las SAT o el reparto de beneficios en cuanto capital social de las SAT frente a un reparto distinto en las cooperativas agrarias (1995).

A pesar de estas diferencias, ambas pretenden lograr una mejora en la democratización de la gobernanza, dando tanto voz como voto y haciendo partícipes a cada uno de los socios que conforma la asociación en igualdad, independientemente del capital o los

recursos que hubieran aportado, en excepción del caso de los acuerdos económicos en las SAT. Con esto tratan de equiparar los intereses de los actores dentro de la cadena y ofrecer autonomía a los eslabones inferiores cuyos intereses hoy en día podían verse abusados y menguados por aquellos actores con mayor poder. Esta democratización se puede ver manifestada también en el reparto del beneficio entre los socios en la sociedad cooperativa; cuando se haya cubierto el mínimo que la ley regula para destinar al fondo de reservas legales (Martí, 2021), el remanente se repartirá entre los socios en proporción a la actividad cooperativa que hubieran realizado, y no al capital aportado. A pesar de perseguir el mismo objetivo, existen diferencias entre ambas formas asociativas. Es evidente que no son formas de asociación perfectas, pero puede percibirse que intencionadamente fueron creadas para comenzar a paliar los efectos negativos producidos por las irregularidades en las cadenas de valor del sector hacia los colectivos agrícolas más vulnerables.

2.3.3 Los problemas de los presentes modelos de cooperación en sistemas agroalimentarios

Los modelos de cooperación en el sistema agroalimentario, especialmente en el ámbito de la Unión Europea son un importante factor socioeconómico, sosteniendo una cuota de mercado de más del 50% en el suministro de insumo agrícola y realizando un 60% de la cuota de mercado en tareas de recolección, transformación o comercialización del cultivo (Gorgues et al., 2019). Llegaron a ganar tanta importancia, que compañías como BCG realizaron matrices como la Matriz Portafolio que pretende estudiar dos variables que entiende como relevantes para que una cooperativa tenga éxito en el mercado; la cuota relativa de mercado de esta y su tasa de crecimiento en el mercado. Asimismo, en Europa se establecieron tres modelos cooperativistas en Europa; el Centroeuropeo, el Nórdico y el Mediterráneo que es el propio de las cooperativas españolas (Gorgues et al., 2019). No obstante, y a pesar del crecimiento de las cooperativas anteriormente puntualizado, las formas asociativas en el ámbito agroalimentario nunca han prosperado y en caso de hacerlo, siempre con alguna que otra deficiencia operacional (Mylonas, 2015). Ejemplo de ello es el modelo cooperativo que opera más comúnmente en España; el modelo Mediterráneo. Según autores como Gorgues, Sánchez o Gulu, de los 3 modelos mencionados el Mediterráneo es el de dimensión más corta y el de peor eficiencia en relación con los promedios establecidos por los otros dos modelos utilizados a nivel europeo (2019). Dicho esto, son varios los defectos que se pueden

observar en los modelos cooperativos mayormente utilizados en el sector agroalimentario.

Heterogeneidad y oportunismo en los socios

Tanto las cooperativas agrarias como las SAT son formas asociativas en las que se unen un número de asociados a una causa en común; independientemente de si su objeto es mercantil o personalista, son dos formas asociativas que buscan poner en común los recursos de los asociados para mejorar la producción y aumentar los sueldos de los colectivos más vulnerables (Martí, 2021). Esta gestión implica la actividad de todos los socios y por tanto una copropiedad sobre los beneficios, los recursos y la actividad realizada por parte de cada socio que haya aportado capital con el fin de conseguir el objetivo (Duran, 1995). En un panorama utópico, esta copropiedad no supondría ningún tipo de incidente al implicar homogeneidad de intereses e igualdad de lucro. No obstante, la cruda realidad demuestra como la heterogeneidad en el tamaño de las explotaciones, de los productos cultivados en las cooperativas e incluso de la edad de los socios agrava los problemas de copropiedad dentro de la asociación (Matás et al., 2014). Esta heterogeneidad dentro de la cooperativa acaba generando tensiones entre los intereses de los socios y generalmente debido a creer como inequitativo el reparto de los beneficios. Autores como Sykuta y Cook determinan que la heterogeneidad causa problemas cuando los recursos comunes benefician más a unos socios que a otros lo cual reduce el incentivo de inversión por parte de los socios que sienten que se benefician en menor medida (2001). En línea con esto, autores como Matás, Espallardo y Lario piensan que la heterogeneidad de socios afecta en cuanto al logro de un consenso sobre las correctas inversiones para la cooperativa debido a la disparidad de intereses propios (2014). Asimismo, el gran abanico de actividades heterogéneas dentro de las cooperativas puede implicar una actividad de pasividad por parte de los socios, los cuales carecen de conocimiento para llevarlas a cabo y por ende acaban separándose de las mismas y descuidando el funcionamiento de la forma asociativa (Österberg y Nilsson, 2009).

Dentro de una forma de asociación en la que el principal objetivo es lograr paliar las desigualdades de poder generadas en los distintos eslabones de las cadenas de valor agroalimentarias, manifiesta una nula efectividad si por el contrario logra generar tensiones entre los intereses de los actores dentro de un mismo nivel. Es posible que en ciertos casos el hombre quiera salvar su propio interés antes que el del resto. Por eso, en

situaciones tensionales no dudará en llevar a cabo acciones como violar acuerdos o engañar a tercer para lograr la consecución de su propio fin (Matas et al., 2014). Este individualismo que también puede percibirse en la cadena de valor agroalimentaria no solo perjudica al resto de socios, sino a la propia cooperativa también. Salvaguardar el propio interés de un socio podría implicar no invertir suficiente o dejar de hacerlo ante un riesgo de promover actividades oportunistas de los asociados en detrimento del beneficio cooperativo (Rokkan et al., 2003)

El capital en la asociación

Se sabe que el capital es un elemento fundamental tanto en la creación como en el funcionamiento de una cooperativa agroalimentaria. En el caso de las cooperativas agrarias se requiere de un mínimo de 3005 euros para su constitución (Martí, 2021) mientras que en el caso de las sociedades agrarias de transformación no se establece un mínimo a cumplir. Por otro lado, el capital de la forma asociativa se encuentra en copropiedad de los socios que lo hubieran aportado, siendo en el caso de la SAT el elemento utilizado para lograr un reparto de los beneficios equitativo y proporcional (Duran, 1995). No importa como se mire, el capital de una asociación generada a una actividad económica como las que se están contemplando sirve como base para poder emprender en cooperación y desarrollo (Estrada, 2008). Siendo un elemento tan crucial, no es sorprendente que genere tensiones dentro de la cooperativa.

Dentro de las propias cadenas de valor existen dependencias y bloqueos entre actores (Mausch et al., 2020) que generan problemas sistémicos que piden a gritos una justa transición. Pero para conseguir esta transición justa es necesario el uso de un instrumento como una cooperativa que pueda interrelacionar el uso de su capital en vista de la creación de una nueva estrategia que rompa con estas dependencias. No obstante, es opinión común pensar como a lo largo de la vida de una cooperativa el capital pierde su naturaleza promotora y comienza a ser un lastre para la creación de nuevas estrategias (Estrada, 2008). La obsesión por el correcto reparto de beneficios o la realización de las inversiones adecuadas comienzan a convertirse en obstáculos que impiden la consolidación en los cambios de estrategia (*idem*) propuestos por las cooperativas que lograrían la reestructuración de esta para alcanzar una gobernanza más equitativa. Asimismo, el capital puede además suponer un lastre en cuanto a la utilización de la cooperación para lograr una transición del sistema a uno más sostenible. En el sector agroalimentario las transiciones sostenibles se caracterizan por

el dinamismo propio de las mismas; supone una interrelación cohesionada entre los nichos, la estructura institucional del mercado y la evolución del sector en el que se opera (Köhler, 2019). Esta cohesión no podrá lograrse si formas asociativas como las cooperativas agrarias o las SAT no son capaces de abordar retos de coordinación y fusión con otras para conseguir vencer los retos a los que se puedan enfrentar en vista de la evolución del sector (Estrada, 2008). Si no son capaces de utilizar el capital para dinamizar sus estrategias, renovar sus estructuras gubernamentales o alcanzar una correcta defensa de los intereses de sus asociados (*idem*), la cooperación como fenómeno nunca va a ser suficiente para alcanzar la transición sostenible que necesita el sector agroalimentario. Muchas cooperativas pierden el sentido inicial del uso que se le debe dar al capital de la forma asociativa; en vez de convertirse en un simple instrumento de lucro que se reparte en proporción a la actividad o recursos aportados (Duran, 1995) debe emplearse para mejorar la relación entre actores de la cadena. Debe ser usado para crear cooperativas que tengan como objetivo democratizar la gobernanza del sistema para crear una que acelere o dirija el sector agroalimentario hacia uno más sostenible (Loorbach et al., 2017).

Formación e innovación

Hoy en día, debido a una creciente internacionalización, es común que en las cooperativas surjan nuevas actividades de mayor complejidad para las que gran parte de los socios carecen información y se pueden encontrar alejados de la misma (Matás et al., 2014). Esta heterogeneidad en las tareas de las cooperativas también genera problemas en cuanto a transparencia de información entre las mismas; la falta de formación de los socios que inhabilita su participación en la totalidad de tareas de las cooperativas provoca un bloqueo de traspaso de información dentro de estas, siendo completamente imposible lograr transparencia entre los distintos eslabones de las cadenas de valor del sistema y por lo tanto imposible conseguir un sector sostenible agroalimentario (Gardner et al., 2019). Asimismo, la escasez de conocimiento y formación de los socios es una de los incentivos que provoca niveles más bajos de rendimiento en la producción y una competitividad desmejorada de las cooperativas frente al resto de actores de la cadena de valor (Días y Franco, 2018).

Utópicamente, la cooperación implica una coordinación perfecta entre el mercado, el estado y la comunidad (Avelino & Whittmayer, 2018) para lograr una transición del sistema a uno sostenible. Por eso, autores como Días y Franco, que incriminan la

escasez de conocimiento de los socios como culpable de la baja producción, piensan que se ha de incentivar una cooperación vertical entre los actores de la cadena de valor para aprender activamente sobre las nuevas tecnologías o la puesta en común de maquinaria que permita un correcto funcionamiento de la cooperativa para lograr esta transición necesaria (2018). Para ello, no solo se ha de fomentar el aprendizaje entre los socios de las propias tareas dentro de la cooperativa, sino que además se ha de incentivar la adquisición de un valor añadido en los socios. Esto es, acortar las cadenas de valor en el sistema agroalimentario (*idem*) exigiendo a los socios de las cooperativas, esencialmente agricultores, que se formen para adquirir las capacidades de otros actores dentro de la cadena de valor. De esta forma, no solo se logra acabar con la falta de transparencia dentro de la cooperativa y con socios inexpertos, pero además posibilitará la opción de eliminar intermediarios de la cadena acabando con las dependencias injustas tan propias del sistema agroalimentario actual (Mackard et al., 2012). Que las cooperativas aun no cuenten con una cadena de valor acortada también desafía los objetivos del Pacto Verde Europeo; con una cadena de valor más corta y mejoría en la transparencia se suplirá la creciente necesidad del consumidor de saber el origen del producto que esté adquiriendo en cuanto a cultivo, procesado y distribución (EU, 2020).

Una de las mejores formas en las que se puede observar esta falta de conocimiento es en el desapego a la tecnología que manifiestan muchas formas asociativas en el sector agroalimentario. Parece sorprendente que frente al impulso que ha supuesto la tecnología en la producción y distribución de productos nacionales, un análisis realizado por el CIRIEC de 2019 demostró que solo un 55,46% de las cooperativas dentro del sector agroalimentario contaban con una página web corporativa, siendo un claro ejemplo del evidente retraso que han sufrido las formas de asociación en este sector ¹⁵. A pesar de que el nivel de digitalización de las cooperativas agroalimentarias siga siendo inferior a las formas asociativas de sectores alternativos (Vázquez et al., 2019), según Luis Plana, ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, el futuro de la agroalimentación española reside en las cooperativas agroalimentarias ¹⁶. En vez de

¹⁵ Datos sacados de Vázquez, J.J., Cebolla, M.P.C., & Ramos, F.S (2019). La transformación digital en el sector cooperativo agroalimentario español: situación y perspectivas.

¹⁶ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Nota de prensa emitida tras la Asamblea General de Cooperativas Agro-alimentarias de España

rechazar la inminente integración tecnológica al funcionamiento de la asociación, se debe entender como una palanca hacia el desarrollo y la transición.

En vista de lo expuesto a lo largo del capítulo, en cuanto a una transición del sistema agroalimentario a uno más sostenible, la eficiencia de las formas asociativas agroalimentarias se topa con tres barreras importantes. En primer lugar, el capital, tanto en la determinación de la cantidad que una cooperativa o SAT necesita ingresar para promover esta transición como en su futura gestión, sin que se convierta en un lastre u obstáculo frente a la creación de nuevas estrategias. Por otro lado, sigue existiendo una barrera de conocimiento y formación; el sector continúa descubriendo como puede el eslabón más bajo de la cadena de valor, los agricultores, adquirir el *know how* necesario para eliminar los eslabones intermediarios y convertirse ellos en productores, distribuidores o comerciales. Y por último la barrera de la evolución tecnológica, en tanto que dentro de un mundo en el que comienzan a integrar el mercado laboral elementos como la Inteligencia Artificial, los modos de asociación deben adaptarse a ellos para no quedarse rezagados ante la inevitable transición del sistema.

Capítulo IV: Estudio del caso ASPPA

4.1 Presentación del caso

Para promover una relación co-operacional sólida entre los actores de un sector agroalimentario, se debe conseguir una relación espacial entre las distintas unidades agrícolas (Días & Franco, 2018). Esto es generar una relación de amistad, conocimiento o afinidad entre las distintas granjas de cultivo, que tengan semejanza en aquello que cultivan y la suficiente cercanía geográfica que permita la cooperación entre las mismas. Fue con este mismo objetivo con el que se creó la Asociación de Productores de Pistachos de Albacete. Según su página web ¹⁷, esta asociación de productores de pistacho sin ánimo de lucro nace con el objetivo de desarrollar un nuevo modelo de cultivo en la provincia de Albacete, integrando al eslabón de producción otros sectores del conjunto de la cadena de valor del cultivo del producto (El digital Albacete, 2020). El proyecto nació con el objetivo de acortar la cadena de suministro para conseguir poner a los productores de pistachos de Albacete en el mapa de distribución y comercialización europeos del producto gracias a la integración de un conjunto agrario en la provincia que han permitido mediante una relación de cooperación entre varios agricultores de pistachos y sus tierras, todos provenientes de la zona de Castilla y La Mancha (*idem*). Lo que esencialmente pretende lograr la asociación es transferir la mayor parte del valor añadido del sector al grupo de agricultores que cultivan el producto; evitar los modelos de cultivo tradicionales en el que el margen económico desaparece de las zonas en las que nace.

Según uno de los gestores de la asociación el cultivo del pistacho es nuevo en España por lo que toda la cadena de valor que supone el manejo de este producto ofrece una experiencia completamente nueva. Muy en línea con el concepto de *efecto manada* todos los gestores coinciden con que, al ser un cultivo tan novedoso en nuestro país, la mejor forma de conseguir el objetivo hacia el que se querían dirigir era agrupándose con otros agricultores de la misma naturaleza; al final es más difícil conseguir algo solo y si te agrupas puedes conseguir la fuerza que necesitas para empujar la idea hacia la realización del proyecto. Por esta razón decidieron reunirse 80 de los hasta ahora más de 182 socios actuales en la Gineta, de la cual no inicialmente no llegaron a ninguna conclusión. Fue tras unos duros meses, en el que se ralentizó el proyecto a causa de la

¹⁷ Página web de la asociación creada por el presidente de esta. <https://asppa.es/>

pandemia del COVID 19, que consiguieron determinar la estructura de la asociación y aprobar las bases del proyecto definiendo el futuro plan de actuación de la asociación.

En cuanto a la elección del pistacho como cultivo, cabe destacar que tanto los gestores entrevistados como la página web de la asociación destaca la complejidad en el proceso de cultivo del pistacho, desde su cosecha inicial a la futura comercialización a la que pretenden llegar en un futuro. Pero precisamente de esta complejidad nace la necesidad de la creación de la asociación. Muy similar al resto de cadenas de valor en el sector agroalimentario, es menester la disparidad de poderes entre actores dentro de la misma y el abuso por parte de procesadores y distribuidores en etapas más avanzadas del proceso. Dentro de la cadena de valor de este cultivo el eslabón más débil se encuentra en el breve tiempo que debe de transcurrir entre la recolección del fruto y su secado, que a su vez ha de mantenerse en una humedad de entorno al 6-7% en un intervalo de entre 24 y 48 horas, nos cuenta uno de los gestores de la asociación. Este punto débil es aprovechado en la negociación del precio del cultivo por los distribuidores dejando a los agricultores vulnerables frente al reducido margen de beneficio que reciben. Esto es precisamente lo que pretende evitar ASPPA. Mediante la asociación, Isla Verde y Cultivadores pretende integrar el procesado del cultivo y su comercialización para proteger tanto al agricultor como al propio pistacho. Asimismo, según el presidente de la Asociación, ha explotado la falta de conocimiento que existe sobre este cultivo para crear cursos de formación en colaboración con universidades que permita enseñar a los futuros agricultores de pistachos no solo sobre el cultivo y su cuidado, sino sobre su comercialización y la situación de desigualdad que evitan uniéndose a este tipo de formas de asociación.

¿Cómo funciona ASPPA?

Basándose en la estrategia de “*Farm to fork*” europea, ASPPA ha creado la estrategia “*Del árbol a su boca*” con unos claros objetivos de apoyar el cultivo ecológico como diferencia competitiva, definiendo su calidad y trazabilidad, fomentar el desarrollo tecnológico en el sector del pistacho, digitalizar el sector y desarrollar programas de formación en el cultivo. Asimismo, pretenden desplegar la red ASPPA que incluye cultivo, procesado y comercialización ¹⁸. Al final todo el esquema de la asociación se basa en torno a tres entidades que lo conforman.

¹⁸ Fig. 5

Por un lado, encontramos la Asociación de Productores de Pistachos. Las entrevistas con los gestores dejan claro que se trata de una asociación sin ánimo de lucro que fundamentalmente pretende agrupar a cultivadores de pistachos en Castilla de la Mancha para que se puedan beneficiar conjuntamente del beneficio completo que dan Isla Verde y Cultivadores. Por otro lado, según el presidente de esta, la asociación tiene convenios con universidades para la creación de cursos ofrecidos a los asociados que pretenden formarles en el cultivo del pistacho; cursos sobre cubiertas vegetales para evitar el laboreo, poda específica y fertiirrigación entre otros.

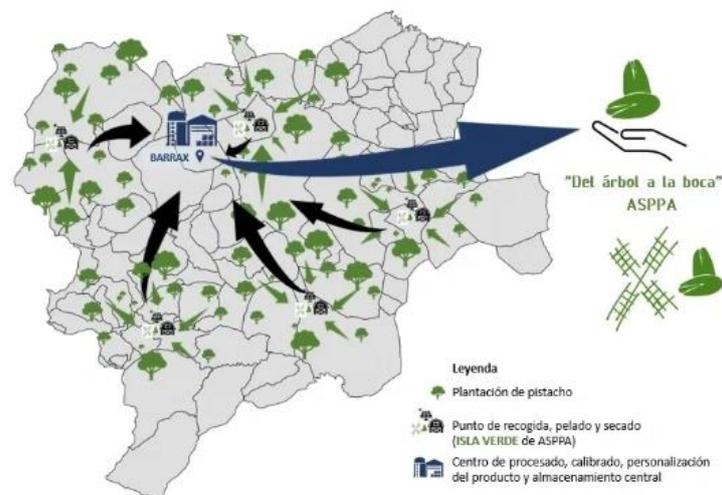
Junto con ASPPA encontramos Isla Verde, uno de los centros de procesado de la asociación. Se encuentra en el pueblo de Montalvos y conforma una SL en la que participan el 100% de asociados a ASPPA. Lo relevante de este satélite es que se encargará de la parte crucial del procesado; el lavado y el secado. Una vez la planta haya conseguido realizar este proceso sobre toda la cosecha, se podrá almacenar el producto, para luego distribuirlo sin prisa y a quien uno quiera. Es la pieza fundamental de la red, puesto que es la que permite integrar el eslabón más débil de la cadena de valor del cultivo, por el que incrementaba enormemente el poder de negociación de los distribuidores, al modelo del negocio de los productores. La planta trabaja a coste; es decir, no han de pagar a ningún externo para realizar el procesado, costando el proceso lo justo y necesario. De esta forma y en corroboración de las declaraciones de los gestores, consiguen independizar a los agricultores y mantener el margen del beneficio dentro de este colectivo. Asimismo, según la información dispuesta en las Actas de la asociación, es un modelo escalable; podrán ir montando *islas verdes* a medida que maduren las plantaciones de los socios e incremente el volumen de cultivo necesario para procesar. Isla verde está al 100% controlada por los socios de ASPPA.

Por último, se encuentra la sociedad de Cultivadores, una sociedad limitada adicional. Logísticamente, esta planta se encarga de la parte final de la cadena de valor; finalizar el proceso de procesado con la calibración y el embolsado del producto entre otras funciones y su comercialización en volumen a fundamentalmente dos canales de distribución; la distribución de alimento, como por ejemplo fabricantes de helados y la distribución de snack, como por ejemplo las bolsitas de pistachos vendidas en supermercados. Lo relevante de esta sociedad es el por qué de su creación. Debido a una insuficiencia de capital mínimo por todos los socios de ASPPA, el presidente creó un modelo de negocio de la sociedad Cultivadores para vendérselo a todo socio de ASPPA

que tuviera la capacidad de inversión necesaria. De esta forma, Cultivadores ofrece la posibilidad a todos los asociados de ASPPA de participar en la sociedad de comercialización, incluso con una aportación mínima y recibir así un beneficio en proporción a su aportación. Hoy en día, el 91% de los socios de ASPPA participa en esta sociedad.

Al separar la parte crucial del procesado del cultivo y la final y comercialización en sociedades diferentes, lo que se ha conseguido es reunir en la asociación a un grupo de cultivadores de pistachos que yacen completamente protegidos del posible abuso por parte de los distribuidores. Esto es porque independientemente a que no quieras o no tengas el capital para poder participar en la sociedad de comercialización, siempre formarás parte de la planta de procesado Isla Verde, que es el elemento de la red que mantiene el margen de beneficio en los agricultores.

Fig. 5 Acta de Asamblea ASPPA (2021)



4.2 Método utilizado

Justificación del caso de estudio

El por qué he utilizado este modelo de negocio para estudiarlo lo definen dos razones. La primera es la necesidad de transición a la que está sujeta el sector agroalimentario y que se ha ido demostrando a lo largo de todo el trabajo (Mausch et al.,2020). Lo confirma el presidente de la asociación cuando explica la razón de haber elegido el pistacho como cultivo a procesar y comercializar. En España hay cultivos como la almendra o el olivo que son mucho más comunes y seguros, a diferencia del pistacho

que es un producto no cultivado y nuevo en España. No obstante, nos confirma como en el olivo se percibe un bloqueo enorme por parte de los agricultores, que dependen completamente de la cadena de distribución establecida hace años. Por lo tanto, este modelo muestra como se puede lograr acortar la cadena de valor de un cultivo (Chiffolleau et al., 2016) para integrar en los agricultores los eslabones que se suelen aprovechar de la vulnerabilidad de estos, y romper con el modelo arcaico del agricultor débil y sin formar (Garner et al., 2019) que puede observarse en otros procesos cultivados en el país.

Por otro lado destaca la forma en la que este modelo de negocio representa completamente la necesidad de incorporar a los actores en cada uno de sus niveles para lograr una transición más justa y sostenible. Al final una transición del sistema agroalimentario solo puede lograrse con una correcta coordinación del mercado, el estado y la comunidad (Avelino & Whittmayer, 2018; Loorbach et al., 2017) y ASPPA consigue manifestarlo de forma completamente íntegra.

Fuentes de datos

Para el análisis de datos se han utilizado varias fuentes, en su gran mayoría fuentes secundarias. Se ha hecho uso de las actas de asambleas de la asociación, noticias publicadas por medios de prensa mayoritariamente regionales, la página web pública y doctrina europea que fundamentalmente da contexto al panorama que hemos analizado. Asimismo, se han realizado 3 entrevistas en profundidad a gestores de la asociación que mantienen cargos diferentes y conforman parte de la junta de la asociación, ofreciéndome un *insight* muy relevante a efectos de la investigación ¹⁹.

De esta forma se han podido acumular los datos en una tabla interna que ha ofrecido una visión mucho más conceptual de la información para poder interpretarlos y dar sentido al objeto del trabajo. No solo se ha logrado completar el método deductivo en el que la información recogida corroboraba la teórica determinada por el *literature review*, sino que además gracias a la naturalidad mantenida en las entrevistas, se ha incorporado una vertiente más inductiva por la que apoyándome en la teoría, han surgido datos nuevos y relevante a efectos del trabajo.

¹⁹ Todos los datos recogidos provienen de fuentes públicas y documentos internos. Las entrevistas han sido grabadas con el consentimiento de los gestores, verificando la protección de cualquier clausula de confidencialidad que pudiera existir.

4.3 Interpretación de resultados

A continuación, se explicarán los resultados de las encuestas en profundidad realizadas a los gestores de la asociación. Estas encuestas fueron realizadas en base a guion parcialmente estructurado para abordar los argumentos fundamentales que me ayudaran a percibir el caso de estudio como una forma de cooperación que aborda las limitaciones que se presentan en los modelos de cooperación anteriormente mencionados. De esta forma los resultados se interpretan en cuanto la diferencia entre la creación y los objetivos de ASPPA frente al resto de asociaciones, su competitividad y compromiso con la transición sostenible y su naturaleza multi actor y multi nivel.

Creación y objetivos de la asociación

Al final la decisión de crear la asociación se ha basado puramente en dos razones según las entrevistas llevadas a cabo con los gestores; desde un primer momento se concienciaron sobre la novedad que proponía el cultivo del pistacho y la falta de conocimiento que había sobre el mismo. Por eso pensaron que la mejor forma de investigar y aprender sobre su cultivo y su cadena de valor sería la cooperación entre varios agricultores siguiendo un poco la mentalidad de *efecto manada* comentada en un punto del trabajo. Por otro lado, la creación de una SAT o una cooperativa agraria hubiera implicado un mayor capital y una gestión tanto en el funcionamiento como en la gobernanza mucho más complicada. Mediante la creación de una asociación como ASPPA, en la que se observa un modelo híbrido en el que los asociados participan al 100% en Isla Verde pero con la capacidad de inversión que tengan en Cultivadores, se consigue una protección íntegra de todos los asociados de ASPPA, a pesar de que estos no hayan invertido o lo hayan hecho de forma mínima en Cultivadores. El modelo muestra un claro compromiso hacia la protección de los agricultores, en tanto que han encontrado la forma de que se beneficien de la entidad que les proporciona protección frente al abuso de los distribuidores aunque tengan muy poco capital para poder invertir en la comercialización. Se observa un objetivo claro de cooperación que busca diferenciar a los agricultores y otorgarles todas las herramientas para luchar contra la disparidad de poderes presentes aún en muchas cadenas de cultivo.

Asimismo, se puede observar en los objetivos de la asociación un marco de referencia hacia un modelo de cultivo más justo y sostenible. El hecho de integrar dentro del modelo de negocio el eslabón de procesado y distribución no solamente permite a los agricultores permanecer protegidos del abuso por parte de intermediadores, sino que

además fomenta la *justicia distributiva* (Tschersich & Kok, 2022) al otorgarles la autonomía y el poder de toma de decisión en cuanto al funcionamiento de la asociación y su gobernanza. Según lo descubierto en las entrevistas, la junta se conforma por socios de la asociación, elegidos por un sistema democrático, y en las que se deduce como las decisiones de inversión y de gobernanza son tomadas fundamentalmente por el presidente, secretario y tesorero, pero en vista a los intereses generales de todos los asociados. Dicho esto, se puede deducir por las Actas de Asamblea y las entrevistas realizadas que dentro de la asociación se consigue una mayor *justicia representativa* (*idem*) puesto que permite a los agricultores ser protagonistas; son ellos los que cultivan, procesan y distribuyen a minoristas, trabajando a coste y manteniendo el margen de beneficio dentro del mismo colectivo sin perder poder de negociación frente a ningún otro actor de la cadena. Todo esto apunta a un sistema de cultivo más justo, en el que los intereses y el bienestar de los agricultores es respetado y fomentado.

Por último, quedaría comentar los elementos de sostenibilidad por los que funciona la asociación. Como se ha descubierto en las entrevistas, la asociación ha sido creada siguiendo el marco directivo establecido por la UE, *el pacto verde europeo*, que determina requisitos de sostenibilidad para promover una transición en la economía de UE. Tras haber realizado las entrevistas, se ha comprobado como la asociación, en especial la planta de Isla Verde funciona con unos féreos parámetros que apoyan esta transición del sector agroalimentario. En primer lugar, reutilizan el agua del proceso del secado para el posterior riego necesario para el cultivo de los pistachos. Asimismo, los restos orgánicos obtenidos en el proceso de secado y separación se utilizan como material fertilizante para abonar adecuadamente el terreno del cultivo. Es por esta razón que la Isla Verde se encuentra en el pueblo de Montalvos, cercano a los terrenos en los que se encuentran los pistachos en cultivo. Asimismo, existe dentro del proyecto de Isla Verde, un elemento de escalabilidad. En primer lugar, trabajan a coste por lo que gastan la energía justa y necesaria para realizar el procesado del cultivo en sus plantas. Pero además, a diferencia de las SAT y cooperativas agrarias, que trabajan con un volumen de cultivo previamente determinado e imposible de modificar, según los gestores, la Isla Verde permite aumentar las plantas, o islas verdes, a medida que vayan generando más cosechas. Además, la planta de procesado es independiente al resto de plantas por lo que se puede hacer de manera inmediata, quedando el cultivo reservado para su posterior distribución, que puede hacerse sin prisa. Esto no solo permite el procesado de un

mayor volumen de cultivo, sino que además permite ir aumentando las plantas a demanda, sin gastar energía no necesaria, implementando maquinaria innovativa y extendiendo las plantas por la provincia, con ánimo de continuar formando e informando sobre el pistacho. Asimismo, la escalabilidad da independencia al agricultor y autonomía sobre el resto de actores en la cadena.

Competitividad y compromiso con la transición

Tras el análisis realizado en el estudio de las formas de asociación relevantes del sector agrario, se podía observar tres claras barreras existentes dentro de este que continúan impidiendo una transición del sistema a uno más sostenible y justo; el capital, el *know how* del agricultor y la innovación tecnológica del sector, en el que se podía observar un gran desapego tecnológico (Vázquez et al., 2019). La asociación ASPPA trabaja con una modelo de negocio que busca romper estas barreras dentro del sector.

En primer lugar, han conseguido romper con el lastre que supone el capital para algunas formas de asociación (Estrada, 2008). Como ya se ha mencionado el capital necesario para la creación de la red ASPPA ha sido mucho menor que el necesitado para crear y beneficiarse de otro modelo de asociación distinto. De esta forma, se ha conseguido provocar una transición del poder que residía en los eslabones intermediarios, al grupo de agricultores, manteniendo su margen de beneficio sin tener que aportar mucho capital. Por otro lado, recibirán beneficio por parte de Cultivadores en el tanto que hubieran realizado de inversión, de la misma forma que ocurre en cualquier sociedad limitada.

Asimismo, consiguen incentivar y promover la formación dentro de su modelo de negocio, que en muchas ocasiones ha supuesto un bajo rendimiento y competitividad de las actuales formas de asociación en el sector agrario (Días & Franco, 2018). Esto es una de las mayores diferencias con las SAT y cooperativas agrarias. Dentro de ASPPA buscan crear un manual de buenas prácticas donde pretenden continuar con la formación de futuros asociados y la investigación del cultivo para seguir promoviendo el conocimiento acerca de este producto nuevo en España. Pretenden unificar el proceso de cultivo y distribución en base a una serie de parámetros determinados en base al marco de referencia sostenible europeo. De esta forma contribuyen a la transición de la economía agraria pero además dan relevancia a la formación del agricultor. Al final, según los gestores, *“es importante que para que se sienta protegido el agricultor sepa prácticas más allá de la cosecha; prácticas que involucren la distribución y*

comercialización del cultivo, que al final es lo que le permite mantener su beneficio” (Gestor 2). Que el agricultor sea además empresario y tenga capacidades más allá de las propias es crucial a ojos de la asociación para que no puedan ser abusados y que el modelo tenga éxito en la transición del sector a la sostenibilidad.

Por último, continúan luchando frente al desapego tecnológico tan propio del sector agroalimentario (Vázquez et al., 2019). A pesar de que uno de los gestores esto lo ve como más complicado, puesto que continúan siendo en parte dependientes de los distribuidores de elementos como maquinaria, esta en los planes futuros de la asociación. Con maquinaria nueva de secado que utiliza un modelo híbrido de biomasa y gas, fomentan el uso de energía más renovable en virtud de un mejor cuidado del planeta. Asimismo, estar más en contacto con la tecnología llamará la atención de las futuras generaciones y transferirá renta y calidad de vida a los entornos rurales, fomentando que su población se mantenga ahí creando más asociaciones como esta, que logran contribuir a la transición de la sostenibilidad del sector agroalimentario.

La competitividad del modelo de negocio es fácilmente identificable por los datos recogidos. Basan su estrategia en la ecología y trazabilidad del producto, ambos objetivos claros recogidos en el Pacto verde y elementos cada vez más relevantes para los consumidores. También buscan crear un precedente con el modelo, para que futuras generaciones puedan replicarlo y continuar aportando a la transición.

Transición bajo una perspectiva multinivel

ASPPA no trabaja sola en la promoción de esta transición y esto se ha demostrado tras las entrevistas realizadas a los gestores. Al final, sea en una etapa o en otra, entran en juego actores de diferente índole, como bien decían Avelino & Whittmayer en su estudio de la innovación social tecnológica (2018).

Hoy en día, ASPPA no cuenta con el capital suficiente para introducir la comercialización B2C en su modelo de negocio, por lo que su intervención con el consumidor no es directa y se hace a través de una distribución minoritaria. No obstante, uno de los gestores observa como el contexto agrario es movido por los consumidores con alto poder adquisitivo y gran interés por la trazabilidad del producto. Al final estos intereses únicamente van a ir en aumento, por lo que los gestores piensan que es buena idea promover en España un nicho como el del pistacho que lo garantice y que no se pueda encontrar en ningún otro lugar de Europa.

A nivel competencia ya hemos observado como ASPPA quiere devenir en un precedente a replicar. Tienen unos objetivos muy claros de diferenciación y competitividad que hacen a la asociación distinta al resto de cooperativas que pueden observarse en el sector y quieren continuar expandiendo su contexto para fomentar esta sostenibilidad y justicia en el sector.

Por último y en cuanto al marco institucional, la asociación ha recibido apoyo de subvenciones regionales y europeas para su financiación. Fue el pueblo de Montalvos quien consiguió la subvención europea que permitió comprar la nave de Isla Verde y la maquinaria que se encuentra dentro de esta. También han obtenido ayuda del ayuntamiento de Barrax, que les ha otorgado un terreno, aún pendiente de explotar. Tienen una serie de proyectos futuros a nivel regional que no han podido desvelar en las entrevistas pero que apuntan hacia una continua cooperación con entidades institucionales como Hacienda y los Gobiernos regionales. Por último, siguen los marcos de referencia europeos y nacionales establecidos para la creación de sus objetivos.

Capítulo V: Conclusiones

Volviendo a los objetivos establecidos al principio del trabajo y tras el análisis realizado a lo largo del trabajo, cabe establecer una serie de conclusiones acerca de ello.

En primer lugar, se puede determinar como en el actual sistema agroalimentario aún existen problemas que convierten al colectivo de los agricultores en dependientes y vulnerables frente a aquellos actores que tienen más poder en la cadena (Mackard et al., 2012). Frente a las dependencias y los bloqueos generados en la cadena por el poder autoritario que reside en algunos segmentos (Kaljonen et al., 2021), la falta de conocimiento y transparencia en el traspaso de información entre los actores (Mausch et al., 2020) o el desapego tecnológico propio del sector agroalimentario (Duran, 1995) se han implementado enfoques para acortar la cadena de valor y conseguir modelos de negocio más horizontales que pretendan maximizar los rendimientos de los agricultores. No obstante, esto no ha producido un espacio de mejora, por lo que tras la intervención de la Unión Europea como institución, se ha creado un marco de referencia basado en objetivos sostenibles que buscan poner solución a estos problemas y guiar a la UE hacia un modelo de economía más justo y sostenible. Esta directriz europea ha sido acogida por los Estados Miembros como una forma novedosa y viable para el entorno europeo en la transición de los sistemas agroalimentarios de cada uno de los estados hacia modelos de negocio más justos y sostenibles.

En España se ha presentado la cooperación como fenómeno que se puede adaptar a estos objetivos establecidos a nivel europeo y sirve como solución a los problemas de la cadena de valor agroalimentaria. No obstante, se siguen percibiendo problemas como el oportunismo de los socios, la gestión del capital o la falta de conocimiento e innovación tecnológica en las cualidades de los agricultores que continúa impidiendo al sistema agroalimentario a someterse a esta transición. Desde el punto de vista de ASPPA, se consigue una paliación de estos problemas con su nuevo modelo de asociación. La integración del procesado y la distribución en el modelo de negocio no solo permite la protección de los agricultores y su margen de beneficio, sino que además presenta un precedente para futuros modelos basados en una cosecha y cadena de valor en la que destaca la sostenibilidad mediante el ahorro de energía y la reutilización de recursos, así como la justicia en la otorgación de autonomía y poder de decisión en este colectivo tan abusado. Resulta un modelo novedoso que en un futuro podría tener infinito éxito debido a las diferencias que presenta con los modelos de cooperación actuales; por un

lado gracias a su funcionamiento en forma de red permite proteger a los agricultores y ofrecerles el servicio fundamental de procesado por el suelen ser abusados sin necesidad de que inviertan una gran cantidad de dinero en la asociación. Por otro lado, la escalabilidad de la isla verde ofrece una mayor sostenibilidad al modelo de negocio que no presentan las SAT o cooperativas agrarias. Mientras que estas trabajan con un volumen de cultivo inmodificable, ASPPA trabaja a coste y pudiendo aumentar las islas verdes de procesado en tanto que aumente la cosecha que se cultive. De esta forma se observa en ASPPA un modelo que reutiliza y se gestiona con un ahorro de energía relevante en línea con todos los objetivos de sostenibilidad europeos, a diferencia del resto de modelos de asociación que actualmente pueden observarse en el sector.

En base a esto se puede concluir como el modelo de negocio ASPPA nos demuestra que efectivamente se puede conseguir un cambio en el poder de negociación entre los actores mediante el acortamiento de la cadena de valor agroalimentaria (Chiffolleau, 2016). Es imposible plantearse una transición del sistema agroalimentario si no se mira a la foto completa. En cuanto se determina la totalidad de actores que ejecutan acciones dentro de la cadena de valor, se deberá de crear una estrategia para trasladar las acciones alternativas al cultivo al sector de la producción. Con el objetivo de conseguir una protección íntegra de los intereses de los agricultores se podrá replicar el modelo de negocio de ASPPA creando una nueva forma de asociación que rompe con las barreras de capital, falta de formación e innovación tecnológica, que actualmente perduran en el sector agroalimentario.

Asimismo, es interesante ver como se cumple la teoría multinivel establecida por Avelino & Whittmayer, que ayuda al sector a someterse a una transición hacia uno más sostenible y justo (2018). ASPPA no opera de forma individual, únicamente con agricultores. Forman parte de una cadena de valor mucho más amplia que les ayuda a conformar su modelo de negocio. Se pueden percibir interacciones tanto con el estado como con la comunidad desde un aspecto funcional y financiero. Sin el apoyo de las subvenciones regionales y europeas no podrían haber generado la red de funcionamiento que hoy en día caracteriza su naturaleza escalable y sostenible. Además, trabajan de forma cercana con las imperativas impuestas a nivel europeo por las que rige la actividad del modelo de negocio. Sin su asociación con entidades como las universidades en las que imparten los cursos de formación, sería imposible fomentar la creación del manual de buenas prácticas que motive al agricultor para entender mejor el

producto y su cultivo, novedoso también frente a las actuales formas de cooperación. Últimamente, han conseguido crear una relación horizontal por la que han incentivado una cooperación completamente organizada con actores que forman parte de los distintos niveles determinados por los actores mencionados fomentado este trabajo en equipo y el *efecto manada* por el que trabaja la asociación.

Como propuestas derivadas de las conclusiones sacadas presento las siguientes. En primer lugar, queda claro que se debe de trabajar para crear modelos de negocio que replique el funcionamiento de ASPPA. De esta forma se logra la creación de un círculo virtuoso en el que el objetivo principal sea la transferencia de margen de beneficio, valor y dinero de otros eslabones con autoridad y poder a aquellos que se encuentran en una situación más débil como es la de los agricultores. Se podría definir como un círculo virtuoso en el que una vez se empieza con la cooperación descrita, se retroalimenta de tal forma que continúe funcionando; el poder se desplaza a los agricultores que cooperan con entidades, instituciones regionales, nacionales y europeas y con la propia comunidad en la que residen para incentivar la formación, la incorporación de tecnología y la gestión de capital de tal forma que el sector agroalimentario además de convertirse en más sostenible y justo, se muestre como valioso para la economía. Esto atraerá más tejido social a los entornos rurales que crearán más modelos como este, completando el círculo virtuoso.

Por último, creo que se debería de incentivar la transformación del agricultor. Para fomentar una transición del sistema agroalimentario tenemos que fijarnos en los actores por los que este sistema se inicia. Se debe de trabajar para considerar al agricultor como empresario, que adquiere funciones alternativas a las propias del cultivo; que entienda sobre las tecnologías del procesado, que comprenda el peso que tiene la legislación nacional y europea aplicada al sector, que sepa financiar y gestionar las formas asociativas que creen y sobre todo que mire hacia un futuro en el que el colectivo de los agricultores recupere la valía y la protección que se merecen. Tienen que percibir la cadena de valor al completo y como un canvas en blanco, en la que nada está predeterminado y todo es posible; eso sí, siempre buscando una asociación, puesto que juntos se consigue más que de forma individual.

Me gustaría terminar indicando como este caso de estudio no pretende realizar hallazgos generalizados. Los datos extraídos de su estudio han sido completamente contextualizados dentro de un panorama en el que la cooperación multi actor puede

ayudar desde distintos niveles a someter las cadenas de valor agroalimentarias a una transición justa y sostenible. No obstante, el caso de estudio queda limitado al cultivo de los pistachos en La Mancha. Esta limitación nos invita a continuar estudiando el fenómeno de la cooperación y su relevancia en la transición de los sistemas agroalimentarios a aquellos más justos y sostenibles en países fuera de Europa, que no solo difieren en cultura y clima sino también en estructuras institucionales y políticas públicas, elementos importantes a la hora de querer modificar un sistema.

CAPÍTULO V: ANEXO

Fig. 6 Tabla de datos analíticos: LA CREACIÓN DE ASPPA Y SUS OBJETIVOS

	GESTOR 1	GESTOR 2
La creación de ASPPA y el porqué de su creación	Gran dificultad en el proceso de venta. Se necesitaba mucho capital. Pudo percibir que la cooperación entre varios cultivadores era la única forma de lograr el capital necesario para crear un modelo de negocio exitoso para su venta.	No se sabía mucho del cultivo y tienen mentalidad de dos cabezas piensan mejor que una. De esta forma se llega a la conclusión de que asociándose aprenderán más y se ayudarán entre ellos para lograr el éxito.
¿Cuáles son los objetivos de ASPPA y sus satélites Isla Verde y Montalvos?	En general son los ya descritos. Proteger fundamentalmente al agricultor del pistacho integrando en este grupo otros segmentos de la cadena de valor. ASPPA: reunir asociados para recibir el beneficio y formar Isla Verde: integrar eslabón crítico Cultivadores: acabar el procesado y comercializar	Proteger a los productores de pistachos para que el manejo del cultivo sea más fácil y ameno. Quieren conseguir mantener el margen de beneficio en el pistacho. También buscan informar sobre el pistacho, darlo a conocer y fortalecer el cultivo de este nicho en España
¿Qué tiene de relevancia la estructura de ASPPA?	Su modelo sostenible que permite la transición del sistema. Asimismo, permite a los agricultores permanecer protegidos sin tener que participar en el proceso de comercialización.	La sostenibilidad que representa la escalabilidad del modelo. Algo que no se ve en ninguna otra forma asociativa. La capacidad de formación que ofrece y el precedente que establece como modelo a copiar. A diferencia de Gestor 1, no piensa que aún se haya conseguido independencia completa como agricultor. Hay que considerar otras partes de la cadena de las que aún dependen (distribución de maquinaria)
¿Cómo funciona el proceso de toma de decisión dentro de la asociación?	Es diferente dependiendo del satélite. ASPPA: junta con presidente, secretario y tesorero más tres vocales Isla Verde: Órgano de administración y junta con funciones diferentes pero mismas personas Cultivadores: según los estatutos normales de una SL.	No ha habido comentario
¿Qué diferencia tiene con un modelo ya preexistente como la SAT o la cooperativa?	Estas formas de asociación son muy complejas; tienen un modelo de gobernanza muy complicado y se necesita mucho capital para	Fundamentalmente la escalabilidad que permite reducir los recursos utilizados y por lo tanto cumplir los requisitos de

	<p>intervenir en ellas. ASPPA permite la protección de los agricultores sin capital</p>	<p>sostenibilidad impuestos por EU: reciclaje sobre todo y energía</p>
--	---	--

Fig. 7 Tabla de datos analíticos: COMPETITIVIDAD y ASPECTOS SOSTENIBLES

	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
<p>¿Cómo se ha convertido la asociación en competitiva en el mercado de los pistachos?</p>	<p>Cultivo ecológico: nicho en España porque en Europa no se comercializa. Trazabilidad del producto</p>	<p>Normas de calidad homogéneas y estándar Precedente en el modelo Ecología y calidad</p>	<p>Manual de buenas prácticas: formación y desarrollo de la figura del agricultor Cultivo ecológico</p>
<p>¿La asociación pretende afectar al tejido de los entornos rurales? ¿Por qué es esto importante?</p>	<p>Transferir mucha renta al entorno agrario para mantener la población del entorno rural en estos entornos. Es importante fomentar en este tipo de entornos los servicios y la calidad de vida.</p>	<p>No ha habido comentario</p>	<p>Si. Es una parte fundamental del modelo de negocio, puesto que la comunidad en la que reside el modelo es en gran parte la razón por la que han podido crearlo</p>
<p>Capital necesitado y gestionado. ¿Cómo se pretende distribuir el beneficio entre los asociados?</p>	<p>Sin la red de ASPPA, no hubieran logrado la protección que tienen con el capital que tenían.</p>	<p>Ayudas nacionales y provinciales. La más inmediata de Montalvos que pudo obtener la subvención. Barrax tiene un terreno que aun no se puede explotar.</p>	<p>El capital necesitado a sido menos que en el caso de otras formas de cooperación. Hemos tenido inversión de los socios y subvención europea y nacional. Beneficio de la planta de procesado y si invierten en Cultivadores, según la inversión realizada</p>
<p>¿Cómo implementáis formación en la asociación?</p>	<p>Aumenta el nivel de formación del cultivo que es nuevo y complejo. Convenios con universidad que lo permiten. Diferencia con la SAT y cooperativa que se preocupan menos de esto.</p>	<p>Calidad diferenciada se encuentra en el manual de buenas prácticas que pretende continuar con la investigación y formación sobre el cultivo del pistacho. Unificar el proceso de cultivo y distribución</p>	<p>Manual de buenas prácticas y los cursos de formación en las universidades. Diversificar más esos modelos, meter materia financiera además.</p>
<p>¿Cómo habéis implementado innovación tecnológica en la asociación? ¿Los elementos de la asociación cumplen los requisitos de sostenibilidad?</p>	<p>Ayudando no solo a los agricultores sino al entorno del que provienen. Tienen en cuenta muchos elementos de la cadena y los cuidan con la misma protección que reciben los agricultores.</p>	<p>Innovación en la energía utilizada; pretenden crear una maquina que utilice un hibrido entre biomasa y gas para llevar a cabo el secado. La escalabilidad de la isla verde de procesado</p>	<p>No piensa que el modelo presente hoy por hoy un elemento de innovación tecnológica. Esto se debe a que no tienen aún el capital suficiente como para poder lograrlo. En un futuro podrían lograrlo</p>

	Completamente en línea con el marco de referencia establecido a nivel europeo. Son ambiciosos en cuanto a la maquinaria que quieren incorporar.	y su proceso de secado sostenible Objetivos de sostenibilidad completamente en línea con el marco regulatorio institucional nacional y europeo	si logran tener éxito una vez comenzada la distribución.
--	---	---	--

Fig. 8 Tabla de datos analíticos. TRANSICIÓN CON PERSPECTIVA MULTINIVEL

	GESTOR 1
Tipo de modelo de comercialización	Sobre todo B2B puesto que aun no tienen claro si establecer una página web para alcanzar un B2C porque tienen volúmenes muy grandes.
Relación con el consumidor	No es directa; es a través de distribuidores minoristas sobre todo de alimentación y de snack. Nivel nacional e internacional. Necesitan el canal de distribución hacia los consumidores puesto que aun no tienen el capital para introducirlo al modelo de negocio.
Relación con instituciones administrativas	Si. Constitución de la asociación: Hacienda local y estatal para obtener el CIF y la junta gubernamental para aprobación de estatutos e inscripción. Varios proyectos a nivel regional aun no confirmados Tienen buena relación con los ayuntamientos que en gran parte han sido un medio para conseguir las subvenciones y les han cedido el terreno y la planta de Isla verde
Alguna otra relación con otra entidad	Universidades en los cursos de formación sobre el cultivo del pistacho
Capacidad de reproducción del modelo de negocio	Inmensa. Gran precedente. Necesitas capacidad económica pero es fácil de conseguir.

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

1. Akaka, M.A., 2007. *the Value Co-Creation Crossroad of Service-Dominant Logic and Network Theory*. USA.
2. Alkon, A. H., & Agyeman, J. (Eds.). (2011). *Cultivating food justice: Race, class, and sustainability*. MIT press.
3. Anderson, C. R., Bruil, J., Chappell, M. J., Kiss, C., & Pimbert, M. P. (2019). From transition to domains of transformation: Getting to sustainable and just food systems through agroecology. *Sustainability*, 11(19), 5272.
4. Avelino, F., & Wittmayer, J. (2018). Transformative social innovation and its multi-actor nature. *Atlas of Social Innovation—New Practices for a Better Future*, J. Howaldt, C. Kaletka, A. Schröder, and M. Zirngiebl, Eds. Dortmund: Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University, 47-50.
5. Avelino, Flor, Grin, John, Pel, Bonno, Jhagroe, Shivant, 2016. The politics of sustainability transitions. *J. Environ. Policy Plan.* 18 (5), 557–567. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2016.1216782>.
6. Bacq, S., Hertel, C., & Lumpkin, G. T. (2022). Communities at the nexus of entrepreneurship and societal impact: A cross-disciplinary literature review. *Journal of Business Venturing*, 37(5), 106231.
7. Braun, V., & Clarke, V. (2012). *Thematic analysis*. American Psychological Association.
8. Brown, S., Getz, C., 2011. Farmworker Food Insecurity and the Production of Hunger in California, in: Alkon, A., Agyeman, J. (Eds.), *Cultivating Food Justice: Race, Class, and Sustainability*. MIT Press, Cambridge MA, London, pp. 121–146.
9. Casas, N. G. (2015). La nueva política agraria común (PAC) de la Unión Europea. *Derecho y Cambio Social*, 12(42), 6.
10. Chiffolleau, Y., Millet-Amrani, S., & Canard, A. (2016). From short food supply chains to sustainable agriculture in urban food systems: Food democracy as a vector of transition. *Agriculture*, 6(4), 57.
11. Christensen, C., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2013). *Disruptive innovation*. Brighton, MA, USA: Harvard Business Review.
12. Clapp, J., & Purugganan, J. (2020). Contextualizing corporate control in the agrifood and extractive sectors. *Globalizations*, 17(7), 1265-1275.
13. Clifford, K. R., & Travis, W. R. (2018). Knowing climate as a social-ecological-atmospheric construct. *Global Environmental Change*, 49, 1-9.
14. Colom Gorgues, A., Cos Sánchez, P., & Florensa Guiu, R. (2019). Cooperativismo agroalimentario en Europa. Dimensión, gobernanza y análisis BCG de las sociedades cooperativas TOP25 de la UE-28 y TOP10 en España. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 2019, núm. 130, p. 73-98.
15. D. Loorbach, In search of governance for sustainable development, *Sustainability: Science, Policy and Practice* 3 (2) (2007)
16. de Bruin, S., Dengerink, J., & van Vliet, J. (2021). Urbanisation as driver of food system transformation and opportunities for rural livelihoods. *Food Security*, 13(4), 781-798.

17. De Schutter, O. (2014). Final Report: The Transformative Potential of the Right to Food, Report of the Special Rapporteur on the Right to Food. *United Nations: Washington, DC, USA*.
18. Dias, C., & Franco, M. (2018). Cooperation in tradition or tradition in cooperation? Networks of agricultural entrepreneurs”. *Land use policy*, 71, 36-48
19. Dorsey, J.W., 2009. Restorative Environmental Justice: Assessing Brownfield Initiatives, Revitalization, and Community Economic Development in St. Petersburg, Florida. *Environmental Justice* 2 (2), 69–78.
<https://doi.org/10.1089/env.2008.0546>.
20. Dosi, G., 1982. Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy* 11, 147–162.
21. Durán, P. B. (1995). Similitudes y diferencias entre las sociedades cooperativas agrarias y las Sociedades Agrarias de Transformación a la luz de los principios cooperativos tras el Congreso de Manchester. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (61), 107-126.
22. EEA. (2015). The European environment–state and outlook 2015: synthesis report. *European Environment Agency, Copenhagen*.
23. EIP-AGRI, 2016. Focus Group – New Entrants into Farming: Lessons to Foster Innovation and Entrepreneurship. European Commission. Final report – Resource document.
24. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
25. El digital de Albacete. 11 de marzo 2020. *Los productores de pistachos se asocian*. El digital de Albacete.
<https://www.eldigitaldealbacete.com/2020/03/11/los-productores-de-pistachos-se-asocian/>
26. Ericksen, P.J., 2008. Conceptualizing food systems for global environmental change research. *Glob. Environ. Change* 18 (1), 234–245.
<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2007.09.002>
27. Estrada, E. M. (2008). Capital social y acción colectiva en el sector agrario. *RES. Revista Española de Sociología*, (10), 15-37.
28. Europea, U (2021). La Política Agrícola Común (PAC) y el Tratado. *Boletín monográfico*.
29. Europea, U. (2020). El Pacto Verde Europeo. *Boletín monográfico*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=COM:2019:640:FIN>
30. European Union. 2001, Guidelines on the Applicability of Article 81 of the AC Treaty to Horizontal Cooperation Agreements, *European commission notice* 2001/C 3/02.
31. Evans, G. (2007). A just transition from coal to renewable energy in the Hunter Valley of New South Wales, Australia. *International journal of environment, workplace and employment*, 3(3-4), 175-194.
32. FAO, Food, Organization, Agriculture, 2009. Declaration of the World Food Summit on Food Security. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.

33. Fischer, L. B., & Newig, J. (2016). Importance of actors and agency in sustainability transitions: a systematic exploration of the literature. *Sustainability*, 8(5), 476.
34. Fox, C.A., Magilligan, F.J., Sneddon, C.S., 2016. “You kill the dam, you are killing a part of me”: Dam removal and the environmental politics of river restoration. *Geoforum* 70, 93–104.
<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2016.02.013>.
35. Franco, M.J.B., Mainardes, E., Martins, O., 2011. A review of inter-organizational networks: evidence from studies published in the period 2005–2008. *Cuad. Admon. Ser. Organ. Bogotá (Colombia)* 24 (43), 133–155.
36. Frantzeskaki, N., Loorbach, D., 2010. Towards governing infrasystem transitions: reinforcing lock-in or facilitating change? *Technological Forecasting and Social Change* 77, 1292–1301
37. Fraser, N. (1999). Social justice in the age of identity politics: Redistribution, recognition, and participation. *Culture and economy after the cultural turn*, 1, 25-52.
38. Fraser, N. (2010). *Scales of Justice: Reimagining political space in a globalizing world*. Columbia university press.
39. Gardner, T. A., Benzie, M., Börner, J., Dawkins, E., Fick, S., Garrett, R., ... & Wolvekamp, P. (2019). Transparency and sustainability in global commodity supply chains. *World Development*, 121, 163-177
40. Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research policy*, 33(6-7), 897-920.
41. Geels, F. W., & Kemp, R. (2000). Transitities vanuit sociotechnisch perspectief. *Maastricht, MERIT*.
42. Geels, Frank W., 2002. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes. A multi-level perspective and a case-study. *Res. Policy* 31 (8-9), 1257–1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8).
43. Geels, Frank, Raven, Rob, 2006. Non-linearity and expectations in niche-development trajectories. Ups and downs in dutch biogas development (1973–2003). *Technol. Anal. Strateg. Manag.* 18 (3-4), 375–392.
<https://doi.org/10.1080/09537320600777143>.
44. Gleick, P.H., 2003. Global freshwater resources: soft-path solutions for the 21st century. *Science* 302, 1524–1528
45. Gottlieb, R., & Joshi, A. (2010). *Food justice*. Mit Press.
46. Hebinck, A., Klerkx, L., Elzen, B., Kok, K. P., König, B., Schiller, K., ... & von Wirth, T. (2021). Beyond food for thought—Directing sustainability transitions research to address fundamental change in agri-food systems. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 41, 81-85.
47. Hekkert MP, Suurs RA, Negro SO, Kuhlmann S, Smits R. 2007. Functions of innovation systems: a new approach for analysing technological change. *Technol. Forecast. Soc. Change* 74:413–32
48. Hekkert, M.P., Suurs, R.A.A., Negro, S.O., Kuhlmann, S., Smits, R.E.H.M., 2007. Functions of innovation systems. A new approach for analysing technological change. *Technol. Forecast. Soc. Change* 74 (4), 413–432.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.03.002>

49. Herrero, A. (2013). Las cooperativas agroalimentarias y la cadena de valor. *Mediterráneo económico*, 24, 275.
50. Hess, D. J., McKane, R. G., & Belletto, K. (2021). Advocating a just transition in Appalachia: Civil society and industrial change in a carbon-intensive region. *Energy Research & Social Science*, 75, 102004.
51. Holmlund, M., Kock, S., 1998. Relationships and the internalisation of Finnish Small and Medium-sized Companies. *Int. Small Bus. J.* 16 (4), 46–63
52. Holt-Giménez, E. *Campesino a Campesino: Voices from Latin America's Farmer to Farmer Movement for Sustainable Agriculture*; Food First Books: Oakland, CA, USA, 2006.
53. IEA, 2011. *World Energy Outlook 2011*. International Energy Agency, Paris.
54. Jenkins, K., McCauley, D., Heffron, R., Stephan, H., Rehner, R., 2016. Energy justice: a conceptual review. *Energy Res. Social Sci.* 11, 174–182.
55. Jørgensen U. 2012. Mapping and navigating transitions—the multi-level perspective compared with arenas of development. *Res. Policy* 41:996–1010
56. Kaljonen, M., Kortetmäki, T., Tribaldos, T., Huttunen, S., Karttunen, K., Maluf, R. S., ... & Valsta, L. (2021). Justice in transitions: Widening considerations of justice in dietary transition. *Environmental innovation and societal transitions*, 40, 474-485.
57. Kalogiannidis, S. (2020). Economic cooperative models: agricultural cooperatives in Greece and the need to modernize their operation for the sustainable development of local societies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 452-468.
58. Kemp, R. (1994). Technology and the transition to environmental sustainability: the problem of technological regime shifts. *Futures*, 26(10), 1023-1046.
59. Kemp, R., Schot, J., Hoogma, R., 1998. Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management. *Technology Analysis & Strategic Management* 10, 175–195
60. Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., ... & Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental innovation and societal transitions*, 31, 1-32.
61. Kortetmäki, T. (2016). Reframing climate justice: A three-dimensional view on just climate negotiations. *Ethics, Policy & Environment*, 19(3), 320-334.
62. Lamine, C., Darnhofer, I., Marsden, T.K., 2019. What enables just sustainability transitions in agrifood systems? An exploration of conceptual approaches using international comparative case studies. *J. Rural Stud.* 68, 144–146. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.03.010>.
63. Leitner, R., Meizer, F., Prochazka, M., & Sihn, W. (2011). Structural concepts for horizontal cooperation to increase efficiency in logistics. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 4(3), 332-337.
64. Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research: transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42(1), 599-626. (al, 2019) (al L. a., 2017)
65. Loorbach, D., Wittmayer, J., Avelino, F., von Wirth, T., & Frantzeskaki, N. (2020). Transformative innovation and translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 251-260.

66. Loorbach, Derk, Rotmans, Jan, 2010. The practice of transition management. Examples and lessons from four distinct cases. *Futures* 42 (3), 237–246. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.009>.
67. Marín, R. G., & Marín, C. E. (2019). El círculo vicioso de la despoblación en el medio rural español: Teruel como caso de estudio. *Estudios geográficos*, 80(286), e009-e009.
68. Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research policy*, 41(6), 955-967.
69. Markard, J., Truffer, B., 2006. Innovation processes in large technical systems: market liberalization as a driver for radical change? *Research Policy* 35, 609–625
70. Markard, Jochen, Hekkert, Marko, Jacobsson, Staffan, 2015. The technological innovation systems framework. Response to six criticisms. *Environ. Innov. Soc. Transit.* 16, 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.006>
71. Martí, E. M. (2021). Cooperativas agroalimentarias y de explotación comunitaria de la tierra. In *Guía Laboral de la Economía Social Valenciana* (pp. 61-78). Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España.
72. Matás, G. M., Espallardo, M. H., & Lario, N. A. (2014). La disposición a invertir en cooperativas agroalimentarias: el papel de la heterogeneidad y el oportunismo de los socios. *Economía Agraria y Recursos Naturales-Agricultural and Resource Economics*, 14(1), 07-25.
73. Maudos, J., & Salamanca, J. (2021). *Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo: informe 2020*. Almería: Cajamar Caja Rural.
74. Mausch, K., Hall, A., & Hambloch, C. (2020). Colliding paradigms and trade-offs: Agri-food systems and value chain interventions. *Global Food Security*, 26, 100439.
75. McCauley, D., & Heffron, R. (2018). Just transition: Integrating climate, energy and environmental justice. *Energy Policy*, 119, 1-7.
76. Mitchell, J., Keane, J., & Coles, C. (2009). Trading up: How a value chain approach can benefit the rural poor. *London: COPLA Global: Overseas Development Institute*.
77. Mylonas, P., Voumvaki, J., & Koutouzou, A. (2015). Olive oil: Establishing the Greek brand. *National Bank of Greece: Athens, Greece*.
78. Negro, Simona O., Suurs, Roald A.A., Hekkert, Marko P., 2008. The bumpy road of biomass gasification in the Netherlands. Explaining the rise and fall of an emerging innovation system. *Technol. Forecast. Soc. Change* 75 (1), 57–77. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.08.006>
79. Nussbaum, M.C., 2006. *Frontiers of justice: Disability, nationality, Species Membership*. Belknap Press, Cambridge, MA, pp. 76–78.
80. O'Riordan, T. (Ed.). (2001). *Globalism, localism, and identity: fresh perspectives on the transition to sustainability*. Earthscan.
81. Österberg, P. y Nilsson, J. (2009). “Members’ perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives”. *Agribusiness: An International Journal*, 25(2): 181-197.

82. Pinstrup-Andersen, P. (2009). Food security: definition and measurement. *Food security*, 1(1), 5-7.
83. Política agrícola común para el periodo 2023-2027 - Consilium (europa.eu) : última actualización 13 diciembre 2022
84. Puupponen, A., Paloviita, A., Kortetmäki, T., & Silvasti, T. (2017). Suomalaisten maatilojen resilienssi osana tulevaisuuden ruokaturvaa. *Maaseudun uusi aika*, 25(2), 23-37
85. R. Kemp, D. Loorbach, J. Rotmans, Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development, *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 14 (2007) 1–15.
86. Rabbi, M. F., Hasan, M., & Kovács, S. (2021). Food security and transition towards sustainability. *Sustainability*, 13(22), 12433.
87. Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23a ed.).
88. Renting, H., Schermer, M., Rossi, A., 2012. Building food democracy: exploring civic food networks and newly emerging forms of food citizenship. *Int. J. Sociol. Agric. Food* 19 (3), 289–307. <https://doi.org/10.48416/ij saf.v19i3.206>.
89. Rip, A., Kemp, R., 1998. “Technological change” In: In: Rayner, S., Malone, E.L. (Eds.), *Human Choice and Climate Change 2*. Battelle Press, Columbus, Ohio, pp. 327–399.
90. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *nature*, 461(7263), 472-475.
91. Rokkan, A.I. y Buvik, A. (2003). “Inter-firm cooperation and the problem of free riding behavior: An empirical study of voluntary retail chains”. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9(5-6): 247-256.
92. Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios agrarios*, 30.
93. Rotmans, J. (1998). Methods for IA: The challenges and opportunities ahead. *Environmental Modeling & Assessment*, 3(3), 155-179.
94. Rotmans, Jan, Kemp, René, Asselt, Marjolein, van, 2001. More evolution than revolution. *Transition management in public policy*. *Foresight* 3 (1), 15–31. <https://doi.org/10.1108/14636680110803003>.
95. Schlosberg, D., 2013. Theorising environmental justice: The expanding sphere of a discourse. *Environ. Politics* 22 (1), 37–55. <https://doi.org/10.1080/09644016.2013.755387>
96. Schot, Johan, Geels, Frank W., 2008. Strategic niche management and sustainable innovation journeys. *Theory, findings, research agenda, and policy*. *Technol. Anal. Strateg. Manag.* 20 (5), 537–554. <https://doi.org/10.1080/09537320802292651>.
97. Scott-Cato, Molly (2010): Did the Earth Move? Social and co-operative models of economic activity. In: *Development*, 53(3), pp. 333-337.
98. Sen, A. (1999). *Commodities and capabilities*. *OUP Catalogue*.
99. Serrano, J. (2011). Sociedad y medio ambiente: cosmovisiones, límites y conflictos. *Boletín ECOS*, 15.
100. Smith, A., Stirling, A., Berkhout, F., 2005. The governance of sustainable sociotechnical transitions. *Research Policy* 34, 1491–1510.

101. Smith, A., Stirling, Andy, 2018. Innovation, Sustainability and democracy. An analysis of grassroots contributions. *J. Self-Gov. Manag. Econ.* 6 (1), 64. <https://doi.org/10.22381/JSME6120183>
102. Smith, Adrian, Stirling, Andy, 2010. The politics of social-ecological resilience and sustainable socio-technical transitions. *ES* 15 (1), 11. <https://doi.org/10.5751/ES03218-150111>
103. Stirling, Andy, 2011. Pluralising progress. From integrative transitions to transformative diversity. *Environ. Innov. Soc. Transit.* 1 (1), 82–88. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.03.005>
104. Sykuta, M.E. y Cook, M.L. (2001). “A new institutional economics approach to contracts and cooperatives”. *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5): 1273-1279.
105. Timmermann, C. (2020). *Social justice and agricultural innovation*. Cham: Springer.
106. Tribaldos, T., & Kortetmäki, T. (2022). Just transition principles and criteria for food systems and beyond. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43, 244-256.
107. Tribaldos, T., Kortetmaki, T., 2021. 22. Developing principles and criteria for just transition in food systems: A transdisciplinary endeavour. *Justice and food security in a changing climate* 158–163
108. Tschersich, J., & Kok, K. P. (2022). Deepening democracy for the governance toward just transitions in agri-food systems. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43, 358-374.
109. Unión Europea, *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea*, 26 octubre 2012, disponible en esta dirección: <https://www.refworld.org/es/docid/5c6c40d04.html>
110. Van Den Bergh, J. C., & Gowdy, J. M. (2000). Evolutionary theories in environmental and resource economics: approaches and applications. *Environmental and resource economics*, 17(1), 37-57.
111. VROM. 2001. Where There’s a Will There’s a World. The Hague, Neth.: Ministry Hous., Spatial Plann. Environ. (VROM)
112. Walker, G. (2009). Beyond distribution and proximity: exploring the multiple spatialities of environmental justice. *Antipode*, 41(4), 614-636.
113. Whitfield, S., Apgar, M., Chabvuta, C., Challinor, A., Deering, K., Dougill, A., ... & Vincent, K. (2021). A framework for examining justice in food system transformations research. *Nature Food*, 2(6), 383-385.
114. Wiggins, S., Kirsten, J., & Llambí, L. (2010). The future of small farms. *World development*, 38(10), 1341-1348.
115. Young, J. (1998). Just Transition: A New Approach to Jobs v. Environment; The Oil, Chemical and Atomic Workers (OCAW) Union wants a GI Bill for workers who lose jobs because of necessary environmental regulation. *Journal of Labor and Society*, 2(2), 42.