

## **ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR AGRARIO EN ESPAÑA: INFLUENCIA DEL ENTORNO**

**Julia Ferrándiz Molina,**

Departamento de Economía y Ciencias Sociales,  
Universitat Politècnica de València, julia.ferrandiz@gmail.com<sup>1</sup>

**Andrea Conchado Peiró,**

Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad, Universitat Politècnica de  
València: anconpei@eio.upv.es <sup>2</sup>

**Gabriel García Martínez,**

Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA),  
Universitat Politècnica de València, gagarmar@esp.upv.es<sup>3</sup>

En estos momentos el emprendimiento es más necesario que nunca como motor de creación de empleo y riqueza. En España, el sector agrario, sigue siendo clave para su socioeconomía, no obstante, las ratios de emprendimiento en el mismo son muy bajo. Para el fomento del mismo, el entorno y los factores del ecosistema son clave. En este trabajo se ha realizado un estudio Delphi de consulta a expertos para conocer la influencia de los factores del entorno en el emprendimiento agrario. Los resultados muestran que los factores con mayor influencia son carácter social del país como el apoyo de las políticas públicas a la creación de empresas, las normas sociales que ponen en valor la figura del emprendedor, así como el soporte profesional a emprendedores. Por otro lado, los factores con influencia más característicos del propio sector han resultado ser la difícil entrada al mercado, así como el acceso a infraestructuras. Estos resultados tienen importantes implicaciones a nivel práctico en lo referente a la definición de políticas de soporte al emprendimiento en el entorno rural. Asimismo, los resultados de este trabajo han contribuido a ampliar el conocimiento sobre los factores facilitadores y obstaculizadores del emprendimiento agrario.

Nowadays, entrepreneurship is more necessary than ever as an engine for job creation and wealth. In Spain, agricultural sector is key for the country socioeconomics, however, its entrepreneurship ratios are very low. Environment and the ecosystem conditions are key to entrepreneur development. In this work, a Delphi study of consultation with experts has been carried out to discover the influence of that conditions on agricultural entrepreneurship. Results show that country's social character has the greatest influence, such as the support of public policies in the creation of companies and social norms that value the entrepreneur figure, as well as professional support for them. On the other hand, the most characteristic conditions in

---

<sup>1</sup> Ingeniero Agrónomo, estudiante de doctorado en el Departamento de Economía y Ciencias Sociales adscrito a la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y del Medio Natural. Universitat Politècnica de València.

<sup>2</sup> PhD in Industrial Engineering by the Universidad Politècnica de Valencia. She is professor in the Department of Applied Statistics and Operational Research and Quality in this university. She has co-authored 14 research papers in journals indexed in Journal Citation Reports in social sciences methodology. Her research interests lie in the areas of research methodology and applied statistics for social sciences, specifically the application of structural equation modeling to the assessment of the validity and reliability of measurement instruments.

<sup>3</sup> Doctor Ingeniero Agrónomo. Profesor Departamento de Economía y Ciencias Sociales adscrito a la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y del Medio Natural y vinculado al Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA). Universitat Politècnica de València.

agricultural sector itself have turned out to be the difficulties in entry to the market, as well as access to infrastructure. These results have important implications at the practical level regarding the definition of policies to support entrepreneurship in rural areas. Likewise, these results have contributed to broadening knowledge about the facilitating and impeding factors of agricultural entrepreneurship in Spain.

Emprendimiento – entrepreneurship, agrario – agriculture, ecosistema - ecosystem, Delphi – Delphi, normas sociales - social norms

## 1. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos ante un contexto global insólito donde la precariedad laboral y la crisis económica en la que nos vamos a ver envueltos, van a agudizar la necesidad de nuevos recursos y soluciones que puedan generar prosperidad para las personas y los países dónde vivimos.

El emprendimiento, más que nunca, debe ser considerado como una posible solución a la crisis económica y a los altos índices de desempleo que tendrá que soportar nuestra sociedad. Para Santos et al. (2015) la importancia del emprendimiento en la economía es vista como una alternativa a la precariedad laboral.

Según el informe mundial GEM (2018 - 2019) la Tasa de Actividad Emprendedora en España (6,4%) sigue por debajo de la media europea, que este año ha alcanzado el 7,4%, que ya se sitúa entre las más bajas a nivel intercontinental. En lo relativo a la radiografía del ecosistema emprendedor, los expertos nacionales han valorado las condiciones del entorno para emprender ligeramente más positivas que en estudios anteriores, no obstante, todavía queda margen de mejora en el diseño de políticas que reduzcan los costes fiscales y la burocracia y favorezcan la variedad de instrumentos financieros, así como los valores y las competencias emprendedoras en todos los niveles formativos.

Por otra parte, España es uno de los países con mayor superficie agraria de la Unión Europea con una gran actividad económica en el país. Registra un porcentaje de PIB procedente del sector agrario del 2,7% por encima de otros países europeos como Alemania, Italia, Países Bajos, Francia o Reino Unido. En términos de empleo relativos, el empleo del sector representaba el 4,0% en 2017, empleando solo de forma directa a más de 749 mil personas, generando una producción vegetal de más de 25.300 M€ en ingresos. Con unas exportaciones agrícolas de 17.430 M€, contribuyó a mejorar la balanza comercial española en 6.555 M€, situándose como referente exportador agrario en la unión europea (PwC, 2019).

La importancia del sector agrario en la economía, no se corresponde con los datos referentes al desarrollo emprendedor en el mismo, pues, según el Observatorio Ábaco, tiene la menor tasa de emprendedores jóvenes (entre 16 y 44 años), 34%, frente a la media del resto de sectores estudiados que se sitúa en el 48.6%. Otro dato significativo es que el peso de los ocupados con alta cualificación en agricultura es mucho menor que el resto de sectores de actividad (4.5% frente a una de media de 41.4%), lo que pone de manifiesto que se trata de un sector con mucho recorrido de mejora y oportunidades para generar empleo y riqueza. Además, tendencias como la importancia por la alimentación, la sostenibilidad y la irrupción de la tecnología abren muchos nichos de mercado con gran potencial en este sector. Adicionalmente, este sector tiene unas características diferenciales (reformas de la PAC y regulación, dependencia de los factores climáticos y recursos naturales, estructuras familiares y societarias, papel ambiental y social...) que hacen que sea necesario el estudio concreto sobre las condiciones para emprender en este sector.

## 2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este trabajo es identificar los factores estructurales, económicos y sociales que influyen en la actividad emprendedora agraria en España, con el fin de tener una visión más estratégica sobre todos los aspectos que pueden influir la dinámica del emprendimiento agrario. El ecosistema y los factores que lo conforman, se pueden considerar una parte esencial del rompecabezas que representa la comprensión sobre la creación y la consolidación empresarial, ya que el estado del entorno influye directamente en las aspiraciones, actitudes, percepciones e intenciones emprendedoras, que, a su vez, determinan el proceso emprendedor. Tal y como indica la institución Global Entrepreneurship Monitor en sus estudios ("GEM: Global Entrepreneurship Monitor," 2014), las condiciones del entorno pueden ser clave en la mejora del proceso o, por el contrario, obstaculizar la creación de nuevas empresas. Por otra parte, los componentes de cualquier ecosistema emprendedor constituyen "*el oxígeno necesario de recursos, incentivos, mercados e instituciones de apoyo para la creación y crecimiento de nuevas empresas*" (Bosma et al., 2008).

Con esta motivación, el proyecto Global Entrepreneurship Monitor publica periódicamente valiosas fuentes de información para evaluar el estado de las condiciones del ecosistema. En concreto, el objetivo de la Encuesta Nacional de Expertos es obtener los puntos de vista de expertos sobre las diferentes condiciones que influyen en el emprendimiento. También existen encuestas similares que se centran en las opiniones de expertos para evaluar las condiciones nacionales específicas. Por ejemplo, el "*Índice de Competitividad Global*" del World Economic Forum (World Economic Forum, 2013) o el "*Doing Business*" del Banco Mundial (The World Bank, 2019) usan encuestas similares para construir sus índices, pero ninguna orientada en exclusiva al sector agrario.

El estudio del entorno requiere metodologías exploratorias como la técnica Delphi, que se ha usado con ambos objetivos en estudios con características similares (Camisón Zornoza & Cruz Ros, 2008; Campos Climent et al., 2014; Seguí & Server, 2010). Bajo esta perspectiva, es necesario considerar la motivación para seleccionar la metodología Delphi. En primer lugar, los estudios de investigación precedentes no aportan conclusiones generalizables al entorno del emprendimiento agrario español. Este es un fenómeno dinámico y complejo, cuyo estudio en profundidad requeriría una considerable inversión de recursos. Por ello, la metodología Delphi surge como una alternativa factible para abordar esta dificultad (Landeta, Jon, Matey de Antonio, Jesús, Ruiz Herrán, 2001).

Dando un paso más en la evolución de las metodologías cualitativas, el paradigma participativo (Lincoln et al., 2011), a través de la convivencia y participación de los potenciales emprendedores en el proceso de investigación, también podría arrojar más claridad en aspectos que hoy en día no están siendo contemplados. Por ello, la obtención de acciones consensuadas también justificaría la elección del método Delphi.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Metodologías cualitativas en investigación social

Si nos centramos en el plano metodológico de los diferentes enfoques de la investigación social, podemos identificar que el paradigma del interpretativismo afirma que la realidad social ya no puede ser explicada de acuerdo a la relación causa-efecto entre variables, sino que se debe comprenderla relación de los individuos con su entorno y el sentido que dotan a sus acciones (Weber, 2011) y por tanto, se ha centrado en las metodologías cualitativas, donde el proceso es mucho menos lineal y las hipótesis se van modificando a lo largo de la investigación y donde la observación es base de la teoría (Corbetta, 2007). De esta concepción, se desprenden varias características a tener en cuenta relativas a la investigación cualitativa, como son que las variables pueden no estar claramente definidas al inicio de la investigación, que la revisión bibliográfica no sea obligatoria en las fases iniciales del proceso investigador o que pueda existir una relación empática entre investigador-investigado.

En cuanto a los elementos de diseño metodológico, los principales elementos de en el proceso de investigación cualitativa a tener en cuenta son (Valles, 1999):

- Formulación del problema: para llegar de una idea inicial a la formulación de un problema investigable hay varios puntos de partida como pueden ser la revisión bibliográfica, las sugerencias de investigadores senior y/o la experiencia del investigador, así como la pasión del investigador por la misma.
- Selección de la muestra: en las definiciones de la muestra, priman criterios de relevancia conceptual (combinando aspectos representatividad, heterogeneidad y accesibilidad) frente a la mera representatividad estadística.
- Estrategias para la obtención y análisis de la información: pueden utilizarse estrategias de documentación, estudio del caso o triangulación (combinando las dos anteriores). Se trata de decisiones de orden superior a una técnica, ya que pueden implicar la utilización de más de una.

Atendiendo a la clasificación de las técnicas de investigación cualitativa, podemos diferenciar(Valles, 1999):

1. Técnicas de lectura y documentación.
2. Técnicas de observación y participación.
3. Técnicas de conversación y narración.
  - Entrevistas en profundidad
  - Metodología bibliográfica
  - Grupos de discusión

La historia de los grupos de discusión ha ido modificándose a lo largo de los años: nació de la investigación social (Merton, 2002; Turksma, 2007), tomando especial relevancia en la investigación de mercados, hasta que en los años 90 vuelve a crecer su popularidad entre investigadores sociales. Las razones por las que vuelve, probablemente residen en que la devolución de la información al grupo (Ibáñez, 1986) conecta más con las metodologías participativas y el propósito de investigación orientada a producir cambios (Morgan, 1993).

Los grupos de discusión, también llamados entrevistas grupales, tienen ventajas e inconvenientes como se puede ver de forma resumida en la siguiente tabla:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Accesible: en tiempo y dinero	Artificialidad en relación con las técnicas de observación-participación
Flexibilidad	Problemas de generalización, sesgo...
Sinergias en la interacción grupal	Límites para la investigación- acción - participativa

Fuente: (Valles, 1999)

Por último, si atendemos a una clasificación de las técnicas de los grupos de discusión, podemos diferenciar entre:

- Grupos focalizados
- Brainstorming
- Grupos nominal y Delphi
- Entrevistas grupales de campo, naturales y formales

En concreto, en este capítulo, vamos a centrarnos en la técnica Delphi por su propósito predictivo para desarrollar pronósticos y tendencias futuras basadas en la opinión de expertos. Se trata de una técnica carácter grupal peculiar, pues el proceso suele realizarse sin que los expertos entrevistados se conozcan físicamente, de ahí su denominación de grupo nominal. También está considerada procedente para desarrollar conocimiento sobre contenidos novedosos (Lannoy et al., 2001) o cuando no cuenta con el desarrollo de literatura ni información empírica suficiente (M. & G., 2013; Ortega San Martín, 2008) como es el caso de este estudio.

Según Fontana, esta técnica también se suele caracterizar por la formalidad del contexto, por el estilo dirigido del investigador y por el carácter estructurado del proceso (Fontana and Frey, 1994), como veremos en el siguiente apartado.

### 3.2. El método Delphi

El método Delphi fue concebido en los años cuarenta en el centro de investigación norteamericano The Rand Corporation (Rowe & Wright, 1999) y curiosamente, debe su nombre a la traducción inglesa de la ciudad de Delfos en la antigua Grecia, donde Apolo realizaba los oráculos al relacionarse su aplicación como técnica prospectiva (Landeta 1999).

En una segunda etapa de evolución de la técnica, en 1963, Dalkey y Helmer definieron las características de la misma, que diferencian este método de otras técnicas grupales (Dalkey &

Helmer, 1963), como son el anonimato de los participantes (para no condicionar respuestas por la influencia dentro del grupo de expertos). Del mismo modo, resulta esencial la realimentación (Feedback) controlada de las respuestas, a través de iteraciones revisadas por el conductor del método. Finalmente es clave el análisis estadístico grupal, garantizando que las respuestas individuales son tenidas en cuenta en el resultado final).

En los años 70 la técnica Delphi tuvo su etapa de expansión. En estudios precedentes se ha contabilizado una relación de hasta 500 publicaciones de diferentes áreas donde se utilizaba la metodología Delphi (Cabero Almenara & Infante Moro, 2014). Además, definieron este método como *“la estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de tratar problemas complejos, tratando a los individuos como un todo”* (Mahajan et al., 2006). En la actualidad esta metodología goza de gran aplicación en las ciencias sociales (Corbetta, 2007). El objeto del método Delphi es *“la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos”* Landeta (1999), donde identifica como experto a *“aquel individuo cuya situación y recursos personales le posibiliten contribuir positivamente a la consecución del fin que ha motivado la iniciación del trabajo Delphi”*. Otros autores como Martínez, define a los expertos como *“personas con un amplio conocimiento y experiencia en materias concretas, capaces de hacer valoraciones fiables y recomendaciones”*(Martínez Piñeiro, 2003).

Las limitaciones del estudio también quedan reflejadas en la literatura por la sencillez de los métodos estadísticos que emplea, por lo que los resultados deben ser interpretados con precaución (Rowe & Wright, 1999; Steinert, 2009). A pesar de ello, esta metodología es interesante para estudios de carácter exploratorio cuando no existan antecedentes como es en el caso del emprendimiento (Campos Climent et al., 2014)tal como el trabajo presente.

En la aplicación del método Delphi, existen varios enfoques según los estudios anteriores (García-Ruiz & Lena-Acebo, 2018). En este caso, vamos a seguir el método de Jon Landeta en su libro *“El método Delphi. Una previsión del futuro”* en la que partimos de una ronda inicial estructurada planteada por el grupo coordinador que se itera hasta lograr un consenso grupal entre los expertos. En su desarrollo, de forma resumida, las respuestas de las diferentes rondas son analizadas cualitativa y cuantitativamente, a través del tratamiento de medianas y los consecuentes intervalos de confianza hasta llegar al consenso determinado gracias a la varianza en las respuestas de los expertos en las diferentes rondas (Rowe & Wright, 1999).

Este trabajo se ha estructurado en base a cuatro etapas principalmente:

Diagrama 1. Proceso metodológico Delphi



*Fuente: Elaboración propia*

En lo referente al **diseño del cuestionario**, tal como Landeta (1999) explica en su manual, la formulación de las preguntas tiene especial repercusión sobre el resultado de esta metodología. En el presente trabajo las preguntas referentes a las variables del entorno que influyen en el emprendimiento agrario en primera y segunda ronda, han sido preguntas valoradas a según una escala de intensidad graduada Likert (siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo), debido a la ventaja que suponía teniendo un número de ítems valorados, así como la valoración objetiva de cada pregunta de manera individual, frente a la jerarquización o comparación de ítems. Siguiendo con el objetivo del estudio, se ha preguntado sobre los siguientes factores del entorno emprendedor, analizados en estudios precedentes (Namdar & Sadighi, 2013)(Pinillos Costa, 2001)(Melián Navarro et al., 2011)(Hernández Mogollón, 2016) (MCELWEE, 2006):

- Fuentes de financiación adecuada
- Apoyo de las políticas públicas a la creación de empresa
- Suficiente acceso a la formación empresarial
- Acceso a la transferencia de tecnología
- Soporte profesional
- Infraestructura física adecuadas
- Normas sociales y culturales que pongan en valor la figura del emprendedor/empresario.
- Fácil entrada al mercado

Para la **selección del número de expertos**, debe tenerse en cuenta su vinculación con el problema, su experiencia profesional, sus cualidades personales y su pericia para participar en la investigación(García & Fernández, 2008). Por otra parte, no hay que olvidar, que, por la propia definición del método Delphi, en las ocasiones en las que se aplica esta metodología suele haber bastante desconocimiento e incertidumbre, y lo que queremos conseguir es una visión general del problema en cuestión, incluyendo a diferentes tipologías de expertos, pese a que algunos estudios prefieren no incluir a expertos afectados para evitar al máximo la subjetividad en el



estudio (Campos Climent et al., 2014). La constitución de expertos, pues, deberá realizarse de forma heterogénea, especialmente en aplicaciones complejas (Ortega San Martín, 2008), llegando a depender la calidad del trabajo de la selección de los expertos (Cabero Almenara & Infante Moro, 2014; Landeta, 1999). En este caso concreto, dado los objetivos de entender mejor la realidad del emprendimiento agrario, el grupo coordinador ha decidido optar por una visión global del asunto en cuestión, incluyendo las siguientes tipologías de expertos (Scheele, 2002), seleccionándolos en base al grado de experiencia y conocimiento en cada caso:

- **Expertos académicos:** atesora conocimientos, capacidad predictiva y objetividad. Coincide con el concepto de experto clásico. Aquí se han tenido en cuenta a investigadores y profesores en escuelas de agronomía que fueran especialistas en el área de emprendimiento o empresa y tuvieran publicaciones en ese ámbito.
- **Expertos afectados:** no se distinguen por tener unos conocimientos superiores en el área de estudio, sino por tener implicación en ella. En este caso se ha buscado directamente a emprendedores que hubieran puesto en marcha su actividad en el sector agrario.
- **Expertos facilitadores:** son individuos con capacidad para clarificar y sintetizar, organizar información y no tienen por qué pertenecer a ninguna de las dos agrupaciones anteriores. En este último grupo, se ha tenido en cuenta proveedores a emprendedores agrarios (tanto de servicios como de productos) y fuentes de financiación (bancos especializados e inversores privados en el sector).

Hay que ser consciente que, en función del número de expertos de cada tipología, estaremos más próximos a la objetividad (mayoría de especialistas) o subjetividad (mayoría de afectados) en las respuestas (Landeta, 1999). Por este motivo, hemos intentado tener un número equilibrado de expertos de cada grupo.

En relación al número de expertos, la bibliografía habla de diferentes intervalos óptimos y no existe un consenso claro (Cabero-Almenara & Llorente Cejudo, 2013). Existen autores que definen el número ideal entre diez y dieciocho (Okoli & Pawlowski, 2004), otros estiman entre siete y treinta como intervalo aceptable debido a que el error medio grupal se estabiliza en este intervalo (García & Fernández, 2008; Landeta, 1999), hasta otros que llegan a cincuenta como número adecuado de expertos, dependiendo la complejidad del asunto (Witkin, 2007). No obstante, estos datos suelen ser tomados a título orientativo. No se deben desestimar los aspectos relevantes para cada estudio como pueden ser las áreas de conocimiento que se quieran tener presentes, así como el alcance geográfico o los colectivos que queramos que estén representados. Por otra parte, otros aspectos a tener en cuenta son las limitaciones presupuestarias y temporales que tenga el estudio. Además, hay que prever el número de abandonos en el proceso (Ortega San Martín, 2008).

El **feedback** a los expertos es una de las características principales de la metodología Delphi, así como parte fundamental en el éxito de la misma, ya que es el nexo de unión entre el equipo

coordinador, quien lo controla, y entre los expertos. La utilidad del feedback está fuera de toda duda y se manifiesta en la mejora del producto grupal, mayor convergencia de las estimaciones individuales y porque suministra información útil sobre las reacciones esperables de los afectados (Landeta, 1999). En este estudio, se ha devuelto la respuesta individual dada en la ronda anterior, así como la mediana grupal de la ronda anterior. Según Landeta, este feedback es útil cuando pretendemos alcanzar una postura final consensuada y parece procedente cuando hemos llegado a definir unas preguntas concretas basadas en estudios anteriores.

Como en todo proceso iterativo, es necesario disponer de **criterios para la finalización** del mismo. En concreto, razones relativas al tiempo, coste y precisión, así lo indican. El criterio clásico ha sido el consenso, donde el grado de convergencia de las estimaciones individuales es alto, no obstante se ha demostrado que el resultado puede empeorar con las rondas, ocultando subgrupos de opinión y forzando a los expertos hacia la conformidad (Landeta, 1999). El criterio recomendable es la estabilidad de las respuestas, ya que mejora las debilidades del criterio clásico del consenso, debido a que el nivel de estabilidad es independiente de la convergencia conseguida. Para su cálculo existen diferentes técnicas: variación del coeficiente de variación, variación del recorrido intercuartílico relativo, variación relativa de la mediana, comparación de varianzas mediante un contraste F se Snedecor, Test X2 no paramétrico, proporción de expertos que modifican su estimación o índice de asociación predictiva. No obstante, nos inclinaremos por el criterio práctico de definir un número prefijado de ronda, pues pocos artículos indican el criterio de parada y la bibliografía nos muestra que el desarrollo más habitual se concentra en dos o tres rondas o iteraciones (Landeta, 1999; Seguí Mas, 2007).

#### **4. RESULTADOS**

A continuación, se muestran los resultados del análisis del estado de los factores estructurales, económicos y sociales que componen el ecosistema emprendedor en el sector agrario español por tipología de expertos.

##### **4.1. Resultados de la primera ronda de consulta a expertos**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la primera ronda de consulta a expertos. La tasa de respuesta de esta primera ronda ha sido del 96%, con 50 respuestas por parte de los 52 expertos contactados. A continuación, se puede observar la tabla de medias con los resultados obtenidos sobre los factores que influyen en el ecosistema emprendedor agrario. Esta tabla está ordenada de mayor a menor según la valoración media. También se presenta la desviación típica para cada valor, que puede resultar indicativo del grado de consenso entre las diferentes respuestas.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos. Nivel de acuerdo con la existencia de factores determinantes del sector agrario, según respuestas de los expertos en primera ronda

Factores	Media	Desv. típ.
Infraestructuras físicas adecuadas (transporte y comunicaciones)	3,30	0,97
Soporte profesional (proveedores, consultores, asesores...)	3,09	0,93
Suficiente acceso a la formación empresarial	2,81	0,95
Acceso a la transferencia de tecnología	2,76	0,94
Fuentes de financiación adecuadas	2,75	1,12
Normas sociales y culturales que lo pongan en valor la figura del emprendedor/empresario	2,60	0,93
Apoyo de las políticas públicas a la creación de empresas	2,56	1,14
Fácil entrada al mercado	2,53	0,84

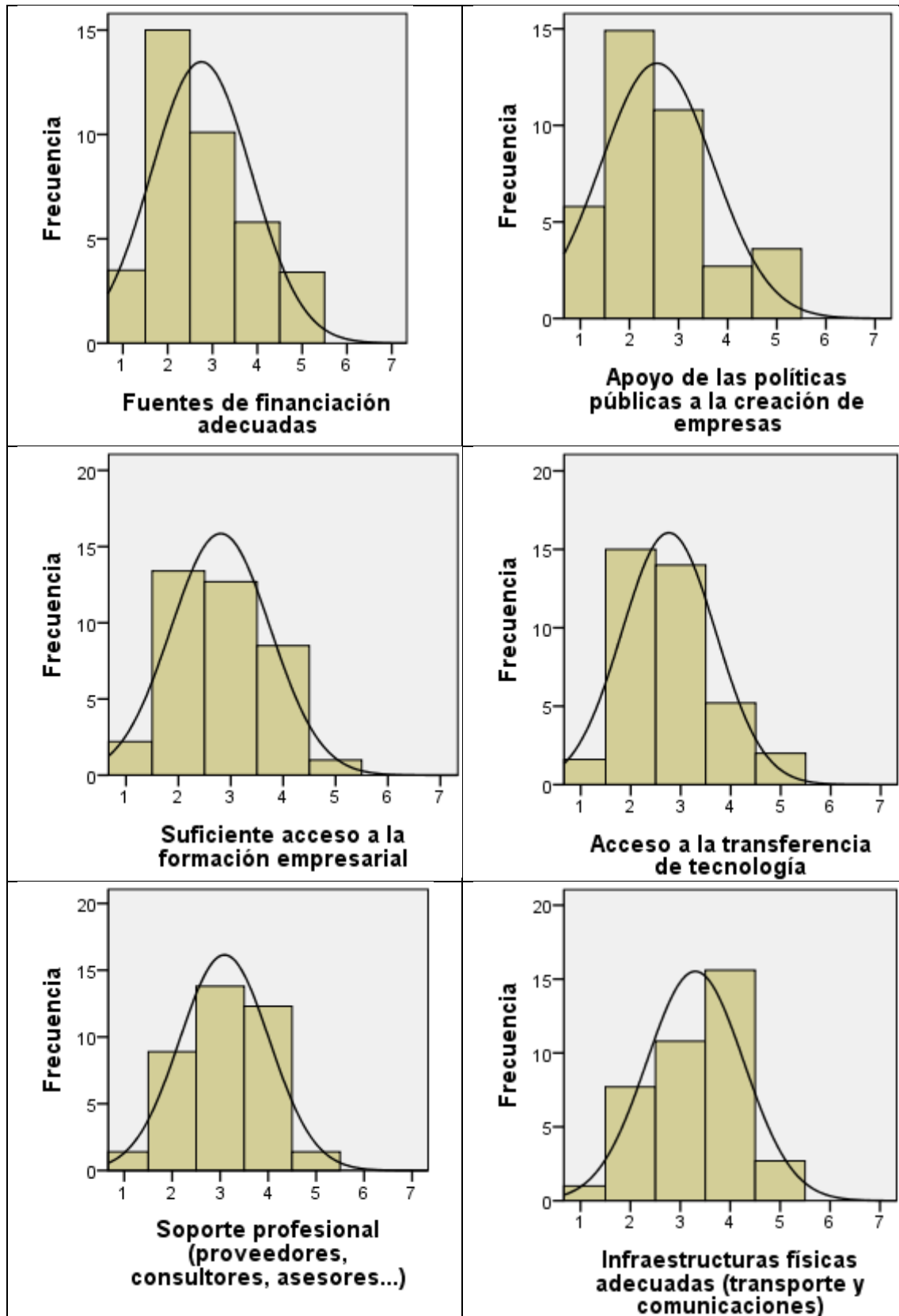
Fuente: *Elaboración propia*

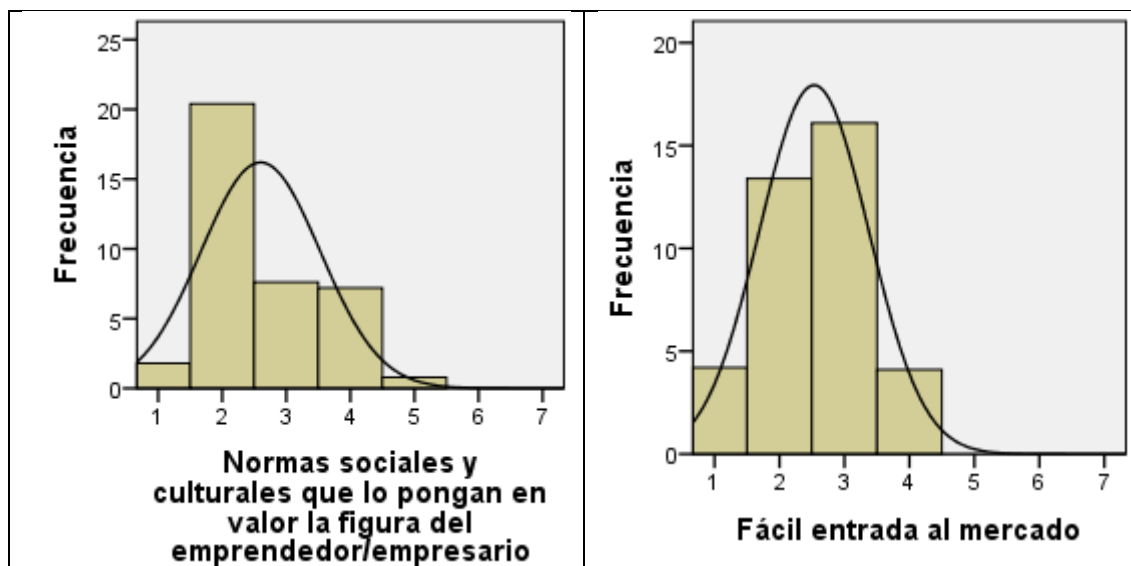
Entre los ocho factores evaluados, en la primera ronda de consulta, la existencia de **infraestructuras físicas adecuadas** para el transporte y las comunicaciones en el sector agrario de España ha sido el factor con una mayor valoración media según los expertos, seguido del **acceso a redes profesionales** que puedan dar soporte a las empresas en este sector (como pueden ser proveedores, consultores o asesores). En el otro extremo, que las empresas del sector agrario tengan un **fácil acceso al mercado** ha sido el factor con **menor valoración media**, seguido de la existencia de apoyo por parte de las políticas públicas a la creación de empresas en este sector.

En cualquier caso, cabe resaltar es la poca diferenciación entre las valoraciones medias obtenidas en esta primera fase. Ya que, para una escala de valoración Likert (donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 muy de acuerdo), todas las respuestas se sitúan en el intervalo de 2,53 y 3,30, que se corresponden con valores neutrales (que se corresponderías con el valor 3).

Para el análisis de los resultados se ha utilizado la distribución de frecuencias de los diferentes factores analizados, a partir de los histogramas que se muestran a continuación:

Tabla 2. Histogramas. Nivel de acuerdo con la existencia de factores determinantes del sector agrario, según respuestas de los expertos en primera ronda





Fuente: Elaboración propia

A través de la representación gráfica mediante histogramas, se puede visualizar con mayor claridad los resultados de los resultados estadísticos provenientes de la primera ronda de las respuestas de los expertos y su distribución. De este modo, podemos observar que, para las respuestas relativas a la **existencia de normas sociales y culturales que pongan en valor la figura del emprendedor agrario**, encontramos una distribución asimétrica unimodal hacia la izquierda, lo que significa un leve **desacuerdo** por parte de los expertos con la existencia de dichas normas. De manera similar, pero con menor asimetría en las respuestas, existe un grado de desacuerdo por parte de los expertos con la afirmación de que existen **fuentes de financiación y apoyo de las políticas públicas** a la creación de empresas en el sector agrario.

En contraposición, en cuanto a los factores referentes al acceso a la formación empresarial, la **transferencia de tecnología y el soporte profesional**, las respuestas siguieron una distribución normal, que demuestra la **neutralidad** de los expertos respecto a la existencia de estos factores en el sector agrario. Por último, aspectos como el **acceso a infraestructuras o la entrada al mercado**, tiene una leve asimetría hacia la derecha, con respuestas de los expertos que indican que están de **acuerdo** con la existencia de dichos en el ecosistema emprendedor agrario.

#### 4.2. Resultados de la segunda ronda de consulta a expertos

En el siguiente apartado se desarrollan los resultados de la segunda ronda de consulta a expertos, que ha tenido una tasa de respuesta del 42.3% equivalente a 22 respuestas de expertos. El tratamiento estadístico es el mismo que el tratado en la primera ronda, a partir de las nuevas opiniones de los expertos, conocedores de la valoración media de sus compañeros, tal como indica la metodología Delphi.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos. Nivel de acuerdo con la existencia de factores determinantes del sector agrario, según respuestas de los expertos en segunda ronda

Factores	Media	Desv. típ.
Suficiente acceso a la formación empresarial	3,18	0,74
Soporte profesional (proveedores, consultores, asesores...)	2,98	0,63
Fuentes de financiación adecuadas	2,96	1,14
Acceso a la transferencia de tecnología	2,86	0,58
Infraestructuras físicas adecuadas (transporte y comunicaciones)	2,63	0,73
Apoyo de las políticas públicas a la creación de empresas	2,56	0,82
Fácil entrada al mercado	2,50	0,62
Normas sociales y culturales que lo pongan en valor la figura del emprendedor/empresario	2,20	0,59

Fuente: *Elaboración propia*

En general, los resultados de la segunda ronda siguen siendo bastante neutrales, aunque levemente más definidos que en la primera ronda. En concreto, los valores más **neutrales** han sido en esta ocasión el suficiente **acceso a la formación empresarial**, el **acceso al soporte profesional** y la **disponibilidad de fuentes de financiación adecuadas**.

Por el contrario, los expertos en esta ronda están **poco de acuerdo** en que existen **normas sociales y culturales que pongan en valor la figura del emprendedor**, que **la entrada al mercado sea fácil**, así como que exista **el apoyo a las políticas públicas para la creación de empresas** en el ecosistema emprendedor agrario.

Si analizamos la comparativa entre las medias de la primera ronda y segunda ronda, tal como se puede observar en siguiente tabla, las mayores diferencias se dan en el acuerdo con que el sector agrario existe en **infraestructuras** adecuadas (más en desacuerdo), en que las **normas sociales ponen en valor la figura del empresario** (más en desacuerdo) y que existe suficiente acceso a la **formación empresarial** (más de acuerdo). Lo que puede significar que el proceso Delphi les ha ayudado a definir mejor sus posiciones respecto a las condiciones del entorno para emprender.

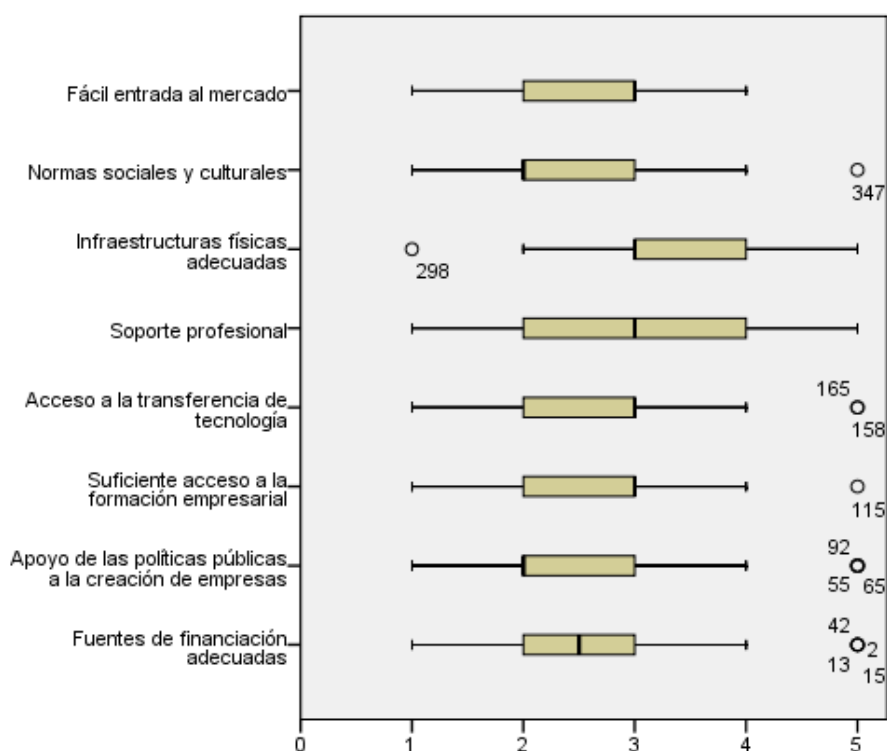
Tabla 4. Comparación de valoraciones en primera y segunda ronda, en relación con la existencia de factores determinantes del sector agrario

	Media (SD)		Diferencia de las medias
	1ª Ronda	2ª Ronda	
Infraestructuras físicas adecuadas (transporte y comunicaciones)	3,30 (0,97 )	2,63 (0,73 )	↓ -0,67
Soporte profesional (proveedores, consultores, asesores...)	3,09 (0,93 )	2,98 (0,63 )	↓ -0,11
Suficiente acceso a la formación empresarial	2,81 (0,95 )	3,18 (0,74 )	↑ 0,37
Acceso a la transferencia de tecnología	2,76 (0,94 )	2,86 (0,58 )	↑ 0,10
Fuentes de financiación adecuadas	2,75 (1,12 )	2,96 (1,14 )	↑ 0,21
Normas sociales y culturales que lo pongan en valor la figura del emprendedor/empresario	2,60 (0,93 )	2,20 (0,59 )	↓ -0,39

En cuanto al grado de consenso, para casi todos los factores, la desviación típica ha disminuido en la segunda ronda entre 0,21 y 0,36.

En los siguientes gráficos de Box and Whisker, se representa de manera visual los diagramas de caja de las valoraciones de los expertos en la primera y segunda ronda respectivamente. Tal como se puede observar, en el siguiente gráfico, la mayoría de factores siguen una distribución bastante homogénea, donde el cincuenta por ciento de las respuestas se sitúan entre los valores 2 y 3, con valoraciones mínimas de 1 y máximas de 4. Las medianas también se sitúan entre el valor 2 (en el caso de las normas sociales y culturales y el apoyo a las políticas públicas), 3 (para los factores fácil entrada al mercado, acceso a la transferencia de tecnología y suficiente acceso a la formación empresarial) y 2,5 (fuentes de financiación adecuada). No obstante, para el factor referente a la **existencia de infraestructuras físicas**, la mediana se sitúa también en 3, pero con una valoración de las respuestas de expertos más altas, entre el valor 3 y 4, con un valor máximo que llega a 5. Por último, el **soporte profesional** también tiene la mediana situada en el valor 3, pero los límites van de 1 a 5 y el cincuenta por cien de las valoraciones están situadas entre los valores 2 y 4, siendo por consiguiente una *caja* mayor.

Ilustración 1. Diagrama de caja y bigotes para valoraciones en primera ronda sobre la existencia de factores determinantes del sector agrario



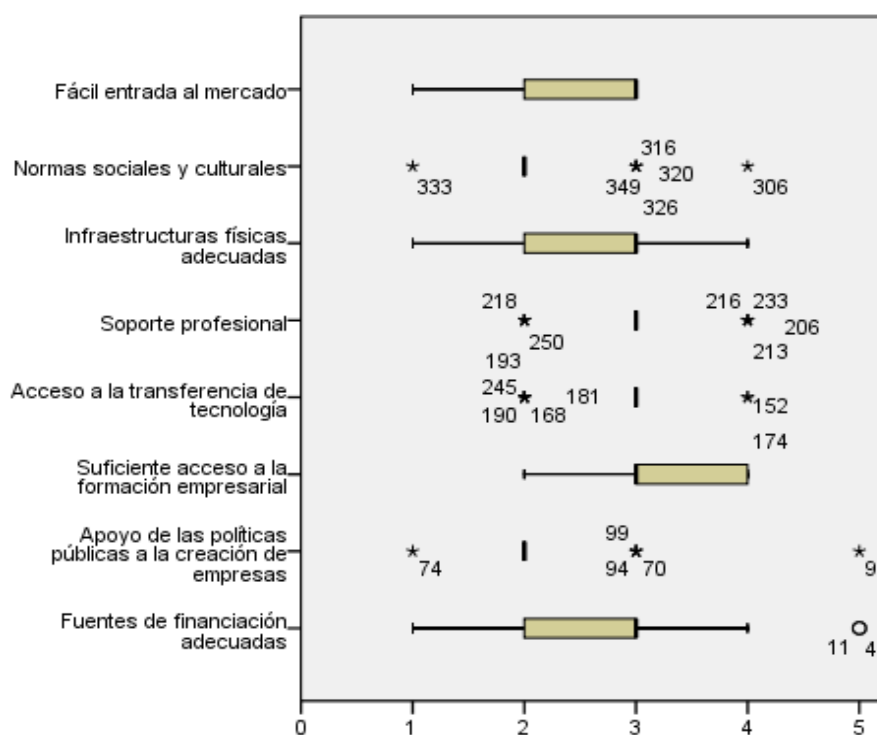
Fuente: Elaboración propia

Observando conjuntamente las cajas de ambas rondas, podemos constatar el acuerdo alcanzado por los expertos. Por un lado, visualmente podemos apreciar la notable reducción del tamaño de las cajas. Tal y como se puede observar en el siguiente gráfico que muestra la

distribución de valoraciones en segunda ronda, **la distribución de los datos ha reducido su dispersión**, desapareciendo las cajas en la mayoría de factores con unas medianas entre el valor 2 (factor referente a normas sociales y apoyo a las políticas públicas) y 3 (soporte profesional, acceso a la transferencia de tecnología). En todos los casos, existen algún experto que ha valorado con valores muy altos o bajos que se representan como valores anómalos de la distribución, aunque dentro del rango de variación en la escala Likert.

Para el resto de factores, la mediana sigue siendo el valor 3, pero con alguna excepción. Por un lado, el factor referente **fácil entrada a mercado e infraestructuras físicas** mantienen una distribución del 50% de las valoraciones entre 2 y 3, con un mínimo de 1 y, en cuanto al acceso a la **formación empresarial** el 50% de las valoraciones se han trasladado entre 3-4 con mínimos de dos y **fuentes de financiación**, el 50% de las valoraciones está entre 2 y 3 con mínimo de 1 y máximo 4.

Ilustración 2. Diagrama de caja y bigotes para valoraciones en segunda ronda sobre la existencia de factores determinantes del sector agrario



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, dado que estamos ante los resultados definitivos del estudio Delphi, se ha considerado procedente desarrollar la segmentación de los resultados por tipología de expertos que se han consultado: expertos afectados, expertos facilitadores y expertos académicos. Las respuestas se pueden observar la siguiente tabla, así como las desviaciones típicas por tipologías de expertos.



Tabla 5. Estadísticos descriptivos. Nivel de acuerdo con la existencia de factores determinantes del sector agrario, según respuestas en segunda ronda, por tipología de expertos

Factores	E. Afectados		E. Facilitadores		E. Académicos	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Fuentes de financiación adecuadas	3,09	0,84	3,08	1,52	2,69	1,10
Apoyo de las políticas públicas a la creación de empresas	2,57	0,55	2,46	1,18	<b>1,85</b>	0,39
Suficiente acceso a la formación empresarial	<b>3,34</b>	0,53	<b>3,36</b>	0,75	2,83	0,92
Acceso a la transferencia de tecnología	3,00	0,00	2,88	0,67	2,70	0,79
Soporte profesional (proveedores, consultores, asesores...)	2,83	0,74	3,10	0,33	3,00	0,83
Infraestructuras físicas adecuadas (transporte y comunicaciones)	2,85	0,73	2,75	0,69	2,30	0,79
Normas sociales y culturales que lo pongan en valor la figura del emprendedor/empresario	2,45	0,55	2,31	0,71	<b>1,85</b>	0,39
Fácil entrada al mercado	2,43	0,55	2,68	0,51	2,37	0,83

Fuente: *Elaboración propia*

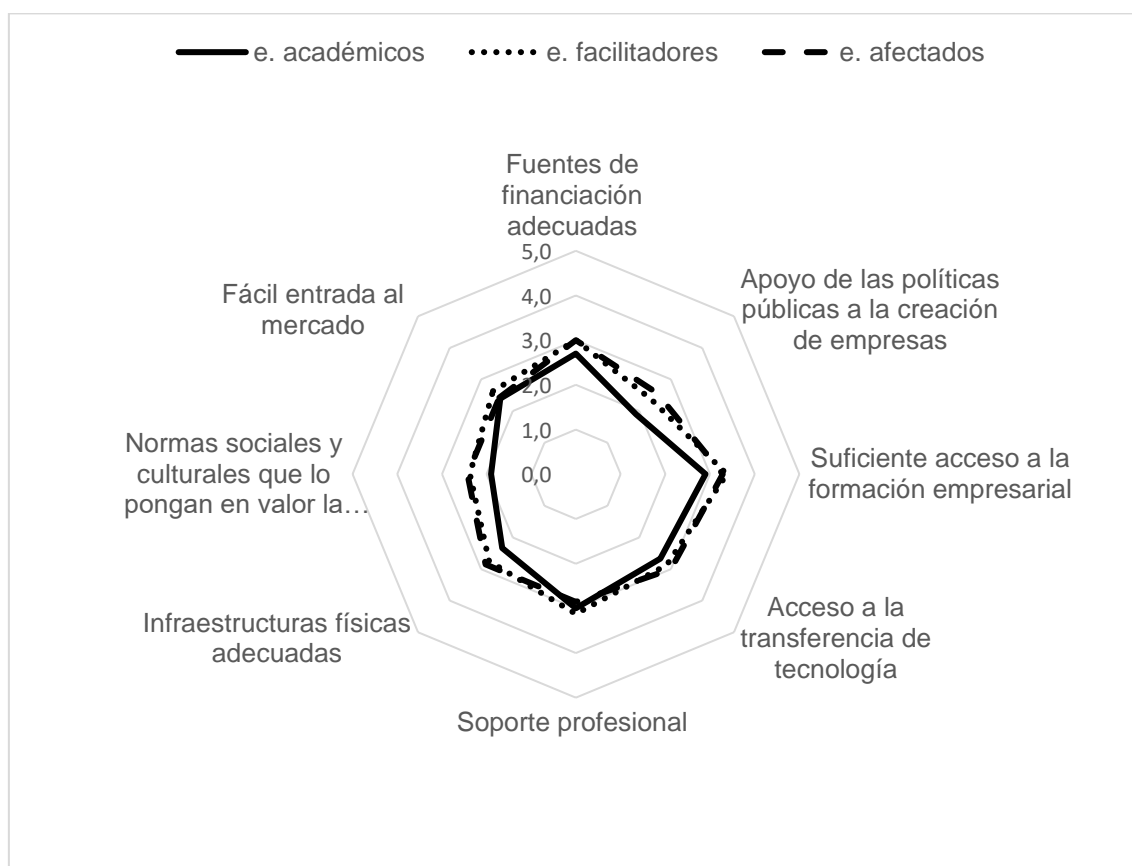
Estos resultados se han representado los resultados en el siguiente gráfico radial con el fin de facilitar la interpretación.

En términos generales, los expertos “académicos” valoran en menor medida la existencia de los diferentes factores del ecosistema emprendedor en el sector agrario. Valoraciones que se sitúan por debajo de los expertos “afectados” y “facilitadores” en todos los casos, siendo estas entre 1,85 y 3. La única excepción es relativa al soporte profesional donde los académicos valoran ligeramente por encima de los expertos afectados. En el gráfico radial, también se observa de un vistazo que el factor donde existe más discrepancia entre las valoraciones de expertos académicos es el relativo al apoyo de las políticas públicas y dónde más consenso en el factor referente a la existencia de un soporte profesional para el sector.

Por otra parte, cabe destacar que, para los **expertos académicos**, los factores que existen en menor grado en el ecosistema agrario (con valores por debajo de 2) son el **apoyo de las políticas públicas** a la creación de empresas y las **normas sociales y culturales** que ponen en valor la figura del emprendedor/empresario. Además, la desviación típica en la valoración para ambos factores es la menor entre los expertos académicos y por tanto, podemos deducir que existe consenso en esta opinión.

En relación a las valoraciones aportadas por **afectados y facilitadores**, se observa que tienen mayor grado de similitud entre sus respuestas para todos los factores. En este sentido, se podría destacar que ambos consideran que existe suficiente acceso a la **formación empresarial** en este sector, en comparación con otros factores del entorno, ya que este factor tiene una valoración por encima de 3. Por otro lado, los expertos afectados creen que en este sector la **entrada al mercado** no es fácil, mientras que los facilitadores otorgan menor valoración a las **normas sociales y culturales** que ponen en valor la figura del emprendedor/empresario.

Ilustración 3. Gráfico radial. Nivel de acuerdo con la existencia de factores determinantes del sector agrario, según respuestas en segunda ronda, por tipología de expertos



Fuente: Elaboración propia

Profundizando en la dispersión de respuestas por tipología de experto, podemos afirmar, en términos generales que existe mayor consenso entre las opiniones de los afectados en primer lugar (desviaciones típicas siempre por debajo de 1), seguidos de los académicos y por último, los afectados son los que menor grado de consenso mostrarían en sus valoraciones. El factor con menor grado de consenso para todas las tipologías de expertos es la existencia de **fuentes de financiación** adecuada en el sector agrario.

#### 4.3. Comparación de resultados con los factores característicos del ecosistema emprendedor español

Considerando el enfoque sectorial del estudio, uno de los análisis que sería procedente desarrollar es la comparación de resultados con otros sectores. No obstante, existe una carencia de estudios sectoriales relativos a ecosistemas emprendedores. Por esta razón, como aproximación a un ecosistema emprendedor comparable al del estudio, se han tomado como referencia los resultados publicados por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM Project) en la Encuesta Nacional de Expertos. La justificación para emplear esta fuente de información se basa en la similitud entre los factores analizados en ambos estudios, y la profundidad y exhaustividad con que se aborda el examen de cada factor en los informes publicados. Las ventajas que aporta

la comparativa con esta referencia superan las limitaciones derivadas del enfoque. Un ejemplo de estas limitaciones sería las diferencias en las etiquetas de valoración empleadas en ambos cuestionarios. Mientras que el presente trabajo utiliza las etiquetas: 1=*más bien en desacuerdo*; 5=*más bien de acuerdo*), el cuestionario de la Encuesta Nacional de Expertos emplea las etiquetas: 1=*completamente falso*; 5=*completamente cierto*.

Como se puede observar en la siguiente tabla, para los expertos que participaron en el informe publicado por el Global Entrepreneurship Monitor, solo hay una condición para emprender en la que España supere el 3 y es la correspondiente al acceso a las **infraestructuras físicas y de servicios**. El resto de las condiciones estudiadas se encuentran en el rango entre 2,18 y 2,89, siendo la menor valorada las **barreras de acceso al mercado interno**.

Tabla 6. Valores medios. Nivel de acuerdo con la existencia de condiciones del entorno para emprender, según expertos participantes en Global Entrepreneurship Monitor

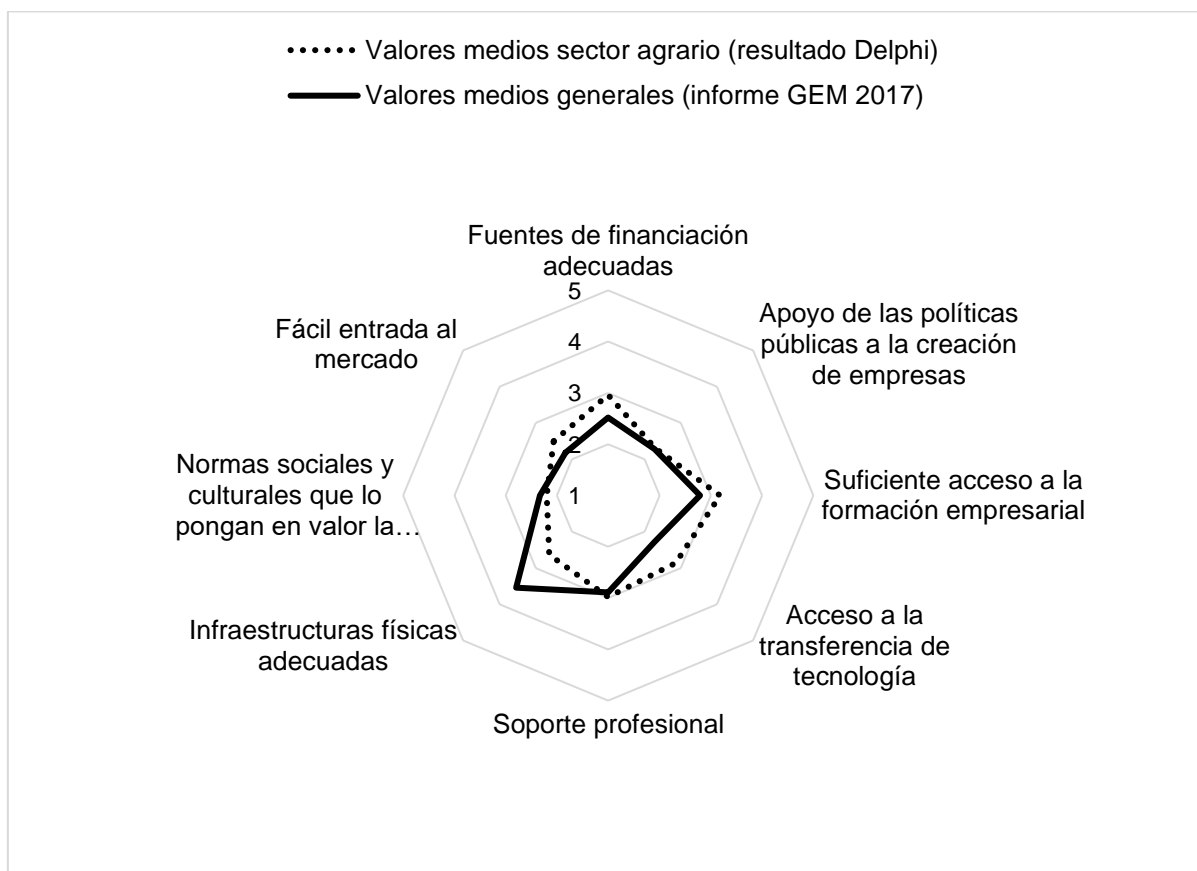
Condición del entorno para emprender (GEM)		Factor ecosistema emprendedor agrario de referencia	
Descripción	Media	Descripción	Media
Acceso a infraestructura física y de servicios	3,54	Infraestructuras físicas adecuadas (transporte y comunicaciones)	2,63
Acceso a infraestructura comercial y profesional	2,89	Soporte profesional (proveedores, consultores, asesores...)	2,98
Educación y formación emprendedora (etapa post escolar)	2,79	Suficiente acceso a la formación empresarial	3,18
Financiación para emprendedores	2,52	Fuentes de financiación adecuadas	2,96
Normas sociales y culturales	2,33	Normas sociales y culturales que lo pongan en valor la figura del emprendedor/empresario	2,20
Transferencia de I+D	2,28	Acceso a la transferencia de tecnología	2,28
Programas gubernamentales: emprendimiento como prioridad y su apoyo	2,28	Apoyo de las políticas públicas a la creación de empresas	2,30
Barreras de acceso a mercado interno	2,18	Fácil entrada al mercado	2,50

Fuente: *Elaboración propia*

Tal como se observa en el gráfico, se observa una diferencia en cuanto a la existencia de las **infraestructuras físicas** adecuadas para emprender, ya que, en este caso, el sector agrario tiene una **valoración inferior** si la comparamos con el total del ecosistema emprendedor nacional. Por el contrario, con una valoración **superior** para el sector agrario, se encontraron el resto de factores como son el acceso a la **transferencia de tecnología**, el acceso a la **formación profesional**, la fácil **entrada a mercado** o la existencia de **fuentes de financiación** adecuadas.

Al mismo tiempo, existen factores para los que el sector agrario **no muestra diferencias significativas** con los factores en el global de entorno emprendedor español, como es el caso del **apoyo de las políticas públicas** a la creación de empresas o las **normas sociales** que ponen en valor la figura del emprendedor, así como el **soporte profesional** a emprendedores.

Ilustración 4. Gráfico radial. Nivel de acuerdo con la existencia de condiciones del entorno para emprender, según expertos participantes en Global Entrepreneurship Monitor



Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

Tras una visión de los expertos tomada desde diferentes puntos de control, los tres factores con un grado de coincidencia mayor entre los sectores de la economía española y las diferentes tipologías de expertos son el **apoyo de las políticas públicas** a la creación de empresas, las **normas sociales** que ponen en valor la figura del emprendedor, así como el **soporte profesional** a emprendedores. Los dos primeros factores han sido ratificados a los expertos de carácter “académico”. Todos ellos parecen estar vinculadas a características socioculturales del país en relación al emprendimiento en términos generales. La literatura ha puesto de relevancia la importancia del contexto en el desarrollo del proceso emprendedor, más en concreto, existen una serie de normas informales que definen que el comportamiento y la conducta en las relaciones también son importantes en los esquemas teóricos sobre los ecosistemas emprendedores (Pindado & Sánchez, 2017). En especial, en los países en desarrollo, las barreras al emprendiendo vienen dadas por **barreras sociales**, como el miedo al fracaso o la percepción de la creatividad e innovación que pueden tener otras culturas, ya que se intentan

crear sistemas de dependencias o negocios comunes frente a iniciativas individuales (Kahan, 2013).

Por otra parte, cabe destacar la consistencia en las respuestas de los expertos “afectados” que opinan que la **entrada al mercado** no es fácil, factor que caracteriza más la casuística concreta de la estructura del sector agrario, debido a la necesidad de elevadas inversiones iniciales y mercados establecidos con unos canales de distribución para llegar al cliente final muy concentrados, lo que hace puede dificultar el acceso de un nuevo emprendedor. No se ha encontrado mucha literatura que confirme esta hipótesis en países europeos, si bien es cierto que uno de los principales problemas relacionados con el desarrollo rural y agrario en países en desarrollo es el limitado acceso a los mercados agrarios (Namdar & Sadighi, 2013).

Por último, parece que el factor con una valoración más diferente frente al resto de sectores económicos e influencia en el desarrollo del ecosistema emprendedor agrario, son las **infraestructuras físicas** adecuadas, probablemente debido a la ubicación de las empresas agrarias, que normalmente se encuentran en el medio rural, más alejadas de los núcleos urbanos, donde se albergan las mayores redes de comunicación. Uno de los principales problemas relacionados con el desarrollo rural y agrario en la literatura referente a países en desarrollo es la falta de infraestructuras básicas como caminos, bancos y escuelas (Namdar & Sadighi, 2013). Por este motivo, este aspecto, puede ser crítico para el desarrollo de los ecosistemas emprendedores agrarios y España ahora mismo tiene acceso a una infraestructura adecuada. No obstante, fenómenos el éxodo rural puede ocasionar que estas infraestructuras/servicios se vean deterioradas. Por otra parte, algunos estudios señalan que la decisión de la situación geográfica donde emprender viene condicionada en mayor medida por la residencia habitual del emprendedor, priorizando por establecerse en el emplazamiento de donde es oriundo (Pinillos Costa, 2001).

Este trabajo inicia una línea de discusión en la casuística del emprendimiento agrario a través de metodologías exploratorias como Delphi y pone de relevancia la necesidad de tener datos que ratifiquen las afirmaciones para futuros estudios y se pueda proveer de información a los entes decisorios para líneas estratégicas de mejora para que se acometan los cambios estructurales para fomentar el emprendimiento en un sector tan relevante para el país en términos socioeconómicos.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Coduras, A., & Levie, J. (2008). Executive Report Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report. In *Executive Report*.
- Cabero-Almenara, J., & Llorente Cejudo, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Eduweb*.
- Cabero Almenara, J., & Infante Moro, A. (2014). *Empleo del Método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación*. <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/32234>
- Camisón Zornoza, C., & Cruz Ros, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*.
- Campos Climent, V., Melián Navarro, A., & Sanchis Palacio, J. R. (2014). El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2013.06.002>
- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Social. In *Mc Graw*.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the DELPHI Method to the Use of Experts. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>
- Fontana and Frey. (1994). Interviewing: The art of science. *Handbook of Qualitative Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jconhyd.2010.08.009>
- Forum, W. E., & Forum, W. E. (2013). The Global Competitiveness Index 2013-2014: Country Profile Highlights. In *The Global Competitiveness Report 2013-2014*.
- García-Ruiz, M. E., & Lena-Acebo, F. J. (2018). Aplicación del metodo delphi en el diseño de una investigación cuantitativa sobre el fenómeno FABLAB. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.5944/empiria.40.2018.22014>
- García, L., & Fernández, S. J. (2008). Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos. In *Ingeniería Energética: Vol. XXIX (Issue 2)*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=329127758006>
- GEM: Global Entrepreneurship Monitor. (2014). *Choice Reviews Online*. <https://doi.org/10.5860/choice.51-4537>
- Hernández Mogollón, R. (2016). *Situación del Emprendimiento Rural en Extremadura. Una perspectiva a partir del proyecto GEM*. <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/GEM-Emprendimiento-rural.pdf>
- Jesús Ibáñez. (1986). PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACION SOCIAL: EL DISEÑO EN LA PERSPECTIVA ESTRUCTURAL. In *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*.
- Kahan, D. (2013). Managing risk in farming. In *Farm management extension guide*.
- Landeta, Jon, Matey de Antonio, Jesús, Ruiz Herrán, V. (2001). APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI EN LA ELABORACIÓN DE LA TABLA SIMÉTRICA DE LAS TABLAS INPUT-OUTPUT 2001 DE CATALUNYA (TIOC2001). *Instituto de Economía Aplicada a La Empresa de La Universidad Del País Vasco*. <https://www.idescat.cat/serveis/biblioteca/docs/bib/recerca/informe2003-landeta-upv.pdf>
- Landeta, J. (1999). *El Método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ariel. [https://polibuscador.upv.es/primo-explore/fulldisplay?docid=alma2145365570003706&context=L&vid=bibupv&lang=es\\_ES&search\\_scope=ALL&adaptor=Local Search Engine&isFrbr=true&tab=default\\_tab&query=any,contains,el metodo delphi&sortby=date&facet=frbrgroupid,include,1062646127&offset=0](https://polibuscador.upv.es/primo-explore/fulldisplay?docid=alma2145365570003706&context=L&vid=bibupv&lang=es_ES&search_scope=ALL&adaptor=Local Search Engine&isFrbr=true&tab=default_tab&query=any,contains,el metodo delphi&sortby=date&facet=frbrgroupid,include,1062646127&offset=0)
- Lannoy, A., Procaccia, H., & Impr. EMD). (2001). *L'utilisation du jugement d'expert en sûreté de*

- fonctionnement*. Éd. Tec & doc.  
[https://inis.iaea.org/search/search.aspx?orig\\_q=RN:33011745](https://inis.iaea.org/search/search.aspx?orig_q=RN:33011745)
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., Egon, G. G., & Guba, E. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage Handbook of Qualitative Research*.
- M., F., & G., P. Z. (2013). Seeking consensus through the use of the Delphi technique in health sciences research. *Journal of Allied Health*.
- Mahajan, V., Linstone, H. A., & Turoff, M. (2006). The Delphi Method: Techniques and Applications. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.2307/3150755>
- Martínez Piñeiro, E. (2003). La Técnica Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas. *Revista de Investigación Educativa*.  
<https://doi.org/10.6018/rie.21.2.99311>
- MCELWEE, G. (2006). FARMERS AS ENTREPRENEURS: DEVELOPING COMPETITIVE SKILLS. *Journal of Developmental Entrepreneurship*.  
<https://doi.org/10.1142/s1084946706000398>
- Melián Navarro, A., Climent Campos, V., & Palacio Sanchis, J. R. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*.  
<https://doi.org/10.5209/rev-REVE.2011.v106.37377>
- Merton, R. K. (2002). The Focussed Interview and Focus Groups: Continuities and Discontinuities. *Public Opinion Quarterly*. <https://doi.org/10.1086/269057>
- Morgan, M. J. (1993). How corporate culture drives strategy. *Long Range Planning*.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90142-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90142-3)
- Namdar, R., & Sadighi, H. (2013). Investigation of major challenges of rural development in Iran utilizing delphi technique. *Journal of Agricultural Science and Technology*.
- Observatorio ábaco (IVIE) (2020): Disponible en: <http://www.observatorioabaco.es/>
- Okoli, C., & Pawlowski, S. (2004). Okoli, C., & Pawlowski, S. (2004). The Delphi method as a research tool.pdf. *Information and Management*.
- Ortega San Martín, F. (2008). La Prospectiva: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios. 2008. <https://doi.org/10.1111/1750-3841.12810>
- Pindado, E., & Sánchez, M. (2017). Researching the entrepreneurial behaviour of new and existing ventures in European agriculture. *Small Business Economics*.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9837-y>
- Pinillos Costa, M. J. (2001). Papeles de economía española. In *Factores Coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid. Papeles de economía española, ISSN 0210-9107, Nº 89-90, 2001 (Ejemplar dedicado a: Las Pymes ante nuevo entorno económico), págs. 343-363 (Issue 89)*. Confederación Española de Cajas de Ahorros.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=65523>
- PwC. (2019). *El Futuro Del Sector Agrícola Español. 2025*.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*. [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)
- Scheele, S. D. (2002). II. C. Reality Construction as a Product of Delphi Interaction. In *The Delphi method: Techniques and applications*.
- Seguí, E., & Server, R. (2010). El capital relacional de las cooperativas de crédito en España: Un estudio cualitativo de sus intangibles sociales mediante el análisis DELPHI. *REVESCO*. <https://doi.org/ISSN:1885-8031>

- Seguí Mas, E. (2007). La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito. *Departament d'Economia i CCSS – UPV*. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/1836>
- Steinert, M. (2009). A dissensus based online Delphi approach: An explorative research tool. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.10.006>
- The World Bank. (2019). Doing Business 2019. *World Bank*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1326-9>
- Turksma, L. (2007). Book Reviews : MERTON ROBERT, K., MARJORIE FISKE & PATRICIA L. KENDALL. The Focused Interview. A Manual of Problems and Procedures, Glencoe, Ill., 1956, The Free Press, xxii + 186 p. *Gazette (Leiden, Netherlands)*. <https://doi.org/10.1177/001654925600200210>
- Valles, M. S. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social. *Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. <https://doi.org/8477384495>
- Weber, M. (2011). The Nature of Social Action. In *Max Weber: Selections in Translation*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511810831.005>
- Witkin, B. R. and J. W. A. (2007). Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide. Thousand Oaks, CA, London, New Delhi: Sage Publications, 302 pp. ISBN 0-8039-5809-9. *International Social Work*. <https://doi.org/10.1177/002087289603900316>