

## TEMAS DE ACTUALIDAD

# LA GESTIÓN EN COMÚN DE TIERRAS: UNA RESPUESTA COOPERATIVA INNOVADORA PARA EL IMPULSO DE LA AGRICULTURA

Tema de actualidad coordinado por **Elena Meliá Martí**  
Profesora Titular de la Universitat Politècnica de València  
Investigadora del CEGEA y de CIRIEC-España



## Presentación del monográfico

El abandono de tierras es un hecho visible en los distintos ámbitos de la geografía española, y tiene como origen una diversidad de aspectos, de índole económico, social y legal, entre otros. Así, aunque suele atribuirse en gran medida a la falta de rentabilidad de las explotaciones, existen otros factores que potencian y complementan al anterior, como los vinculados con las barreras de entrada a la actividad agraria de los jóvenes (especialmente derivadas del coste), la continuada pérdida de población en núcleos rurales, o la propia legislación agroalimentaria, que hacen que su impacto sea aún mayor. La consecuencia es una paulatina reducción de las explotaciones activas, y en el caso de las cooperativas agroalimentarias del número de socios, los cuales no encuentran un relevo para la gestión de sus explotaciones. Esta pérdida de base social de las cooperativas trae consigo consecuencias muy negativas para estas empresas, ya que se suma a una situación que en muchas cooperativas ya era difícil. Nos referimos a aquellas cooperativas que parten de una reducida dimensión, que en muchos casos cuentan con estructuras productivas sobredimensionadas y por tanto infrutilizadas, las cuales son aún más difíciles de sostener dada la pérdida de socios y actividad, lo que a la postre desemboca en una progresiva pérdida de capacidad de remunerar al socio por sus producciones.

Esto ha traído consigo la desaparición de muchas cooperativas agroalimentarias y la integración de otras tantas en estructuras de mayor dimensión. Ante esta realidad, las iniciativas de gestión en común de tierras de cultivo (IGC) se plantean para las cooperativas como una forma de aliviar este problema. Con este

objeto han surgido en España IGC de distinta índole, así como grupos cuya actividad está centrada en desarrollar mecanismos que contribuyan a resolver los problemas apuntados, como es el caso del Grupo Operativo de Innovación Social en la Gestión de Tierras (GO\_INNOLAND) promovido por el Programa Nacional de Desarrollo Rural, que está catalizando muchas de estas iniciativas, y en cuyo seno se han desarrollado algunos de los interesantes trabajos que incluye este número de la Revista.

En este número contamos con aportaciones muy relevantes, que vienen del conocimiento de la realidad de las cooperativas agroalimentarias y de cómo están de forma colectiva contribuyendo a resolver el problema del abandono, mejorando al mismo tiempo la viabilidad comercial de las explotaciones. **Myriam Mestre**, Técnica de Cooperativas Agroalimentarias de la Comunidad Valenciana, gran conocedora e impulsora de estas iniciativas, realiza una excelente aproximación a esta realidad, y al gran reto que supone para las cooperativas valencianas abordarlas, sin dejar de lado las dificultades que suponen su puesta en marcha. **Juan Miguel del Real**, director de la Federación de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha, nos presenta la realidad y las particularidades que presentan estos procesos en la Comunidad manchega.

El trabajo de los profesores **Verónica Piñeiro**, **Jose María García Álvarez-Coque**, y en el que además participo yo misma (Universitat Politècnica de València), incorpora la primera caracterización que se publica acerca de los distintos modelos de IGC que existen en España, los cuales se diferencian desde el punto de vista organizativo en lo que actividades o actores principales se refiere: quién cede la tierra, quién

Las iniciativas de gestión en común de tierras de cultivo (IGC) se plantean para las cooperativas como una forma de aliviar el problema del abandono de tierras, originado por cuestiones económicas, sociales y legislativas.

Frente a ello han surgido en la Comunitat Valenciana y en España IGC de distinta índole, así como grupos cuya actividad está centrada en desarrollar mecanismos que contribuyan a resolver los problemas apuntados.

En este número contamos con aportaciones muy relevantes, que vienen del conocimiento de la realidad de las cooperativas agroalimentarias y de cómo están de forma colectiva contribuyendo a resolver el problema del abandono, mejorando al mismo tiempo la viabilidad comercial de las explotaciones agrarias.

realiza la inversión, quién la gestiona y quién se encarga de las labores de producción.

Por otra parte, **Francesc J. Cervera Ferrer**, Técnico superior en investigación (Universitat Politècnica de València); **Lorena Tudela Marco**, del Grupo Cooperativo Cajamar, y **José M<sup>a</sup> García Álvarez-Coque**, catedrático de la UPV comparten con nosotros tres de las herramientas que han desarrollado, en el marco del Grupo Operativo para la Innovación Social en Gestión de Tierras (GO\_InnoLand), para la implementación de una IGC: 1) el Semáforo para el diagnóstico, el cual permite anticipar el riesgo de abandono y la posibilidad de parcelas viables en una cooperativa, así como hacer previsiones de las necesidades de producto presentes y futuras; 2) la Hoja de Ruta, la cual permite, una vez identificadas las parcelas que reúnen los requisitos para formar parte de una IGC, realizar un estudio económico de las actuaciones a realizar y 3) el Benchmarking, herramienta que permite analizar la posición relativa de los indicadores de desempeño de una explotación respecto a los que obtiene el entorno más cercano.

**Raúl Ballester Bartrina**, Director de la Cooperativa de Onda, que recientemente ha creado una sección de gestión en común de explotaciones, nos adentra en el proceso que ha seguido su cooperativa para llegar a constituir esta sección: elección de la fórmula más adecuada, aprobación por asambleas, decisión de la operativa de gestión y comercialización, captación de explotaciones, contratos de cesión, inversiones en las

explotaciones, participación en los beneficios, etc. Su testimonio constituye sin duda una fuente de primera mano, que puede orientar y ayudar a aquellas cooperativas que se estén planteando esta opción.

Por último, para acabar de ilustrar las distintas opciones que ofrecen y pueden dar cobertura a las IGC se han incorporado 3 entrevistas a directivos de tres de las cooperativas que se pueden considerar pioneras y referentes en este ámbito, que he realizado junto a **Ana Cano Arribas**, Técnica de Cooperativas Agroalimentarias de la Comunidad Valenciana. Así, hemos realizado entrevistas a **José Vicente Navarro**, Presidente de la Cooperativa de Benaguasil, **José Pastor**, Presidente de Coopego, ambas ubicadas en la provincia de Valencia, y **Ferrán Huguet**, Director General de Unió Corporació Alimentària, domiciliada en Reus.

Con este número pretendemos un acercamiento a la realidad de las Iniciativas de gestión en común de explotaciones por parte de las cooperativas agroalimentarias, desde el conocimiento de la realidad y problemática que las impulsa, de los diferentes modelos que han surgido en el panorama español, y de las herramientas tecnológicas que pueden contribuir a su creación y éxito. Al mismo tiempo, la participación de sus actores principales, los presidentes y directores de algunas cooperativas referentes en estas iniciativas, aporta un gran valor práctico a este monográfico, ya que constituyen un ejemplo y un espejo en el que se pueden mirar aquellas cooperativas que se planteen asumir este reto.

# Respuesta de las cooperativas agroalimentarias al abandono de explotaciones y la falta de relevo generacional

**Myriam Mestre Froissard**

Técnica de Cooperatives Agroalimentàries Comunitat Valenciana

## Problemática y elementos catalizadores

Si tomamos una imagen al azar de gran parte de las zonas agrícolas de la Comunitat Valenciana, podremos observar un mosaico de explotaciones que evidencian una estructura agraria extremadamente parcelada. Desde hace ya muchos años, este hecho se ha convertido en un elemento clave en la rentabilidad de nuestra agricultura.

En todos los diagnósticos del sector agrario de la Comunitat Valenciana se hace hincapié en los problemas estructurales de nuestra agricultura. Explotaciones de pequeña dimensión, con una creciente falta de rentabilidad debido, entre otras muchas causas, a la bajada de precios agrícolas o a la falta de rentabilidad de las actuales producciones. La falta de dimensión de las explotaciones dificulta además la capacidad de modernización y de inversión en las mismas.

Este diagnóstico, unido al envejecimiento de la población vinculada al sector agrario, a la falta de relevo generacional -motivada en parte por esa falta de rentabilidad de la actividad agraria-, al predominio de una agricultura a tiempo parcial, poco profesionalizada y con cada vez menos vinculación a la tierra, configura un panorama poco alentador para el futuro de nuestra agricultura.

El abandono de explotaciones tiene repercusiones económicas, sociales y medioambientales en el territorio. En algunas cooperativas, se estima que el ritmo medio de abandono por diferentes causas está en torno a 10 ha. por año, lo que tiene consecuencias directas en la gestión de la cooperativa, tales como la disminución de la producción, procesada y comercializada, la disminución de la base social, o el incremento de costes fijos. El análisis de la edad media de la base social de las mismas nos lleva a pensar que este proceso se agravará en los próximos años, por lo que es necesario actuar ya para frenarlo en primera instancia y revertirlo a medio plazo.

Frente a esta situación, nos encontramos con una estructura empresarial muy potente en las Cooperativas Agroalimentarias, las cuales son verdaderos motores económicos de las zonas rurales, con una fuerte

presencia en mercados nacionales e internacionales. Las Cooperativas están viviendo un cambio de paradigma en la producción, debido entre otras cosas a las nuevas demandas sociales, la transición ecológica, la adaptación al cambio climático... El nuevo contexto de producción en el que estamos inmersos no es fácil de gestionar, por lo que es más necesario que nunca que desde las empresas cooperativas se pongan en marcha mecanismos de planificación estratégica y de control de la producción que les permitan adaptarse y atender adecuadamente a estas nuevas demandas: comercialización de productos específicos, formatos de presentación y consumo, obtención de nuevas certificaciones de calidad...

Entre las dificultades para revertir este panorama, se constata la dificultad de acceso a la tierra para jóvenes que quieren incorporarse al sector y desarrollar una agricultura más competitiva.

Esta situación es la que viven y perciben muchas cooperativas agroalimentarias, que se están poniendo a trabajar para plantear nuevas formas de gestión de la producción basadas en la gestión en común de tierras y adaptadas a su realidad social, territorial y a sus mercados, planificando y poniendo en marcha un nuevo proyecto empresarial.

## Las propuestas desde el cooperativismo agroalimentario

A partir de esta situación, se impulsan desde el cooperativismo agroalimentario propuestas que pretenden desarrollar iniciativas que planteen soluciones o nuevos enfoques en la gestión de tierras, para abordar una o varias de estas circunstancias, atendiendo a las particularidades de cada empresa y territorio.

En este nuevo enfoque se sitúan las Iniciativas de Gestión en Común de tierras (IGC), figura recogida en la Ley 5/2019 de Estructuras Agrarias de la Comunitat Valenciana (LEA) que, aunque está todavía pendiente de desarrollo reglamentario, se están implantando ya en varias cooperativas de la Comunitat, al tiempo que muchas otras se están interesando en su desarrollo.

Las IGCS se definen en el artículo 34 de la LEA: “Una IGC estará formada por un conjunto de personas físicas o jurídicas titulares de parcelas o derechos de uso y aprovechamiento de las mismas que expresen su voluntad de poner en marcha un plan de gestión tendente al cultivo y la explotación en común, la realización en común de actividades complementarias agrarias relacionadas, la ayuda mutua entre explotaciones a través de la utilización de nuevas tecnologías, el uso en común racional de los medios para la realización de actividades agrarias y complementarias, u otro tipo de iniciativas innovadoras que añadan valor al conjunto de parcelas y producciones afectadas por el plan de gestión.”

Las Iniciativas de Gestión en Común (IGC) se pueden desarrollar con diferentes objetivos y estrategias, por lo que no existe un modelo único, sino que, cómo indicábamos, la fórmula se adapta en cada caso a las características y necesidades de la empresa, de la base social y del territorio donde se desarrolla.

Independientemente del proyecto empresarial, de los objetivos y del modelo que se desarrolle, que será distinto en cada empresa, las iniciativas que se han puesto en marcha suelen tener en común dos elementos catalizadores:

- La necesidad de fortalecer la base productiva
- La falta de relevo generacional y de profesionalización de la actividad agraria

La puesta en marcha de una Iniciativa de Gestión en Común es un proceso complejo, ya que conlleva cambios importantes, que implican aspectos de gestión y organización empresarial, pero también cambios sociales en la relación de socios y propietarios con la cooperativa.

Existe bastante diversidad en las iniciativas que se están poniendo en marcha y en la forma de abordar los retos de la agricultura y de las zonas rurales detectados en cada caso, pero podemos encontrar algunos elementos comunes que se están teniendo en cuenta en muchas de las iniciativas que están surgiendo en las cooperativas agroalimentarias:

- Existe un liderazgo de la cooperativa en el territorio, que actúa y dispone de recursos (humanos y materiales) para emprender un proyecto de estas características.
- La puesta en marcha de la Iniciativa de Gestión en Común forma parte de un proyecto empresarial definido, con unos objetivos claros y planificación estratégica para llevarlo a cabo.
- Muchas iniciativas surgen del análisis de las características y necesidades de la base social, definen los perfiles de sus integrantes e identifican jóvenes o profesionales a implicar en su desarrollo.

- Requieren un profundo conocimiento del territorio: ritmo de abandono de parcelas, la existencia de otros inversores en la zona, el desarrollo de cultivos potenciales, la implicación comarcal o municipal...

- Realizan análisis de inversiones a realizar y un plan de financiación, así como una adecuación de la estructura. ¿Se dispone de estructuras y recursos humanos suficientes? ¿Hay que generar alianzas?

### Cooperativas referentes

Hay cooperativas que son referentes en esta materia, como es el caso de la Rural San Vicent Ferrer de Benaguasil, cuyo modelo se ha analizado desde distintas perspectivas en publicaciones como “Innovación en la gestión y modernización de la producción en una cooperativa citrícola”, publicada por Cajamar en 2016 y que han tenido una participación protagonista en el GO Innoland. Esta iniciativa ha servido de inspiración a otras muchas cooperativas, que se han lanzado a explorar la alternativa de gestión de tierras.

COOPEGO también ha impulsado una iniciativa comarcal en la zona de la Marina Alta, basada en la reconversión de parcelas al cultivo de aguacate y en la adaptación del cultivo de cítricos a una producción residuo cero.

En otras zonas citrícolas y hortofrutícolas también se están desarrollando iniciativas de gestión en común de tierras, como es el caso de la Cooperativa Nuestra Señora de la Esperanza de Onda, la Cooperativa Fontcoop de Villalonga, o la Cooperativa de Bellreguard, que han iniciado planes de reconversión y reestructuración colectivos. Cabe destacar también iniciativas en el cultivo de la viña, como es el caso de Bodega las Virtudes de Villena o de la Cooperativa Agrícola El Villar.

En zonas de interior en riesgo de despoblamiento, empresas como la Cooperativa de Viver también han puesto en marcha Iniciativas de gestión en común, evitando el abandono agrícola del territorio, generando empleo y actuando como verdaderos motores económicos de estas zonas rurales. Otras cooperativas agroalimentarias situadas en zonas de interior están iniciando también estos procesos, como la Cooperativa de Atzeneta del Maestrat o la Cooperativa de Millares.

Estos son algunos ejemplos que llevan varios años en marcha y se están consolidando, pero se van sumando muchas más cooperativas de diferentes territorios que aportan su peculiaridad y especificidad, enriqueciendo los modelos de referencia y las alternativas de desarrollo de IGCs.

### **El impulso de la gestión en común, oportunidades para las cooperativas y dificultades para su puesta en marcha**

Como hemos indicado, se trata de iniciativas complejas porque implican muchos cambios, tanto sociales como estructurales y de gestión, si bien es cierto que también ofrecen muchas oportunidades:

- Oportunidad para un cambio de modelo en la producción que dé respuesta a las nuevas necesidades de la base social de las cooperativas y a las necesidades de los mercados.
- Una oportunidad para el cambio estructural que se requiere para hacer frente al nuevo contexto agroalimentario
- Oportunidad de generar también cambios en la dinámica y en la gestión de la propia cooperativa, abriendo la posibilidad de integrar a nuevos perfiles de personas socias (jóvenes y mujeres)
- Oportunidad para establecer sinergias y desarrollar procesos de cooperación con otras entidades y actores del territorio

Desde Cooperatives Agro-alimentàries de la Comunitat Valenciana se está dinamizando y acompañando a las cooperativas agroalimentarias en estos procesos desde hace varios años, a través de la organización de charlas dirigidas a la base social; la formación específica para los consejos rectores; la organización de talleres y encuentros entre cooperativas; la realización de jornadas; la difusión de información y la prestación de apoyo técnico. Además, está impulsando y participando en trabajos que se están realizando en esta materia por parte de la Universitat Politècnica de València (UPV) o por la Cátedra de Cooperativas Agroalimentarias de España – UV, así como los desarrollados desde el Grupo Operativo supraautonómico Innoland <https://goinnoland.wordpress.com/>.

En cuanto a las dificultades que están surgiendo, se podrían agrupar en tres bloques: las que tienen que ver con aspectos normativos, las de integración en la estructura de la cooperativa y las sociales.

En lo referente a aspectos normativos, las dificultades derivan de la falta de desarrollo normativo especí-

fico que ofrezca cobertura a estas figuras. Aunque las Iniciativas de Gestión en Común están recogidas en la Ley de Estructuras Agrarias (Ley 5/2019), todavía no existe el desarrollo reglamentario que regule su registro, lo que genera muchas dudas a nivel jurídico y fiscal. Además, la falta de reconocimiento de este tipo de figura en otras políticas agrarias nacionales y europeas dificulta también su desarrollo, por la falta de definición o por no estar recogidas entre los modelos agrarios que se quieren impulsar.

Las dificultades que tienen que ver con la configuración del modelo a adoptar en la cooperativa se relacionan con la adaptación de estatutos, la redacción de modelos de acuerdo entre socios/propietarios y la cooperativa, la falta de conocimiento de las repercusiones jurídicas y fiscales de los diferentes modelos que se pudieran adoptar, etc.

En lo que se refiere a dificultades sociales, las cooperativas las están solventando con una comunicación clara y transparente, con una buena definición del proyecto a desarrollar y con la planificación técnica y económica necesaria, así como con el establecimiento de modelos de acuerdos con socios-propietarios. El análisis de diferentes casos nos muestra que lo que cuesta es empezar a crear ese primer núcleo de socios que activen la agrupación. Sin embargo, una vez que se ponen en marcha, se está viendo que muchas personas se interesan por la iniciativa y dichas agrupaciones van creciendo.

En los últimos años estamos viendo cómo se están configurando y consolidando las Iniciativas de Gestión en Común de tierras en las cooperativas agroalimentarias, no solo en la Comunitat Valenciana, sino en muchos puntos de nuestra geografía. Cada vez son más las entidades e instituciones que están poniendo el foco en estas nuevas formas de gestión colectiva, contando con herramientas y trabajos que pueden facilitar y apoyar estos procesos en nuestras empresas. Queda mucho trabajo por delante, pero consideramos que el cooperativismo agroalimentario está en disposición de afrontar este reto y aprovechar las oportunidades que brinda para el desarrollo de nuestras empresas, de la agricultura y del conjunto de las zonas rurales.

# La gestión en común de tierras en las cooperativas de Castilla-La Mancha

**Juan Miguel del Real Sánchez-Flor**

Director General de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha

## El entorno del cooperativismo agroalimentario de Castilla-La Mancha

Castilla-La Mancha cuenta con 456 cooperativas agroalimentarias (tomando como referencia únicamente las que tienen un volumen de negocio superior a los 200.000 euros y asocian a más de 25 socios), que aglutinan a 160.989 socios, lo que supone que en una región de poco más de 2 millones de habitantes, un 10% de la población activa en edad de trabajar forma parte de una cooperativa agroalimentaria. De los 919 municipios existentes en nuestra región, en 305 de ellos existe, al menos, una cooperativa agroalimentaria, lo que supone que en el 33% de los municipios, la actividad agraria se realiza prioritariamente a través de cooperativas agroalimentarias. La distribución provincial del cooperativismo se muestra en la tabla 1.

Los estereotipos de género que han imperado en la agricultura tradicional se han trasladado también a nuestras cooperativas. El 76% de las personas socias son hombres, frente al 24% de mujeres, porcentajes que, por el contrario, no se extrapolan a la presencia de las socias en los órganos de toma de decisiones, que escasamente superan el 9,5% del total de consejeros según datos del 2020.

Afrontar el relevo generacional en las cooperativas es otro de los grandes retos a los que se enfrenta el cooperativismo, pues los más jóvenes no suelen elegir

la agricultura como su principal opción para trabajar y, en caso de elegirla, no siempre eligen el modelo cooperativo como forma de canalizar y poner en el mercado sus producciones.

A nivel sectorial, el sector vitivinícola destaca sobremanera sobre los demás, erigiéndose en el más estratégico de nuestra región, pues no en vano representa el 48% de la superficie nacional de viñedo, contribuyendo de forma activa a la estructuración de los paisajes rurales de nuestra región. En la actualidad, Castilla-La Mancha concentra más del 58% de la producción de vinos y mostos de todo el país y ello tiene reflejo en el número de cooperativas que operan en este sector con un total de 218 bodegas cooperativas.

Al vitivinícola le sigue el sector de aceite de oliva con 147 cooperativas, siendo la segunda comunidad autónoma tras Andalucía en la producción de aceite de oliva; seguido del sector de cultivos herbáceos con 108 cooperativas, y del sector de frutas y hortalizas con 74 cooperativas, en las que destacan productos como ajo y champiñón en los que Castilla-La Mancha es líder absoluto a nivel nacional. En menor medida, señalamos el sector de frutos secos que, pese a tratarse de un sector minoritario, está en continuo crecimiento por toda la región con un aumento exponencial de plantaciones de almendro y pistacho, que nos lleva a ser líderes a nivel nacional en superficie de almendro y pistacho.

**Tabla 1. Distribución de cooperativas agroalimentarias en Castilla-La Mancha**

| Provincia   | Primer grado y SAT | Segundo grado | Total      |
|---|--------------------|---------------|------------|
| Albacete  | 82                 | 4             | 86         |
| Ciudad Real   | 94                 | 7             | 101        |
| Cuenca  | 98                 | 4             | 102        |
| Guadalajara   | 5                  | 0             | 5          |
| Toledo  | 158                | 4             | 162        |
| <b>Total de Cooperativas y SAT de relevancia social</b> |                    |               | <b>456</b> |

**Tabla 2. Cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha por sectores**

| SECTOR*                   | Nº Coops/SAT. |
|---------------------------|---------------|
| Vino                      | 218           |
| Aceite                    | 147           |
| Herbáceos                 | 108           |
| Hortofrutícola y f. Hueso | 74            |
| Ganadería-lacteo          | 49            |
| Piensos                   | 44            |
| Frutos secos              | 11            |

\* Algunas cooperativas tienen actividad en varios sectores.

### La gestión en común de tierras en Castilla-La Mancha

El predominio de cultivos leñosos en nuestra región (viñedo, olivar, hongos comestibles, frutos secos, etc.) que, en términos generales, siguen siendo rentables para el agricultor, determina que hoy en día, no exista un problema acuciante y generalizado de abandono de tierras por cese en la actividad de sus titulares. Sin embargo, sí que existen problemas por la falta de relevo generacional a consecuencia del alto nivel de envejecimiento del medio rural y, en particular, de la masa social cooperativa, y sobre todo por la dificultad de acceso a la tierra y al agua por parte de los jóvenes que deciden emprender su actividad en el sector agrario. Ahondemos un poco en estas cuestiones.

Como decimos, en Castilla-La Mancha, al igual que ocurre en el resto de España, la base social de nuestros agricultores está altamente envejecida. Los socios mayores de 65 años son más del 35% del total de nuestros socios y si tomamos como referencia la edad de 55 años, este porcentaje supera sobradamente el 50% de la base social cooperativa, llevándonos a que haya solo un agricultor joven por cada veinte socios mayores de 55 años. Hoy por hoy, solamente el 8% de la base social de cooperativas tiene menos de 35 años.

Todo esto supone que, en poco más de una década, más de la mitad de nuestros socios se habrán jubilado o estarán en edad de hacerlo, con lo cual una parte importante de las explotaciones vinculadas actualmente a las cooperativas agroalimentarias habrá estado o estará sujeta a un proceso de relevo generacional o de cambio de titularidad.

Salvo en aquellos casos en los que el nuevo agricultor forme parte del entorno familiar del agricultor

saliente, de manera que se produzca un relevo natural en el seno de la familia, el alto precio de la tierra, la escasez de arrendamientos, el enorme capital necesario para emprender la actividad agraria desde cero y la dificultad de acceso a la financiación para un joven que necesite afrontar elevadas inversiones, dificulta notablemente el relevo generacional para muchos de los que desean incorporarse a la agricultura, dejando vía libre a que las grandes explotaciones y/o los grandes inversores sean los que accedan a la compra de estas explotaciones.

Problema derivado de lo anterior, es el riesgo de que salgan fuera del ámbito de la cooperativa aquellas explotaciones de agricultores que abandonan la actividad agraria, con la consiguiente pérdida de competitividad de las mismas. En definitiva, se puede producir una “desintegración cooperativa” o “deslocalización de las explotaciones” como consecuencia de la salida de las tierras y sus producciones del sector cooperativo.

En este sentido, desde Cooperativas Agro-alimentarias Castilla-La Mancha se está trabajando en un doble sentido:

- Por un lado, alentando a las cooperativas a que lideren desde un principio la solución a este problema, conscientes de que, en pocos años, el problema ahora testimonial, se irá agravando paulatinamente sin posibilidad de su reversión. Solución que pasa por organizar secciones de cultivo en común que ofrezcan una opción de futuro a los socios que cesen en su actividad y, a su vez, se logren diferentes objetivos:

- Al socio propietario, le permite mantener su propiedad, el valor de esta y percibir una renta adecuada por la cesión de la gestión de su explotación.

- A la cooperativa, mantener los efectivos productivos afectos a la actividad productiva, mantenido su

Actualmente, varias cooperativas de Castilla-La Mancha están incorporando el modelo de cultivo en común o explotación comunitaria de la tierra.

Además de un mayor valor añadido por hectárea para agricultores y agricultoras, se utiliza maquinaria de forma conjunta, y se alcanzan mejor los objetivos de sostenibilidad que demanda la nueva PAC.

estructura de costes, asegurando su competitividad, fidelizando al socio y, no menos importante, pudiendo mejorar la orientación productiva de esas explotaciones hacia variedades mejorantes o nuevos cultivos emergentes que permitan diversificar las producciones que la cooperativa ofrece al mercado.

- A los jóvenes agricultores que acceden a la actividad sin base patrimonial previa, una vía de entrada a la profesión con el apoyo de la cooperativa, con la orientación productiva adecuada a las necesidades de mercado, con la gestión en común de maquinaria especializada y con el apoyo técnico de los asesores de campo de la cooperativa.

- Por otro lado, instando a la administración regional a que arbitre medidas de apoyo público para incentivar la puesta en marcha de estas secciones de cultivo en común o de explotación comunitaria de la tierra en las cooperativas, de manera que facilite su puesta en marcha y la dotación de infraestructuras necesarias para su funcionamiento.

Actualmente, varias cooperativas están incorporando este nuevo modelo a su planificación estratégica e incluso han iniciado su puesta en marcha. A modo de ejemplo, destacar los siguientes casos de éxito:

**Sección de plantas aromáticas de la Cooperativa de segundo grado Alcamancha (Carrascosa del Campo, Cuenca):** este proyecto nace para complementar el tradicional cultivo de cereales, con el de plantas aromáticas, pues el monocultivo cereal no lograba por sí mismo los objetivos de rentabilidad de las explotaciones, especialmente en explotaciones de baja o mediana dimensión. Al diversificar las rentas, el proyecto genera empleo, evitando la emigración a las ciudades o a núcleos poblacionales más grandes, creando, además, nuevas oportunidades para el desarrollo agroturístico de la zona con visitas al campo, y para el desarrollo de nuevos productos.

Además de un mayor valor añadido por hectárea para agricultores y agricultoras, se utiliza maquinaria de forma conjunta, y se alcanzan mejor los objetivos de sostenibilidad que demanda la nueva PAC.

La plantación de aromáticas y su inserción en un enfoque de cadena de valor va más allá de la simple gestión común de tierras para el cultivo, pues proporciona un ejemplo de lo importante que es definir una propuesta de valor con un enfoque estratégico. El proyecto conlleva la creación de un vivero propio de plantas, la adquisición de maquinaria en común, la instalación de una destilería propia y el fomento del agroturismo de la zona.

**Cooperativa Mercajúcar (Villalgordo del Júcar, Albacete):** la comarca de La Manchuela albaceteña y conquense es un territorio de dilatada tradición del cultivo de los hongos comestibles, especialmente el del champiñón blanco. Hace décadas existían decenas de cooperativas de champiñón que durante años canalizaron gran parte de la actividad económica y riqueza de la comarca.

El modelo tradicional de cooperativa champiñonera estaba basado en la existencia de naves de cultivo individuales que gestionaba cada agricultor y cuya producción se entregaba a la cooperativa que manipulaba (cortado, laminado, envasado), comercializaba y liquidaba a los socios a resultas.

Sin embargo, con el paso de los años y ante los nuevos requerimientos del mercado, que exigía productos de calidad durante todo el año y a precios competitivos, el sector sufrió una profunda reconversión tecnológica que obligó a realizar fuertes inversiones y un cambio de modelo productivo. Todo esto provocó que aquellas empresas que no pudieron, o no entendieron, la necesidad del cambio, fuesen desapareciendo poco a poco debido a su falta de competitividad.

Uno de los ejemplos de esta transformación forzada del sector se dio en Villalgordo del Júcar donde previo a la creación de Mercajúcar existían otras cooperativas de productores y comercializadores de champiñón que, ancladas en el pasado, no abordaron el proceso de transformación, desapareciendo junto con otros almacenes privados.

Tras la caída de numerosas cooperativas de la comarca, un grupo de socios iniciaron una nueva andadura cooperativa, con un elemento innovador: los socios no tendrían naves individuales, sino que la propia cooperativa es la que construiría de forma mancomunada las nuevas naves climatizadas de cultivo en común bajo titularidad de la cooperativa, donde los socios ostentarían la propiedad de una parte alícuota de las mismas y donde todos los socios trabajan directamente en dichas naves bajo un mismo y único techo. De esta forma, la cooperativa Mercajúcar emprendió un modelo de producción mancomunada con el que no solo evitó el abandono de los cultivos de champiñón, sino que además proporcionó un modelo de negocio con capacidad de crecimiento y que ha supuesto la creación de numerosos puestos de trabajo tanto en Villalgordo del Júcar como en localidades vecinas.

#### **Cooperativa Cristo del Amparo (Saelices, Cuenca):**

los orígenes se sitúan a mediados del siglo pasado, cuando se observaba una fuerte emigración del campo hacia la ciudad, principalmente a Madrid y a València en busca de mejores servicios y calidad de vida. Este proceso ponía en riesgo la posibilidad de relevo generacional y la sostenibilidad de las explotaciones agrarias, muchas de las cuales empezaban a ser gestionadas, en esta comarca, por empresas particulares de servicios agrarios.

Asimismo, la incipiente mecanización de la agricultura ya exigía fuertes inversiones a los agricultores,

especialmente para el cultivo de cereal, principal sector en el que opera la cooperativa (tractores de elevada potencia, cosechadoras, etc). Todos estos cambios tecnológicos permitieron mejorar la competitividad de las explotaciones y aumentar los rendimientos de la mano de obra utilizada, pero todo ello requería un tamaño de explotación adecuado y parcelas concentradas para minimizar los tiempos muertos en desplazamientos y giros en las cabeceras de las parcelas.

Con la creación de la cooperativa de explotación comunitaria de la tierra se formaron parcelas de cultivo más grandes que, sin perder la propiedad de la tierra de cada uno de los socios, permitía mayor eficiencia de las operaciones agrícolas al cultivarse todas las parcelas individuales como si fuese una única parcela.

Sin duda alguna, un factor desencadenante fue la concentración parcelaria que se abordó en la zona en la década de los años 70, que permitió dos avances importantes. Por un lado, permitió que los socios de la cooperativa y, por tanto, las parcelas afectas a la misma estuviesen agrupadas, facilitando el trabajo en común que desarrollaba la cooperativa. Por otro lado, propició utilizar las puntuaciones otorgadas a cada tierra por la concentración parcelaria como baremo para la clasificación y pago de la renta de las parcelas cedidas a la cooperativa.

Para facilitar la comercialización de sus productos, la cooperativa se integró en una cooperativa de segundo grado que agrupa a ocho cooperativas de la provincia de Cuenca, a través de la cual comercializan todos los productos obtenidos en su actividad, asegurando así salida al mercado, a la vez que accediendo a la compra de insumos en condiciones ventajosas de precio e imparcialidad en el asesoramiento.

Actualmente la cooperativa gestiona en común más de 1.800 hectáreas de cultivos herbáceos de manera agrupada.



*Plantación de lavandín del Grupo Alcamancha.*

# La gestión en común de tierras: distintos modelos en respuesta a las necesidades del sector agroalimentario

**Verónica Piñeiro<sup>1</sup>, Jose María García Álvarez-Coque<sup>1</sup> y Elena Meliá-Martí<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Grupo de Investigación en Economía Internacional y Desarrollo (GEID). Universitat Politècnica de València. Miembro de GO-INNOLAND

<sup>2</sup> CEGEA (Centro de Gestión en Gestión de Empresas), Universitat Politècnica de València

## ¿Por qué una gestión común de tierras?

Las iniciativas de gestión común de tierras de cultivo (IGC) se plantean en el ámbito cooperativo como vía de solución al reto demográfico en las zonas rurales. Esta estrategia, que combina innovaciones sociales y organizativas, es especialmente útil para evitar el abandono de tierras en la pequeña agricultura. Las IGC están surgiendo en España como un modelo empresarial que tiene como objetivos principales mejorar la rentabilidad de las cooperativas y acercar a los jóvenes a la agricultura. Para ello se creó el Grupo Operativo de Innovación Social en la Gestión de Tierras (GO\_INNOLAND) promovido por el Programa Nacional de Desarrollo Rural<sup>1</sup>.

El abandono de tierras es un problema tanto social como medioambiental, causado por la falta de rentabilidad de muchas pequeñas explotaciones agrícolas y la falta de relevo generacional. Esta situación pone en riesgo la continuidad de muchas cooperativas agroalimentarias. A medida que estas explotaciones desaparecen y sus tierras dejan de ser cultivadas, van perdiendo volumen de producción, socios, y consecuentemente ingresos para las cooperativas. A medida que los volúmenes disminuyen, los costes fijos de las instalaciones cooperativas aumentan, lo que socava su posición competitiva respecto a otras empresas. Como consecuencia de ello, algunas cooperativas pueden entrar en un círculo vicioso de pérdidas de producción y de miembros que finalmente les obliga a cerrar.

La presente contribución se refiere a una estrategia, promovida por GO\_INNOLAND, que está surgiendo en diferentes zonas rurales de las regiones españolas. Esta estrategia consiste en el cultivo conjunto de parcelas, que puede ser llevado a cabo por cooperati-

vas agrarias. Muchas de ellas van asumiendo que las iniciativas de gestión conjunta de las tierras de cultivo (IGC) podrían mejorar la eficiencia de la agricultura y promover el uso sostenible del suelo, mediante proyectos innovadores conjuntos. Además, las IGC pueden observarse como un modelo empresarial que ayuda a las cooperativas a concentrar su producción y responder a las demandas de la cadena de valor.

Una ventaja significativa de las IGC reside en el hecho de que no cambian necesariamente la propiedad de la tierra de los miembros de las cooperativas, lo que reduce los costes de transacción, por lo que esta estrategia es coherente con las nuevas políticas de estructuras agrarias aprobadas en algunas Comunidades Autónomas como Galicia y la Comunidad Valenciana.

Siguiendo un enfoque de sistemas de innovación agrícola, los IGC se consideran parte de una estrategia holística que mejora el capital social (capital de “confianza”), permite implantar innovaciones colectivas y tecnologías facilitadoras y promover ecosistemas de políticas regionales. Ahora bien, hay muchas formas o modelos de IGC que dependen del contexto social y territorial. Este artículo pretende plantear algunas de estas fórmulas.

Conocer los posibles modelos de IGC y determinar sus principales características ayudará a definir hojas de ruta alternativas para promover los proyectos de gestión común e identificar los incentivos necesarios. Podemos ver que existen vías alternativas para incorporar la tierra en la planificación de la producción de las cooperativas. En la misma línea, describir, comprender y clasificar los modelos de IGC más exitosos puede apoyar la formulación de políticas orientadas a atraer a los jóvenes profesionales a la agricultura.

Para la realización de esta primera taxonomía se utilizó información generada por el trabajo del pro-

1.- Este grupo se crea en el marco del Programa Nacional de Desarrollo Rural, financiado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) y por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER).

yecto GO\_Innoland<sup>2</sup>. En él participaron la Cooperativa Rural Sant Vicent de Benaguasil, la Universitat Politècnica de València, la Fundación Cajamar, Anecoop, Unió NUTS y las Federaciones de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha, la Comunitat Valenciana y Murcia, con la colaboración de Cooperativas Agroalimentarias de España. Su objetivo ha sido sistematizar los procesos de trabajo con agricultores/as (y con cooperativas y otras empresas de base asociativa o de economía social) de cara a una gestión común de la tierra.

### Los problemas a resolver

En primer lugar, a partir de un diagnóstico de la situación se pudieron enumerar los principales problemas a los que se enfrentan muchas cooperativas agroalimentarias españolas y que las han llevado a tomar distintas iniciativas para afrontarlos.

El abandono de tierras de cultivo es considerado hoy en día un problema mayor en la economía agroalimentaria española. Existen varias razones interrelacionadas que llevan a los agricultores a abandonar su producción. Entre otras, las razones más frecuentes son la baja rentabilidad de la producción, que se agrava al predominar el minifundismo, con explotaciones de tamaño muy inferior al necesario para el sustento de una familia. A esto se suma el predominio de agricultores de edad avanzada, cuyos hijos estudian y trabajan en actividades no vinculadas al sector agropecuario, por lo que estas fincas no encuentran sucesores para continuar su gestión. En relación con la baja rentabilidad, también es causada por el predominio de variedades obsoletas, que no logran la calidad requerida en los mercados que pagan mejores precios.

A estos problemas económicos y sociales, se agrega que el abandono de tierras provoca la degradación del paisaje, aumenta los riesgos de incendios en parcelas sin cuidado y la propagación de enfermedades que no se controlan. Lo que lleva a un impacto medioambiental.

La conjunción de estos factores ha provocado que la actividad económica no sea atractiva para los jóvenes, que obtienen en la ciudad otras oportunidades de desarrollo y mayor disponibilidad de servicios. Y para hacerla menos atractiva aún, existe una importante barrera de entrada, económica y de conocimien-

tos, para empezar la actividad como agricultor. Para poner en funcionamiento una finca es necesaria una considerable inversión en maquinaria, obstruida por el minifundismo extremo, además de la necesidad de asesoramiento agronómico y comercial para lograr una explotación rentable.

### Soluciones y herramientas

Es claro que las políticas públicas son parte de la solución. Por ejemplo, la Ley de Estructuras Agrarias recientemente aprobada en la Comunidad Valenciana (Ley 5/2019, de 28 de febrero). Este marco legislativo prevé diversas figuras que favorecen el desarrollo de estructuras agrarias más eficientes. En el texto de la ley (artículo 34) las “Iniciativas de Gestión Común” son definidas de la siguiente manera:

“Una IGC estará formada por un conjunto de personas físicas o jurídicas titulares de parcelas o derechos de uso y aprovechamiento de las mismas que expresen su voluntad de poner en marcha un plan de gestión tendente al cultivo y la explotación en común, la realización en común de actividades complementarias agrarias relacionadas, la ayuda mutua entre explotaciones a través de la utilización de nuevas tecnologías, el uso en común racional de los medios para la realización de actividades agrarias y complementarias, u otro tipo de iniciativas innovadoras que añadan valor al conjunto de parcelas y producciones afectadas por el plan de gestión”.

Si bien el marco legal pretende servir para generar oportunidades a favor de una gestión común del territorio, la política no es suficiente para el éxito de estas iniciativas, que requieren un alto capital social para su funcionamiento. Y en muchos aspectos, la economía social va por delante del marco legal, proponiendo soluciones a los problemas. Así, las cooperativas dependen en gran medida del capital social, el cual se basa principalmente en la confianza, y es aquí donde los gestores de las cooperativas deben actuar generando vínculos sanos con sus socios.

Para la gestión de estas iniciativas las cooperativas necesitan primero repensar su estrategia a corto y medio plazo. La estrategia ayuda a fijar los objetivos y el modelo de producción, de comercialización y aprovisionamiento de producto. Los objetivos están naturalmente orientados a la misión de la cooperativa, y a ofrecer un producto competitivo y de calidad. Un

2.- Para más información sobre las actividades y resultados obtenidos por GO-Innoland puede consultar su página web: <https://goinnoland.wordpress.com/>.

Para la gestión de las iniciativas de gestión en común de tierras las cooperativas necesitan primero repensar su estrategia a corto y medio plazo. La estrategia ayuda a fijar los objetivos y el modelo de producción, de comercialización y aprovisionamiento de producto.

La reconversión productiva de las parcelas prioriza la incorporación de variedades de mayor rentabilidad. Otro punto en común para la puesta en marcha de una IGC es la incorporación de jóvenes y la instalación de sistemas de riego inteligentes.

El primer paso consiste en un análisis socio-territorial, donde se evalúe el tipo y las características de las parcelas con las que se podrá contar, las inversiones que se deberán realizar, y una estimación de los costos e ingresos esperados de la producción. La planificación es la base de una buena gestión junto con el seguimiento de las tierras en producción por parte de las cooperativas. Esta buena práctica de gestión permitirá obtener una rentabilidad adecuada que beneficie la viabilidad y la optimización de cada una de las parcelas y de la cooperativa en su conjunto.

Una limitante de la agrupación es el tamaño de las parcelas. Dependiendo del tipo de producción, las cooperativas pueden establecer un tamaño mínimo de parcela para la gestión de la misma. En el caso de las producciones horto-frutícolas el tamaño mínimo es generalmente de 1 hectárea, mientras que en el caso de los almendros la superficie mínima asciende a 10 hectáreas. Por tanto, no se trata de llegar a explotaciones de gran escala, sino de racionalizar la producción.

La reconversión productiva de las parcelas prioriza la incorporación de variedades de mayor rentabilidad productivo-comercial y más requeridas por el consumidor, como es el caso de los cítricos y los almendros. También el fomento de las variedades autóctonas como en el caso del olivo. En todos los sistemas productivos, las cooperativas pueden también orientar toda o una parte de su producción hacia fórmulas de agricultura integrada o ecológica en los casos en que sea viable.

Entre las acciones que realizan las cooperativas para poner en marcha una IGC, un punto en común es la incorporación de jóvenes. Las estrategias son diferentes de acuerdo con el modelo organizativo propuesto. En algunos casos se prioriza a los jóvenes agricultores en la cesión de tierras para cultivo, fomentando su desarrollo profesional. Otros modelos incorporan jóvenes como empleados de las cooperativas en distintas tareas desde la gestión de la misma,

como asesores de la producción, como operarios, etc. También se han creado secciones de crédito dentro de las cooperativas, que financian la compra de maquinaria y herramientas para apoyar a los jóvenes en la actividad productiva. Todas estas acciones están destinadas a favorecer el arraigo y la repoblación en pos de una dinamización del territorio. Incluso puede hablarse de grupos de jóvenes profesionales que ofrecen su servicio a cooperativas para poder implantar los nuevos modelos.

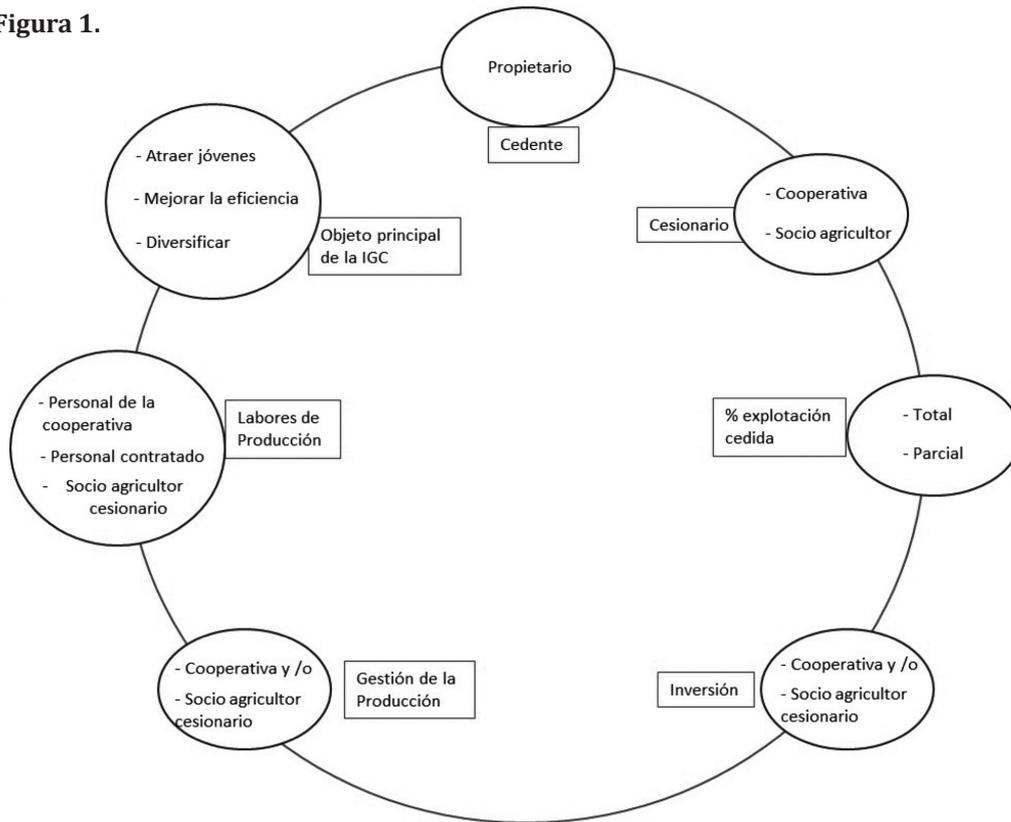
La incorporación de sistemas de riego inteligente en los cultivos es otra estrategia que las cooperativas están desarrollando en el territorio. A partir de la inversión directa de la cooperativa en las parcelas incorporadas en las IGC o a través de financiamiento, se dinamiza un regadío de precisión o sostenible. Estas iniciativas buscan favorecer un aumento y estabilidad de la producción, aumentando la rentabilidad por unidad de superficie.

### Modelos de IGC

Como hemos visto, existen distintos objetivos que las cooperativas desean cumplir al momento de formar una IGC. Entre ellos podemos nombrar: aumentar la producción comercializada por la cooperativa, incorporar nuevos productos para ampliar la oferta de las cooperativas, mejorar la calidad de los productos, atraer jóvenes a la producción, disminuir las tierras abandonadas, gestionar las tierras de los socios de edad avanzada, evitar la concentración de tierras en capitales privados, mantener las tierras en producción, gestionar las tierras de socios que no son agricultores profesionales, entre otros.

Respecto a la organización de los modelos de IGC para alcanzar estos objetivos se plantean distintas actividades o actores principales: quién cede la tierra,

Figura 1.



quién realiza la inversión, quién la gestiona y quién se encarga de las labores para llevar a cabo la producción. Estos actores pueden repetirse o ser distintos (Figura 1). En general, quien cede la tierra no puede encargarse de su gestión y producción por diferentes motivos (edad avanzada, tiene otra actividad, etc.), o por no contar con el capital necesario para su reconversión. En muchos modelos de IGC la inversión para la reconversión en general está a cargo de la cooperativa, en su totalidad o en un porcentaje significativo. En la gestión y decisiones respecto a qué producir y de qué manera también las cooperativas, a través de su equipo técnico, son en muchos casos quienes están a cargo. Finalmente, en la etapa de labores y producción, se observa que, en las distintas iniciativas, esta actividad puede ser llevada a cabo por socios de la cooperativa, preferentemente agricultores profesionales, por un equipo de personal de la cooperativa, por personal contratado por la cooperativa, por agricultores a quienes se les ceden las parcelas para su explotación, o por los mismos agricultores propietarios de las parcelas.

Como vemos, los modelos de IGC se podrían clasificar de acuerdo con distintos objetivos que se busquen alcanzar y por quien realiza las distintas actividades. A su vez, en las IGC analizadas se observa una combinación de metas y modalidades de organización de

las actividades principales. En una primera aproximación se avanzó en una clasificación de los modelos de IGC de acuerdo a si la gestión y producción era llevada a cabo por agricultores, por la cooperativa o si solo una parte de la explotación era incorporada a la IGC.

**Modelo 1: Colaboración multiactor. Focalizado en la incorporación de jóvenes agricultores profesionales**

*Recuperación de tierras abandonadas o susceptibles de abandono + Cultivo de más rentabilidad + Inversión por parte de la cooperativa + Apoyo a agricultores profesionales + Incorporación de jóvenes*

El principal objetivo de este modelo es la incorporación de jóvenes agricultores (o no tan jóvenes, pero emprendedores), brindándoles la posibilidad de gestionar tierras aportadas por los socios que se van jubilando o que no pueden seguir con la actividad productiva por distintas razones. Este modelo implica a tres tipos de actores que representan la propiedad de la tierra, la cooperativa, y la persona que la cultiva, que puede ser su propietaria o no, y también socia de la entidad asociativa o no serlo.

En las IGC estudiadas uno de los modelos que se presenta es el de la inversión, por parte de las coo-

perativas, en la mejora estructural y productiva de las fincas de sus socios. En un inicio, estas fincas podrían estar abandonadas o ser propiedad de agricultores de edad avanzada que no tengan sucesores que continúen la gestión de la misma. En estos casos la cooperativa afronta los costos de reconversión productiva y estructural de la parcela, para adecuarla al tipo y calidad de producción al que está orientada la cooperativa. Dependiendo del estado de la parcela esta reconversión puede incluir todas o algunas de las siguientes actividades: preparación del terreno, colocación del sistema de riego localizado y plantación de nuevas variedades. Los dueños de la tierra no pierden su propiedad, pero ceden, a cambio de una renta o parte proporcional de la producción, el manejo de la misma a la cooperativa por un periodo de tiempo prolongado. Este periodo de tiempo es variable entre cooperativas y depende de las mejoras necesarias que se realicen. Puede ser de entre 3 hasta 25 años dependiendo del tiempo necesario para la recuperación por parte de la cooperativa de la inversión realizada en la parcela.

En este modelo, una vez que la cooperativa llega a un acuerdo con el propietario de la parcela, se ocupa de buscar entre sus socios a un agricultor profesional que se haga cargo de la producción y gestión de la finca. Se prioriza la figura del agricultor joven y profesionalizado o en vías de profesionalización. Este agricultor contará con el apoyo del equipo técnico de la cooperativa para la gestión de la producción y si lo requiere para el apoyo en la cosecha.

Respecto a la retribución de cada uno de los actores, una de las cooperativas plantea un esquema de retribución del 10 al 15% de la producción para el dueño de la tierra, 60 a 65% para el agricultor y 25 % para la cooperativa.

Ejemplos de este tipo de iniciativas se observan en la cooperativa UNIO de Reus en su proyecto almendra. Según un informe de Cooperativas Agroalimentarias<sup>3</sup> este modelo también es aplicado en cooperativas de Navarra y Mallorca.

### **Modelo 2: Integración vertical. Focalizado en incorporar la tierra a la producción y mejorar su rentabilidad aumentando el volumen de producción de la cooperativa**

*Recuperación de tierras abandonadas o susceptibles de abandono + Cultivo de más rentabilidad + inversión por parte de la cooperativa y/o de los socios + gestión de las parcelas por la cooperativa*

Una variante del modelo anterior es que las tareas propias de la producción se desempeñan desde la cooperativa con un equipo profesionalizado que trabaja siguiendo las directrices del personal técnico de la entidad.

Como ejemplo de esta modalidad, en la cooperativa Rural San Vicent de Benaguacil, se propusieron dos alternativas para incorporar la tierra a la producción y mejorar su rentabilidad. La primera es denominada "conversión directa" implica que la inversión para la reconversión productiva está a cargo del dueño de la tierra, y la cooperativa participa cofinanciando el 50% de esa inversión. La segunda modalidad se basa en un contrato de cesión de tierra a la cooperativa, quien se encargará de las inversiones necesarias para la reconversión y puesta en producción.

Otras cooperativas presentan modelos de IGC que, con sus propias particularidades, pueden enmarcarse en esta modalidad como es el caso de las cooperativas de Viver, y Coopego. El caso de la cooperativa de Viver se puede enmarcar en una estrategia de diversificación y agregado de valor. El objetivo de la creación de la IGC en esta cooperativa es además de ofrecer el servicio de gestión de tierras a sus socios, incrementar la producción propia y gestionar la calidad del producto desde el proceso productivo. A través de esta iniciativa la cooperativa se convirtió en productora gestionando las fincas de la IGC a través de una dirección técnica única, e incorporando a los agricultores socios jóvenes a la plantilla de la cooperativa para la realización de las tareas de producción.

Con objetivos similares, Coopego también se ha embarcado en la formación de una IGC reestructurando y

3.- Alguacil Marí, María Pilar; Navarro Lérida, Sagrario; Pastor del Pino, Carmen; Bergia, Fernando Sacristán (2020) Modelos innovadores para impulsar a las cooperativas agroalimentarias, evitar el abandono de explotaciones y fomentar el relevo generacional. <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/06266.pdf>

reconvirtiendo parcelas abandonadas o con riesgo de abandono. Esta iniciativa se focaliza en la innovación de producto, organizativa y económico-financiera. Entre estas innovaciones se encuentran la reconversión de las parcelas para la producción de productos más demandados, técnicas de producción más modernas y amigables con el medio ambiente, certificaciones de buenas prácticas, creación de un banco de tierras, creación de redes de trabajo y fomento de sinergias.

Estas alternativas fomentan la gestión de las parcelas de tierra bajo criterios técnicos establecidos por la cooperativa (por ejemplo, las variedades cultivadas, el tiempo de cosecha, los tratamientos de protección de cultivos, etc.). Este enfoque refuerza un rol cooperativo proactivo para construir su propio plan estratégico de producción. Finalmente, la cooperativa emprende la gestión conjunta de las parcelas agrupadas y las pone en producción sostenible.

### **Modelo 3: Integración horizontal. Focalizado en la gestión comunitaria de la tierra**

*Recuperación de tierras abandonadas o susceptibles de abandono + Gestión integral de la explotación por parte de la cooperativa + Aumento de escala + Intercooperación*

Un tercer modelo se encuentra en las cooperativas que explotan de manera conjunta la tierra de sus socios. En este modelo los propietarios ceden la tierra a la cooperativa quien se encarga de realizar las inversiones necesarias (riego, reestructuración, etc.) para poner la tierra en producción. La misma cooperativa se encarga de la planificación y gestión integral de la parcela. Este modelo tiene como objetivo principal generar economías de escala, mejorando la rentabilidad de la parcela y evitando el abandono de la misma. Otra particularidad de este es que las cooperativas que lo desarrollan solo gestionan la producción, la comercialización de los productos es cedida a otras cooperativas de comercialización de primer o segundo grado.

La cooperativa de Onda es un ejemplo de esta iniciativa. Esta cooperativa se dedica a la gestión conjunta de las tierras de sus socios, que por diferentes motivos no pueden explotarla. La cooperativa realiza principalmente la gestión de cítricos en una región donde predomina el minifundismo y la competencia del uso de la tierra para actividades industriales.

Otro ejemplo, en este caso especializada en la producción de cereales, es la cooperativa Santísimo Cristo del Amparo. La agrupación de tierras de los socios de esta cooperativa permite mayor eficiencia de las operaciones agrícolas, además la misma se encarga

de la gestión integral de las parcelas a través de un equipo de trabajadores cualificados que es parte permanente del staff.

### **Modelo 4: Diversificación funcional y/o productiva. Focalizado en la diversificación para el arraigo de la población rural**

*Recuperación de tierras abandonadas o susceptibles de abandono + Apoyo a agricultores profesionales + Incorporación de jóvenes + Aumento de rentabilidad + nueva producción*

Como un cuarto modelo se podría categorizar la iniciativa de IGC de un grupo de cooperativas agrupadas en la Cooperativa de Alacamancha (de segundo grado). Esta iniciativa abarca toda la cadena de valor de una nueva producción, como lo es el cultivo del lavandín, en la comarca de la Mancha Alta (provincia de Cuenca, España).

La IGC se propone incorporar una actividad complementaria en las explotaciones de sus socios, que se dedicaban principalmente al monocultivo de cereales. Esta nueva producción aumenta la rentabilidad por unidad de superficie, también requiere una mayor intensidad de mano de obra, lo que genera más trabajo. Aporta nuevas alternativas como la posibilidad del desarrollo del turismo rural.

La organización de la IGC se basa en la incorporación de esta nueva producción en las fincas de los socios, utilizando maquinaria en común para las labores y procesando y comercializando la producción a través de la cooperativa. Lo que implica innovaciones de producto de proceso y de marketing.

### **A modo de conclusión**

La Tabla 1 muestra las principales características que comparten los distintos modelos de IGC relevados de acuerdo con su predominancia en cada uno de los modelos. Respecto a los objetivos principales se enumeran los que se destacan en cada modelo, sin embargo, todas las cooperativas comparten en general objetivos similares a la hora de llevar a cabo esta estrategia.

Como hemos visto, existen distintos modelos de IGC, que comparten características y visiones en común. Principalmente potenciando el rol de las cooperativas como agentes de cohesión y desarrollo del territorio. Estos modelos de innovación social proponen alternativas para todos los actores, tanto para el que quiere producir y como para el que no está en condiciones de llevar a cabo la gestión de su explotación, pero quiere conservar la tierra en producción.

La combinación de iniciativas de innovación social, técnicas de cultivo más respetuosas, certificaciones de calidad, mayor profesionalización de la agricultura, arraigo social y colaboración empresarial, puede ser el desencadenante de un mayor desarrollo rural que lleve a la repoblación. Las cooperativas están tomando esta iniciativa.

**Tabla 1. Principales características de cada modelo**

| Características  | Modelos de IGC          |                      |                        |  |
|--|-------------------------|----------------------|------------------------|--|
|  | Colaboración multiactor | Integración vertical | Integración horizontal | Diversificación funcional y/o productiva |
| <b>Producto</b>  |                         |                      |                        |  |
| Productos tradicionales de la región                           |                         | **                   | ***                    |  |
| Nuevas variedades y/o producto                                 | **                      |                      |                        | ***                                      |
| <b>Objetivos</b>   |                         |                      |                        |  |
| Recuperación de tierras abandonadas o susceptibles de abandono | ***                     | ***                  | ***                    |  |
| Incorporación de jóvenes agricultores                          | **                      | *                    |                        |  |
| Incremento de la rentabilidad de las explotaciones             | *                       | *                    | *                      | ***                                      |
| Reducción minifundismo   | *                       | *                    | ***                    |  |
| Incrementar ingresos de la cooperativa                         |                         | ***                  |                        |  |
| <b>Propiedad de la tierra</b>                                  |                         |                      |                        |  |
| Tierra del socio   | *                       | *                    | *                      | **                                       |
| Tierra de la cooperativa                                       |                         | *                    |                        |  |
| <b>Gestión de la explotación</b>                               |                         |                      |                        |  |
| Agricultor profesional gestiona explotación                    | **                      |                      |                        | *  |
| Cooperativa gestiona la explotación                            |                         | *                    | **                     |  |
| <b>Inversión</b>   |                         |                      |                        |  |
| Cooperativa inversión  | **                      | **                   | **                     | *  |
| Parte la realiza el dueño de la tierra                         |                         | *                    |                        | *  |
| <b>Planificación productiva y asesoramiento</b>                |                         |                      |                        |  |
| Cooperativa planificación producción                           | **                      | ***                  | **                     |  |
| Cooperativa asesoramiento técnico                              | *                       |                      | *                      | *  |
| <b>Comercialización</b>  |                         |                      |                        |  |
| Cooperativa  | **                      | ***                  |                        | **                                       |
| Otra cooperativa   |                         |                      | **                     |  |

\*\*\* característica fuertemente asociada al modelo

\*\* característica predominante en el modelo

\* característica asociada al modelo

# Caja de herramientas para la gestión de tierras en cooperativas agroalimentarias

Francesc J. Cervera Ferrer<sup>a</sup>, Lorena Tudela Marco<sup>b</sup> y José María García Álvarez-Coque<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Universitat Politècnica de València

<sup>b</sup> Grupo Cooperativo Cajamar

## Soluciones frente al abandono de tierras

En los últimos años estamos observando un proceso de abandono e infrautilización de las explotaciones agrarias en gran parte del territorio español. Es un fenómeno complejo, resultado de la confluencia de diversas causas:

- **Territoriales:** zonas de difícil acceso, pendientes elevadas, tierras aisladas, falta de dimensión y fragmentación parcelaria;
- **Demográficas:** desequilibrios rural-urbano, menor número de trabajadores agrarios;
- **Políticas:** legislación agraria y alimentaria, protección del suelo agrario y otra legislación urbanística;
- **Socio-económicas:** escaso relevo generacional, falta de profesionalización, apego a la tierra que dificulta las transmisiones y falta de rentabilidad de las explotaciones.

Las consecuencias de estos procesos de abandono son especialmente importantes para las cooperativas agroalimentarias. Las razones son obvias. La doble condición de sus socios como propietarios de su propia empresa agroalimentaria, a la vez que proveedores, convierten, a las cooperativas agroalimentarias en dependientes del producto que entra en sus almacenes. Como resultado de la disminución de la masa social cooperativa y el abandono del cultivo, se reduce el volumen de producto necesario para optimizar las instalaciones, o incluso para tener una dimensión y calidad mínimas para acceder a acuerdos comerciales.

Pero a grandes problemas, soluciones imaginativas. Diversas cooperativas agroalimentarias han puesto en práctica soluciones de gestión de tierras que satisfacen las necesidades de sus estrategias productivas

y comerciales. Una de estas son las Iniciativas de Gestión en Común (IGC).

Las IGC son agrupaciones de parcelas, a través de distintos mecanismos (cesión, alquiler, compraventa, etc.), que permiten que la tierra sea un recurso al alcance de las personas y las entidades que optimizan su uso. En definitiva, las cooperativas, mediante la implementación de IGC, potencian la gestión y la planificación de la fase productiva y comercial con el objetivo de mejorar la rentabilidad de las parcelas y, por lo tanto, de la cooperativa en su conjunto. Asimismo, a través de las IGC se favorece la incorporación de jóvenes a la profesión agraria, al establecerse explotaciones viables.

Las IGC no se improvisan. Requieren herramientas para la toma de decisiones, que faciliten todo el proceso de agrupación, desde el inicio, con la planificación de la estrategia, hasta su ejecución y evolución en el tiempo.

Este capítulo introduce tres de las herramientas desarrolladas en el marco del Grupo Operativo para la Innovación Social en Gestión de Tierras (GO\_InnoLand)<sup>1</sup>: 1) el Semáforo, 2) la Hoja de Ruta y 3) el Benchmarking.

Las tres herramientas están relacionadas entre sí y, para la completa implementación de una IGC, es necesario el desarrollo de todas ellas. Asimismo, el orden en el que se presentan no es aleatorio, se corresponde con las fases que, según nuestra experiencia en la ejecución del GO\_InnoLand, recomendamos seguir. Por último, es interesante destacar que se trata de herramientas vivas. Es decir, requieren una constante aplicación, revisión y mejora. En otras palabras, no se trata de un proceso lineal, más bien circular; de este modo, se consigue mejorar y pulir la IGC a medida que avanza su implementación.

1.- Este proyecto ha sido seleccionado en la convocatoria para grupos operativos del 2019 para la ejecución de proyectos de innovación de interés general de la asociación europea para la innovación en materia de productividad y sostenibilidad agrícolas (AEI-AGRI) y cofinanciado por el Fondo Europeo Agrario de Desarrollo Rural (FEADER) y por la Administración General del Estado del Gobierno de España dentro del Programa Nacional de Desarrollo Rural 2014-2020 (PNDR). Para más información sobre el Grupo Operativo – Innovación social en la gestión de tierras en común: <https://goinnoland.wordpress.com>.

### Imagen 1. Herramientas desarrolladas en el marco del Grupo Operativo para la Innovación Social en Gestión de Tierras



#### El semáforo para el diagnóstico

Las cooperativas agroalimentarias son entidades de la economía social cuya propiedad reside entre sus socios. A su vez, los socios son los principales proveedores de producto de la cooperativa. Por ello, es necesario realizar un análisis interno de la base social y territorial. Es decir, una radiografía que permita comprobar el músculo productivo de una cooperativa agroalimentaria. Esto se puede realizar mediante la herramienta del semáforo, desarrollada y testada en el seno del proyecto GO\_InnoLand.

Su objetivo es conocer con mayor exactitud las características de los socios productores de la entidad, para, en primer lugar, anticipar el riesgo de abandono y la posibilidad de parcelas viables y, en segundo lugar, hacer previsiones de las necesidades de producto presentes y futuras.

El primer paso es seleccionar los indicadores del análisis. ¿Qué es lo que queremos analizar? Estos indicadores pueden ser de distinta naturaleza. Por un lado, pueden incluir aspectos relacionados con la dimensión productiva de las explotaciones (variedades, superficies, edad de la plantación, rendimientos y calidades). Por otro lado, también pueden tenerse en cuenta características sociales (edad del socio, previsiones de abandono y potencial relevo generacional). En definitiva, cada cooperativa, según sus características, seleccionará los indicadores que mejor se ajusten a sus objetivos y necesidades<sup>2</sup>.

El segundo paso para su implementación es obtener todos los datos de los indicadores seleccionados para todas las parcelas<sup>3</sup> de la cooperativa en un formato que sea fácil de trabajar y actualizar. Es decir, generar una base de datos de los indicadores a estudiar y mantenerla actualizada a medida que se avanza en el proyecto.

El GO\_InnoLand ha desarrollado un prototipo de herramienta del semáforo en formato Excel basado en el análisis de una cooperativa citrícola situada en la provincia de València. Este semáforo recoge los siguientes indicadores: edad del socio, superficie, año de plantación, variedad plantada, producción total, calidad de las últimas tres campañas y localización de la parcela. De esta forma, podemos calcular de forma indirecta otros indicadores, como, por ejemplo, el rendimiento.

Asimismo, se pueden añadir otras variables no incluidas en nuestro prototipo pero que podrían ser de interés en otras experiencias, por ejemplo, si el socio cuenta o no con relevo generacional, el tipo de riego, la calidad del agua de riego, el tipo de suelo, etc.

Los gestores de la entidad deben establecer límites o umbrales para estos indicadores que permitan clasificar las parcelas según su nivel de viabilidad. Y, de esta forma, diferenciar las parcelas claramente viables (en color verde) de las que están prácticamente en abandono (en color rojo) y, por último, de las que existe un riesgo moderado de que lo estén en los próximos años (en color ámbar). Los límites pueden ser cuantitativos (por ejemplo, que la edad del socio

2.- La recomendación es que el número de parámetros o variables seleccionados no supere los cuatro. La razón es que, a más indicadores elegidos, más subgrupos se crearán y mayor dificultad tendrá realizar el análisis.

3.- Aunque el estudio también podría realizarse a nivel del socio, un mismo socio puede poseer más de una parcela, con diferentes años de plantación, superficies y variedades plantadas. Por esta razón, es recomendable centrar el análisis en la unidad "parcela" y no "socio".

**Figura 1. Ejemplo de selección de parámetros y sus correspondientes límites en una cooperativa cítrica valenciana**

| Indicador         | Límite                     |
|-------------------|----------------------------|
| Edad socio        | < 70 años                  |
| Tamaño parcela    | > 8 hanegadas <sup>4</sup> |
| Año de plantación | < 20 años                  |
| Variedad          | Navel, Navelina o Marisol  |

no sea mayor de 70 años) o cualitativos (por ejemplo, que las parcelas no estén plantadas con variedades poco interesantes comercialmente).

A modo de ejemplo, en la **Figura 1** podemos observar los indicadores y los límites cuantitativos y cualitativos escogidos en la cooperativa cítrica valenciana en el diseño del semáforo.

En la **Figura 2** podemos observar la ubicación de cada una de las parcelas de los socios de la cooperativa, teniendo en cuenta si presentan un problema (X se encuentran fuera de los límites deseados) o no lo presentan (√ se encuentran dentro de los límites

deseados). En concreto se diferencian tres grupos: rojo, verde y amarillo, en el que a su vez hay 14 subgrupos, según las combinaciones posibles.

Teniendo en cuenta este tipo de indicadores productivos y sociales, podemos obtener una categorización del estado de las parcelas y los socios, según se encuentren por debajo o por encima de los umbrales establecidos. A través de estos indicadores y sus límites, se puede diseñar una estrategia de semáforo cuyo color determinará las acciones concretas a realizar con los socios y su nivel de prioridad, así como las previsiones de futuro de la cooperativa.

**Figura 2. Ejemplo de categorización de la base territorial y social de una cooperativa cítrica valenciana**

| Grupo                          | Indicadores                       |        |                |          |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------|----------------|----------|
|                                | Edad                              | Tamaño | Año Plantación | Variedad |
| <b>Rojo</b>                    | X                                 | X      | X              | X        |
| <b>Verde</b>                   | √                                 | √      | √              | √        |
| <b>Amarillo</b>                | Diferentes combinaciones posibles |        |                |          |
| Edad                           | X                                 | √      | √              | √        |
| Edad+Tamaño                    | X                                 | X      | √              | √        |
| Edad+Año_Plantación            | X                                 | √      | X              | √        |
| Edad+Variedad                  | X                                 | √      | √              | X        |
| Edad+Tamaño+Año_Plantación     | X                                 | X      | X              | √        |
| Edad+Tamaño+Variedad           | X                                 | X      | √              | X        |
| Edad+Año_Plantación+Variedad   | X                                 | √      | X              | X        |
| Tamaño                         | √                                 | X      | √              | √        |
| Tamaño+Año_Plantación          | √                                 | X      | X              | √        |
| Tamaño+Variedad                | √                                 | X      | √              | X        |
| Tamaño+Año_Plantación+Variedad | √                                 | X      | X              | X        |
| Año_Plantación                 | √                                 | √      | X              | √        |
| Año_Plantación+Variedad        | √                                 | √      | X              | X        |
| Variedad                       | √                                 | √      | √              | X        |

4.- La hanegada es un sistema de medida agraria utilizada tradicionalmente en el campo valenciano. Su equivalencia es de una hectárea a 12 hanegadas.

El tercer paso es establecer una línea de acción diferente para cada uno de estos grupos identificados.

- Los socios o parcelas del grupo “rojo” se entiende que tienen dificultad para seguir con la actividad productiva y presentan un riesgo elevado de disminución del volumen y la calidad de la producción. Por ello, se debe analizar qué necesidades futuras de producción o variedades debería la cooperativa cubrir en el caso de que se presentara el abandono definitivo de este tipo de socios y parcelas. Es decir, valorar y prever el impacto que generaría en la estructura de la cooperativa. Esta estrategia de anticipación no impide buscar alternativas para revertir el abandono anunciado en las parcelas afectadas.

- Los socios o parcelas del grupo “verde” presentan unas características idóneas para seguir con la actividad. En estos casos, se debe realizar un seguimiento individualizado con el fin de evitar cualquier hecho que pueda comprometer su presencia como socio de la cooperativa o la gestión de la parcela en condiciones óptimas.

- Los socios o parcelas del grupo “amarillo” presentan al menos algún problema que pone en riesgo la rentabilidad de la parcela. Desde la cooperativa, se debe ofrecer en estos casos un plan de actuación que diferirá según el subgrupo en el que se encuentre, con el fin de corregir la situación particular de cada parcela y poder actuar sobre el problema.

El último paso es llevar a cabo para cada grupo de parcelas el protocolo de actuación definido. Este protocolo debe incluir acciones concretas a desarrollar; la dimensión óptima y variedades necesarias y las tareas requeridas para su consecución.

Asimismo, es esencial establecer un mecanismo de seguimiento y control a lo largo del tiempo. Para ello, recomendamos establecer un grupo de trabajo responsable de monitorizar el cumplimiento de las acciones (a través de visitas de control y reuniones de seguimiento con los socios, etc.) que proponga y dinamice los cambios necesarios en la gestión de las parcelas (búsqueda de parcelas, planificación de la estrategia productiva, propuesta de relevo generacional, etc.).

Asimismo, los indicadores estudiados son variables dinámicas, por lo que es importante llevar un seguimiento actualizado de la base social y territorial de forma continua a lo largo del tiempo. Concretamente, recomendamos revisar y actualizar el semáforo cada año con el objetivo de evaluar los progresos alcanzados y reajustar las estrategias marcadas.

La implantación del semáforo constituye un buen punto de partida para la toma de decisiones y, sobre todo, facilita que los gestores y junta rectora puedan participar del proceso.

## La hoja de ruta para la planificación, seguimiento y control

Una vez identificadas las parcelas que reúnen los requisitos para formar parte de una IGC, es preciso realizar un estudio económico de las actuaciones a realizar, con el objetivo de despejar las incógnitas de tipo económico -qué rentabilidad se obtendrá, cuándo se recuperará la inversión realizada, etc.-.

El GO\_InnoLand ha ensayado diversos formatos para realizar una proyección temporal que abarque la duración del contrato de cesión/alquiler de la parcela gestionada. De esta forma, el objetivo es calcular una previsión de ingresos y costes generados, y, por tanto, el resultado económico anual y acumulado. En definitiva, hablamos de la valoración económica de cada parcela. La Hoja de Ruta reúne la siguiente información, que podemos distinguir en cuatro dimensiones:

- **Análisis socio-territorial:** Reúne rasgos básicos del propietario, la localización de la parcela, su dimensión, el marco de plantación y número árboles, variedad, tipo de riego, disponibilidad de agua, tipo de suelo, orientación de la parcela. Y, en general, cualquier característica clave que aporte información a tener en cuenta en la gestión agronómica de la parcela.

- **Análisis de preparación del campo:** Recoge toda la inversión que se realizará en la puesta a punto de la parcela o explotación en el primer año. Comprende el coste de arranque (en caso de ser necesario), el acondicionamiento del terreno, las mesetas, la instalación o mejora del sistema de riego, si se va a realizar un injerto, el coste de los plantones, así como si se va a recibir una subvención o apoyo financiero por todo lo anterior (por ejemplo, a través de Programas Operativos de las Organizaciones de Productores).

- **Ingresos esperados:** Se trata de la producción esperada, atendiendo a los criterios técnico-productivos de la entidad, multiplicada por el precio estimado de la variedad (siguiendo el baremo de precios que posea la cooperativa). El cálculo de los ingresos esperados debe realizarse a lo largo de los años productivos incluidos en el contrato de cesión o alquiler de la parcela.

- **Costes esperados:** Incluye la suma de todos los costes que conlleva el mantenimiento del cultivo a lo largo de los años de duración del contrato de cesión o alquiler de la parcela. Podemos desagregar los costes en tres subpartidas: a) el coste de materias primas (donde se encuentra el agua de riego, fertilizantes, fitosanitarios y herbicidas); b) el coste de maquinaria -suma de los tratamientos fitosanitarios, tratamientos herbicidas, triturados, pase de fresadora y otras tareas que impliquen el uso de maquinaria (caballo-

nes, punchones, etc.); y c) la mano de obra (donde se incluyen todos los trabajos de riego, aplicación de fertilizantes, tratamientos herbicidas, eliminación de brotes, poda y plantación). La suma resultante es el total de costes esperados.

Es esencial que la información recogida en la Hoja de Ruta esté basada en datos lo más reales y fiables posible. La diferencia entre los ingresos y los costes previstos dará como resultado los flujos netos de caja de cada parcela. Asimismo, si este flujo se va acumulando en el tiempo, como saldo acumulado, se obtendrá el año en el cual se estima recuperar la inversión y la parcela empieza a generar flujos acumulados positivos.

Asimismo, una vez se ha avanzado en la incorporación de la parcela a una IGC, es esencial realizar un seguimiento y control de la actividad. Con ello, podemos corregir posibles desviaciones, y, de igual manera, mejorar el conocimiento y actualizar índices de referencia utilizados -precios, costes unitarios, etc.- para revisar el proceso de planificación. Para ello, es fundamental que cada parcela siga una contabilidad individual, utilizando una Hoja de Ruta por parcela y anotando todo ingreso generado y coste incurrido. Las tecnologías digitales son aquí claves para un monitoreo óptimo de las parcelas en tiempo real.

## Benchmarking para comprobar los avances

En el campo de la economía y las finanzas, se entiende como Benchmark un índice de referencia que permite la comparación del desempeño de la gestión mediante distintas métricas. Con estos índices, podemos realizar un análisis comparativo frente a la competencia en un sector determinado, y así posibilitar la mejora continuada de las prácticas y estrategias utilizadas.

En el ámbito de la agricultura, es imprescindible tener una contabilidad exhaustiva de la gestión de la parcela, explotación o finca, con el objetivo de conocer los resultados económicos de la actividad. Asimismo, es esencial poder comparar estos resultados con los del entorno más cercano y, así, poder saber si el desempeño de esta gestión se ha realizado de una forma eficiente.

El GO\_InnoLand ha desarrollado un cuadro de mando con el que poder realizar una comparación de los principales resultados económicos por unidad de superficie de una explotación con los de una muestra determinada. Se trata de una herramienta con la que poder analizar la posición relativa de los indicadores de desempeño de una explotación respecto a los que obtiene el entorno más cercano, por cultivo y región, y así poder evaluar el grado de gestión de la actividad en el conjunto de la sociedad analizada. Esta herramienta se llama GO\_InnoLand\_Benchmarking<sup>5</sup> (Imagen 2).

Imagen 2. Pantalla de inicio y bienvenida del GO\_InnoLand\_Benchmarking

**GO\_InnoLand\_Benchmarking**  
¿Es competitiva mi explotación?

El objetivo de esta herramienta es realizar un diagnóstico comparativo de los principales resultados económicos por unidad de superficie (por hectárea) de una explotación con los obtenidos de una muestra determinada: la RECAN (Red Contable Agraria Nacional) del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) del Gobierno de España\*.

Por favor, pulse el botón "empezar" y siga las instrucciones que se le proporcionan en todo momento. Al finalizar, GO\_InnoLand\_Benchmarking calculará en qué posición (qué percentil) se encuentra su explotación frente a la muestra de referencia en cuanto al valor de producción, consumos intermedios y valor añadido bruto, por unidad de superficie (por hectárea).

El Grupo Operativo en Innovación Social en Gestión de Tierras (GO\_InnoLand) trabaja en mejorar la gestión productiva de las entidades cooperativas agroalimentarias, para potenciar la comercialización de la producción propia y posibilitar explotaciones viables que generen valor añadido y fomenten el relevo generacional, y, con ello, aportar soluciones al abandono y la falta de competitividad de empresas asociativas, en áreas minifundistas de cítricos, frutas de hueso, frutos secos, viñedo y olivar.

Para más información sobre el GO\_InnoLand, visite el sitio web <https://goinnoland.wordpress.com/>

**Empezar** **Cerrar**

\*La muestra está compuesta por cultivos leñosos con al menos 10 explotaciones en la RECAN por Orientación Técnica Económica (OTE) y comunidad autónoma.

El Grupo Operativo para la Innovación Social en la Gestión de Tierras (GO\_InnoLand) ha sido seleccionado con una subvención para ejecución de proyectos de innovación de interés general por grupos operativos de la asociación europea para la innovación en materia de productividad y sostenibilidad agrícolas (AEI-AGRI), dentro de la convocatoria del año 2019 de la submedida 16.2 (por un importe máximo subvencionable de 308.500,20 €, siendo el 80 % cofinanciado por el Fondo Europeo Agrario de Desarrollo Rural (FEADER) y por la Administración General del Estado del Gobierno de España en un 20 %), dentro del Programa Nacional de Desarrollo Rural 2014-2020 (PNDR).

GO\_InnoLand\_Benchmarking ha sido desarrollado por Francesc J. Cervera Ferrer, con la colaboración de José María García Álvarez-Coque, Víctor Martínez Gómez y Chelo Colafat Marzal de la Universitat Politècnica de València, y Lorena Tuleta Marco de la Fundación Cajamar Comunidad Valenciana, gracias a los microdatos de la Red Contable Agraria Nacional (RECAN) del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). Los autores quieren mostrar su agradecimiento a la Subdirección General de Análisis, Coordinación y Estadística, Subsecretaría, del MAPA. El grado de exactitud o fiabilidad de la información versada en esta herramienta es de la exclusiva responsabilidad de los autores, eximiendo de responsabilidad al MAPA.

5.- Acceso para descargar la herramienta del GO\_InnoLand Benchmarking: <https://goinnoland.wordpress.com/videos-divulgativos/>

Este diagnóstico comparativo de los principales resultados económicos por unidad de superficie (por hectárea) de una explotación se realiza frente a los de una muestra de referencia proporcionada por la base de datos de la RECAN (Red Contable Agraria Nacional) del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) del Gobierno de España.

El Benchmarking calcula en qué posición (qué percentil) se encuentra la explotación a analizar frente a la muestra de referencia en cuanto al valor de producción, consumos intermedios y valor añadido bruto, todos por unidad de superficie (por hectárea).

Las muestras de referencia son para los distintos cultivos leñosos que contengan al menos 10 explotaciones en la RECAN por Orientación Técnico-Económica (OTE)<sup>6</sup> y comunidad autónoma.

Las OTE o tipo de cultivo que analiza el Benchmarking son todos los del grupo de cultivos leñosos (grupo 3), de donde se pueden subdividir en viticultura (grupo 35) -que a su vez se subdividen en 4 subgrupos-, frutales, bayas y cítricos (grupo 36) -que a su vez se subdividen en 5 subgrupos-, olivar (grupo 37) y cultivos leñosos diversos (grupo 38) (Figura 3).

La herramienta es capaz de hacer el análisis comparativo con cada uno de los subgrupos de cultivos para el total de España y por comunidad autónoma, siempre y cuando se cumpla el requisito de tamaño de muestra de referencia antes mencionado.

El Benchmarking requiere que el usuario introduzca información básica de la explotación que se quiere analizar: OTE, submuestra con la que se quiere comparar la explotación -con el total de España o comunidad autónoma-, superficie (hectáreas), valor de la producción obtenido (euros), costes de cultivo generados (euros), costes generales incurridos (euros), subvenciones corrientes obtenidas (euros), saldo final del IVA (euros), impuestos y tasas de la explotación (euros).

Como resultado de la introducción de datos de la explotación a evaluar, la herramienta devuelve sus principales indicadores por hectárea (Imagen 3). En concreto, los del valor de la producción, consumos intermedios y valor añadido bruto. Lo más interesante para el análisis es que el Benchmarking compara cada uno de estos indicadores de la explotación con respecto a los análogos de la muestra de referencia, pudiendo observar en qué posición de la distribución muestral (en qué percentil) se encuentra la explotación estudiada con respecto a la competencia.

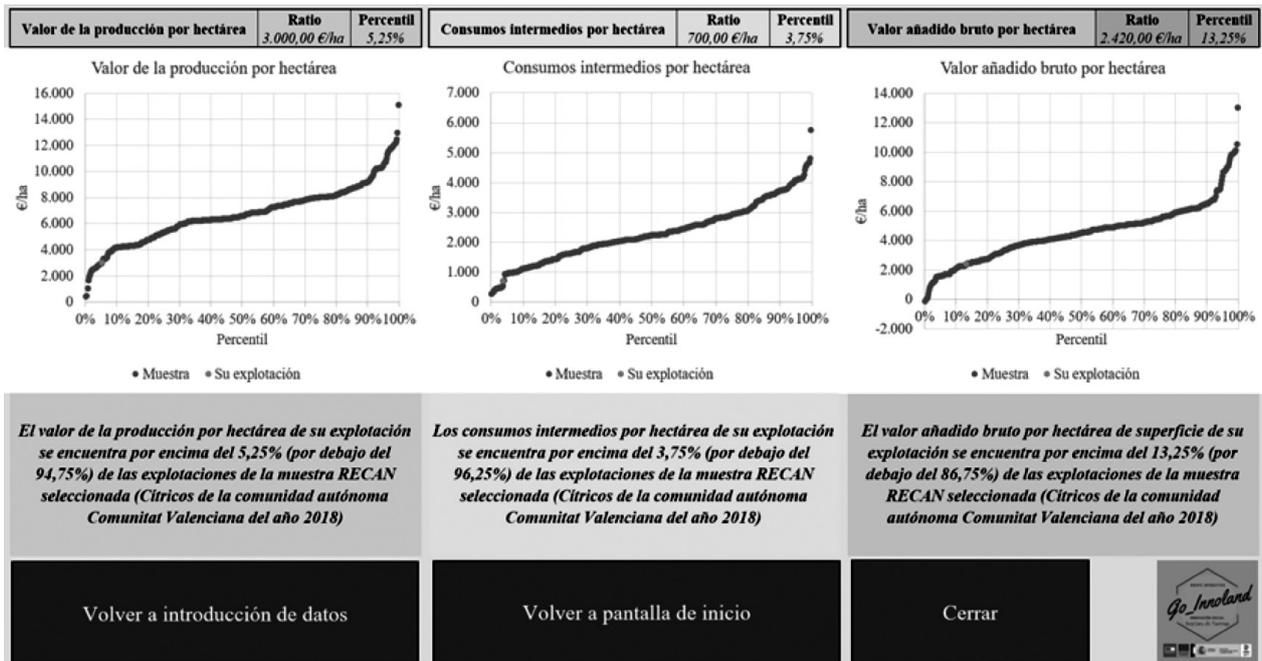
En definitiva, con esta herramienta, se puede realizar un análisis externo comparativo de los resultados económicos de la actividad productiva con respecto a los resultados de una muestra real, en el contexto geográfico y cultivo de nuestra explotación.

**Figura 3. Grupos de cultivos que se incluyen en el GO\_InnoLand\_Benchmarking**

| Grupo OTE | Cultivo                                      |
|-----------|--|
| 351       | Viñedo para vinos con Denominación de Origen |
| 352       | Viñedo para otros vinos                      |
| 353       | Viñedo para uva de mesa                      |
| 354       | Otros viñedos                                |
| 361       | Frutales y bayas (excepto cítricos)          |
| 362       | Cítricos                                     |
| 363       | Frutos secos                                 |
| 364       | Frutas tropicales                            |
| 365       | Frutales, bayas y cítricos diversos          |
| 37        | Olivar                                       |
| 38        | Cultivos leñosos diversos                    |

6.- Una OTE es una denominación utilizada para agrupar los cultivos en grupos o familias. Cada OTE o tipo de cultivo tiene una codificación propia.

Imagen 3. Pantalla de resultados del GO\_InnoLand\_Benchmarking



**Conclusiones**

Las IGC son estrategias al servicio de las cooperativas agroalimentarias con el objetivo de prever y revertir el abandono de la tierra de sus socios, optimizar sus instalaciones y atraer jóvenes a la actividad agraria cooperativizada. Y, con todo, mejorar el rendimiento global de la cooperativa.

Como se ha descrito anteriormente, la implementación y gestión de una IGC conlleva necesariamente: 1) la realización de un diagnóstico para conocer la situación de partida con profundidad (el semáforo); 2) la sistematización y evaluación constante de la estrategia decidida (la Hoja de Ruta); y 3) la comparación con otras entidades homólogas que nos aporte referencias externas del nivel de avance y éxito de la implementación de la IGC (el Benchmarking).

Todo este proceso se puede dividir en fases, pero es más bien un ciclo constante de mejora en el que cada fase se apoya sobre la siguiente. Asimismo, todas las fases deben revisarse a medida que se avanza en el proyecto y se incorporan cambios a la estrategia inicial (surgen imprevistos o nuevas condiciones externas, etc.).

Este proceso de fases interconectadas se nutre de la participación entre las personas implicadas (la persona cedente de la parcela, el trabajador de la tierra y/o socio de la cooperativa, el equipo técnico, comercial y directivo de la cooperativa, etc.). Las IGC son, por tanto, innovaciones organizativas que van más allá de la implementación de innovaciones tecnológicas. Se trata de procesos que vinculan actores en la generación de confianza. Más allá de cómo se produce y se

comercializa un producto, abordan cómo se gestiona la toma de decisiones en el marco cooperativo.

Por tanto, debido a la dificultad, la incertidumbre y el riesgo que conlleva la creación y la realización de proyectos de gestión en común de tierras, se debe cultivar un clima de trabajo basado en la transparencia y el consenso de criterios técnicos entre todos los agentes implicados en el proceso. Este hecho refuerza la necesidad de dedicar mayor esfuerzo en el uso de herramientas de análisis y monitoreo que orienten las acciones hacia la estrategia escogida y generen garantías para todos los actores implicados.

Frente a esta necesidad, el GO\_InnoLand ha diseñado, elaborado y testado una caja de herramientas para la toma de decisiones en la gestión en común. Se trata de instrumentos analíticos que permiten realizar una evaluación holística de una IGC, desde los pasos previos a la propia gestión, desde el proceso de diseño de la estrategia, hasta su planificación, seguimiento y control, y la evaluación respecto al resto de entidades que operan en el territorio.

Son herramientas fáciles de comprender, sencillas de utilizar y simples de aplicar, además de flexibles, puesto que se ajustan perfectamente a diferentes perfiles y tipos de cooperativas, y a distintos ámbitos y situaciones.

En definitiva, son herramientas organizativas basadas en información actualizada que, en lugar de dinámicas intuitivas y verticales, apuntan a fomentar estrategias de empoderamiento de la masa social de las cooperativas y fortalecen la toma de decisiones bajo criterios técnicos establecidos con un objetivo acordado y definido.

# Puesta en marcha de una sección de Gestión en Común

**Raúl Ballester Bartrina**  
Director de la Cooperativa de Onda

## Razones por las que se crea la sección y objetivos

La Ley 5/2019, de 28 de febrero, de la Generalitat, de estructuras agrarias de la Comunitat Valenciana, define en su artículo 34 la iniciativa de gestión en común (en adelante IGC) como la "formada por un conjunto de personas físicas o jurídicas titulares de parcelas o derechos de uso y aprovechamiento de las mismas que expresen su voluntad de poner en marcha un plan de gestión tendente al cultivo y la explotación en común, la realización en común de actividades complementarias agrarias relacionadas, la ayuda mutua entre explotaciones a través de la utilización de nuevas tecnologías, el uso en común racional de los medios para la realización de actividades agrarias y complementarias, u otro tipo de iniciativas innovadoras que añadan valor al conjunto de parcelas y producciones afectadas por el plan de gestión".

Esta definición, así como el marco de actuación que introduce la ley que la contiene, sirvió como revulsivo para que la Cooperativa d'Onda tomara la decisión de explorar esta figura buscando aportar valor y servicio a sus asociados y asociadas.

A continuación, intentaré desgranar la puesta en funcionamiento de nuestro proyecto de IGC: contexto, objetivos, actores principales y algunos criterios de gestión.

En nuestra zona, los cítricos han sido y son el cultivo principal, concretamente es una zona donde destaca el cultivo de la mandarina de Nules. Esta variedad y otras similares cultivadas aquí, a pesar de tener una gran aceptación por el consumidor, han ido progresivamente depreciándose por diversos factores. A esto hay que sumar un elevado coste de producción, por complejidad en el manejo fitosanitario y nutricional. La suma de todo ello ha hecho que las explotaciones pierdan rentabilidad o incluso en algún caso sean deficitarias.

Por su parte, la Cooperativa d'Onda está especializada en la gestión integral de explotaciones cítricas. Sin embargo, y como es habitual en las cooperativas de servicios y suministros de la plana de Castellón, no comercializamos ni exportamos fruta, sino que únicamente nos centramos en la gestión de las labores

del cultivo y el asesoramiento. Aparte de los cítricos, eso sí, también trabajamos otros cultivos y otras áreas de suministros como son la fontanería, la jardinería, los suministros varios y la tienda de alimentación. Esta diversificación de negocio contribuye pues a que nuestra masa social, en torno a las 6.500 personas, sea heterogénea y no esté formada únicamente por agricultores, aunque por nuestro origen y tradición el área agrícola recibe siempre especial atención.

Todos estos factores, internos y externos, son los que nos llevaron a elaborar un proyecto de IGC, elaborado en torno a **varios objetivos**.

En primer lugar, uno de **carácter social: la preocupación por la comunidad**, una máxima que compartimos las cooperativas.

**La dificultad actual para mantener las explotaciones por parte de algunos de nuestros socios** nos lleva a plantear todas las posibilidades existentes para intentar un cambio de tendencia. También, el hecho de que la mayoría de propietarios agrícolas en nuestra zona tienen la agricultura como segunda actividad, o incluso por afición, además de unas superficies claramente minifundistas, complica una gestión profesional directa por parte del propietario.

La tendencia de los exportadores de cítricos a adquirir tierras para el cultivo de cítricos directamente, también está desplazando al pequeño agricultor, que tiene cada vez más dificultades para poder comercializar sus productos a precios razonables. A esto se le añade el hecho de que la zona agrícola de Onda y sus alrededores está cada vez más centralizada en manos de estas empresas exportadoras y esto, bajo nuestro punto de vista, es perjudicial para el desarrollo económico de un sector agrícola local.

El segundo de los objetivos que tenemos con esta iniciativa es de carácter económico.

Con la explotación de las parcelas, la empresa obtendrá dos fuentes de ingresos: la primera, la propia de la actividad del cultivo y venta de fruta que pretende conseguir beneficios compartidos entre la cooperativa y los propietarios de cada explotación; la segunda, es la gestión del cultivo, que, aunque ya se viene realizando desde antes de la creación de la sección, puede mejorarse producto de esta práctica.

La ejecución de las diferentes labores de cultivo que se desarrollarán en cada una de las explotaciones las realizará la **sección de cultivo de la propia cooperativa**, en la que seguirán repercutiendo los beneficios. Evitando el abandono o la venta de estas parcelas, además, facilitamos el mantener el volumen de la sección de cultivo además de disponer de más y mejores medios y de personal más cualificado, lo que permite asumir trabajos de mayor envergadura tanto en las explotaciones de la sección como en las de otros socios o clientes.

Además de lo que acabamos de comentar, el proyecto tiene también unos objetivos de carácter secundario que se desprenden de los principales.

Un ejemplo es la necesaria adaptación de las plantaciones de nuestro entorno a unos sistemas de cultivo tecnificados, con los marcos de plantación necesarios para una correcta mecanización. Así mismo, la agrupación de parcelas de carácter minifundista en explotaciones de mayor tamaño –multipropietario–, favorece la existencia de explotaciones mayores a medio plazo, favoreciendo así la economía de escala y traduciéndose en una reducción de costes de cultivo.

Otro de los propósitos es la **adaptación varietal de las explotaciones** a variedades que actualmente tengan mejor salida en los mercados, o incluso el cambio de cultivo si fuera interesante. La gestión y adaptación de la Ley de estructuras agrarias<sup>1</sup> (también conocida por sus siglas LEA) será en beneficio de los socios de la cooperativa, bien de modo directo sobre sus tierras, o bien de modo indirecto, por el fortalecimiento de la sección de cultivo y a su vez de la propia entidad.

Un último factor importante es la puesta en valor dentro del canal comercial de nuestras futuras producciones. Al no realizar esta tarea nuestra cooperativa, nos vemos obligados a explorar las diferentes opciones para este fin. La búsqueda de colaboraciones para este propósito, estudiando las distintas posibilidades existentes, cobra, por tanto, mayor relevancia.

### ¿Cómo se crea la sección?

Una vez vistos los objetivos, vamos pues a centrarnos en el propio proyecto. Este consiste en la adquisición del derecho a la explotación de parcelas de uso agrícola de socios y socias de la cooperativa y de otras

personas que, sin estar asociadas, dispongan de terrenos con interés para el proyecto.

Son los estatutos de la entidad los que avalan este fin, pues se recoge como parte del objeto social en el artículo segundo:

"El objeto social de esta cooperativa consiste en ejercer en común, en interés de sus socios, cualquier servicio o función empresarial, y muy especialmente los siguientes: [...]"

f) Mantener en explotaciones en común todo tipo de bienes o derechos susceptibles de uso y explotación agraria. [...]"

También se estudiaron las diferentes posibilidades de constituir la IGC, bien siendo gestionada por la propia cooperativa o sección de la misma, o bien constituyéndose como sociedad de capital de Responsabilidad Limitada (SL).

Tras valorar los pros y contras de cada uno, consideramos que la creación de una sección era la más interesante por tratarse de una división dentro de la propia cooperativa que haría extensible la confianza de nuestros socios en ella frente a la opción de la sociedad limitada, que podía generar suspicacia. En cuanto a la opción de gestión por la cooperativa pero sin separar la sección, entendimos que podía resultar problemático a nivel de transparencia. Por último, basándonos en la LEA, **la sección lograba cumplir el requisito de una gestión económica independiente que marca como requisito la futura creación de las IGC dicha ley.**

Después de todo este análisis, se decidió someter a la aprobación de la Asamblea General la creación dentro de la cooperativa de una sección de Gestión en Común de Tierras y su reglamento de régimen interno. Esto, como hemos visto, quedaba amparado por nuestro objeto social y contaba con el respaldo de la *Guía para la constitución y funcionamiento de una sección de Explotación Comunitaria de la Tierra*, elaborada por la Cátedra de Estructuras Agrarias de la Universitat de València.

Así pues, una vez constituida legalmente la sección, lo importante era buscar los diferentes actores que iban a participar en el proyecto: la propia sección de cultivo de la entidad, los distintos propietarios agrícolas con interés en el proyecto y figuras que nos posibilitaran la comercialización de las cosechas.

Todas las figuras se fueron sondeando simultáneamente, ya que todas son de vital importancia en el

1.- Ley 5/2019, de 28 de febrero, de la Generalitat, de estructuras agrarias de la Comunitat Valenciana (LEA).

Raúl Ballester, director de la Cooperativa de Onda: "La dificultad actual para mantener las explotaciones por parte de algunos de nuestros socios nos llevó a plantear todas las posibilidades existentes para intentar un cambio de tendencia"

"Tras valorar los pros y contras de cada una, consideramos que la creación de una sección de Gestión en Común era lo más interesante, por tratarse de una división dentro de la propia cooperativa, que haría extensible la confianza de nuestros socios en ella"

proyecto. La sección de cultivo de nuestra cooperativa contaba ya con el personal y la maquinaria necesarias para el cultivo al trabajar ya en distintas explotaciones de socios (algunas de tamaño importante, otras mucho más pequeñas). En ese momento también se gestionaban directamente algunas parcelas bajo régimen de alquiler.

También se estudió la futura comercialización de las cosechas. Se valoraron las diferentes posibilidades existentes: la de asociarnos a una cooperativa cítrica, la de comercializar la cosecha por nuestros propios medios en mercados locales o pequeños canales de exportación y la de negociar cada cosecha de forma independiente con los distintos comercios dedicados a la compraventa de fruta, siempre dependiendo de las posibilidades de cada campaña.

Sin dudar, la de comercializar por nuestros propios medios se descartó. Los motivos fueron que entendimos que actualmente existen suficientes actores en el mercado para este fin, con las herramientas y el conocimiento necesario. Además, nosotros deberíamos invertir muchos recursos para poder lograr una comercialización adecuada al volumen de fruta producida. Descartada pues esa opción, nos centramos en las restantes.

Se iniciaron contactos con diferentes actores de la comercialización de cítricos, haciendo hincapié en cooperativas cítricas del entorno más próximo. Con ellas existe una relación cercana al compartir algunos socios y trabajar conjuntamente en el cumplimiento de las normas de calidad exigidas a nuestros respectivos asociados. Además, basándonos en los principios cooperativos, vemos natural trabajar con otras entidades afines. Así mismo, el asociarnos a otra cooperativa nos proporciona una cierta estabilidad, asegurando en cierto modo la venta de la producción anual. Por tanto, se ha primado el minimizar riesgos frente a otras opciones con posibilidades más especulativas e

inciertas, aunque con posibilidad de generar beneficios mayores.

Llegado ya el momento de sondear las diferentes explotaciones con posibilidad de entrar en el proyecto, se iniciaron contactos directamente desde la cooperativa entre aquellos con los que la cooperativa había mantenido una relación y conocíamos bien sus explotaciones, valorando siempre su rentabilidad actual o sus posibilidades de rentabilidad futuras.

A los propietarios se les ofrecía un contrato de cesión de la explotación, siendo las cláusulas más destacables:

- Duración de contrato a estudiar según rentabilidad (15-20 años).
- Estudio de transformación consensuado con la propiedad.
- Inversiones a cargo de la Sección de cultivo en común de la Cooperativa.
- Posibilidad de abandono del proyecto en cualquier momento, abonando la inversión pendiente de recuperar más el coste de oportunidad.
- Participación del 20% en los posibles beneficios de su explotación.

Con este contrato el cliente satisfacía el deseo en muchas ocasiones de evitar el riesgo de tener pérdidas en la explotación de la finca al mismo tiempo que conseguía mantener la explotación en plena producción o incluso ponerla otra vez en funcionamiento, teniendo además la posibilidad de obtener parte de los beneficios sin tener ningún riesgo de tipo económico. Además, el propietario no cierra la puerta a recuperar la explotación en cualquier momento.

El llegar a este tipo de contrato o acuerdo se hizo después de analizar los diferentes tipos de socios a los que nos íbamos a dirigir, aunque existen características comunes a la mayoría de ellos. Por ejemplo, la falta de dedicación a la actividad agrícola: nuestra zona es una zona eminentemente industrial, aunque

con una gran extensión de terrenos agrícolas. La mayoría de nuestros socios tienen la actividad agrícola como una segunda actividad o incluso como una afición heredada de padres o abuelos. Si ligamos esto con la falta de rentabilidad, nos encontramos con que muchos socios se plantean el abandono o la venta de sus explotaciones. El abandono, aparentemente fácil, se hace un poco complicado si tenemos en cuenta que con él se anulan completamente los ingresos, pero no los gastos y responsabilidades asociadas (en la mayoría de los casos deben continuar pagando los gastos de infraestructuras de la comunidad de regantes, los problemas de insalubridad que crean las fincas abandonadas y su mantenimiento, etc.). En cuanto a la venta, es cierto que aprovechando la tónica general de descontento por falta de rentabilidad, muchos comerciantes de fruta están adquiriendo terrenos para controlar su propia producción, hoy hay mercado para estas fincas, pero el problema es que el precio pagado por estos terrenos es muy bajo. Esto, sumado a los bajos intereses financieros, hace a muchos desestimar la idea de desprenderse del patrimonio.

Entre nuestros socios también hay que separar varios tipos de propietarios según el tipo de valor que dan a sus parcelas.

En primer lugar, están los que ven un posible valor o revalorización del terreno. Estos propietarios, de edad media o incluso avanzada, ven una falta de continuidad familiar en el cultivo, pero, a su vez, ven una próxima revalorización del terreno, lo que les hace desestimar el hecho de desprenderse del mismo. En nuestro caso tenemos varias parcelas así: unas están junto a un polígono industrial, y que fácilmente podrán ser absorbidas en el futuro para uso industrial; otras se sitúan junto al núcleo urbano y, con toda seguridad, en unos años pasarán a formar parte de la zona urbana.

En estos casos el contrato del sistema de gestión en común se adapta completamente a sus necesidades. Mientras mantiene la propiedad de la tierra y con el cultivo en producción –lo que evita los problemas que le conllevaría el abandono–, no pierde la posibilidad de vender o dedicar a otro uso las parcelas en el momento en que lo estime oportuno, sin olvidar que hasta que llegue ese momento tiene la posibilidad de obtener algún beneficio sin ningún tipo de riesgo.

Por otra parte, hay otro tipo de propietario que da a sus tierras un valor más sentimental. Suelen ser terrenos heredados de padres, abuelos o familiares con los que les une un vínculo personal que supera el beneficio económico que pudieran obtener de una compraventa.

Para este tipo de propietario el contrato también es satisfactorio, puesto que mantienen o vuelven a poner

en producción los terrenos familiares, convirtiéndolos en un activo patrimonial al adaptarlas a las necesidades de tecnificación y mecanización necesarias para obtener la rentabilidad exigida que posibilite la continuidad de la actividad. El proyecto les da pues la posibilidad de transmitir el patrimonio familiar a las nuevas generaciones como un auténtico activo que suple con un aumento de su valor económico, ya sea por la explotación de la finca por parte de la IGC, por ellos mismos o bien por su hipotética venta, el menor valor sentimental que pudiera tener en esas nuevas generaciones.

Después de todos los contactos y conversaciones, visitas a fincas y valoraciones económicas de las distintas parcelas y transformaciones posibles, a finales de 2020 firmamos los contratos de cesión con los propietarios que entraron a formar parte de la sección de Gestión en Común.

La zona a cultivar se compone de 25 parcelas de tamaño heterogéneo, concentrando estas parcelas por proximidad en cuatro explotaciones: tres en Onda y una en Tales. La superficie total cultivada del proyecto actualmente es de 25,10 hectáreas.

Desde el inicio del proyecto contamos con 17,65 hectáreas en producción. La variedad predominante es la Clemenules, con más de 12 hectáreas, seguida de Nova y Ortanique con con 4 y 0,62 ha. respectivamente. Las de nueva plantación son aproximadamente 3 ha. en las que, tras conversaciones con cooperativas de exportación, nos decantamos por naranjas del grupo Navel y Valencia.

Así mismo, después de las conversaciones citadas con los posibles actores especialistas en la comercialización y el estudio de cada una de ellas, se llegó al acuerdo con una de las cooperativas próximas, por el que la Cooperativa d'Onda pasará a formar parte de ésta, siendo ésta la que asegurará la comercialización de nuestra producción.

El proyecto, al ser abierto, continúa recibiendo posibles incorporaciones. Se estudian individualmente y se realiza una valoración económica supeditada a las inversiones o los gastos de cultivo necesarios, ya que la financiación del proyecto con fondos propios es la limitación más importante en nuestro caso.

Como nuestra intención es crear fincas de extensión suficiente para favorecer la reducción de costes, primamos que las parcelas que se incorporen de ahora en adelante estén próximas a las ya existentes.

Desde la cooperativa tenemos la esperanza de que el proyecto dé resultados favorables para poderlos repercutir en la incorporación de nuevas parcelas y con ellas estar cada vez más próximos de cumplir nuestros objetivos tanto sociales como económicos.

# "Con una dimensión adecuada, una buena planificación y trabajo organizado se consiguen buenas rentabilidades"

**José Vicente Navarro**

Presidente de la Cooperativa de Benaguasil

## **Emprender una iniciativa de gestión en común de la tierra**

La razón fundamental por la cual decidimos emprender una IGC fue la gran caída de la producción aportada por los socios que sufrió la cooperativa, especialmente visible en la campaña 2014-2015 a la 2015-2016, y que continuó después, que provocó una reducción de la producción de cítricos de 22.000T a 16.000T. Las razones de esta pérdida de producción hay que buscarlas en las reducidas liquidaciones al socio, y también en la falta de relevo generacional, que hicieron que un buen número de explotaciones de socios se dejaran de cultivar.

Ante esta situación, el Consejo Rector se dio cuenta de que la cooperativa necesitaba incorporar mayores producciones para alcanzar los volúmenes mínimos necesarios que permitieran hacer rentables las instalaciones de administración y producción. La posibilidad de que estas mayores producciones vinieran de la mano de socios nuevos eran reducidas, por lo que nos planteamos dos opciones: acudir a adquirir producto de terceros, fuera de nuestra zona, o tratar de recuperar explotaciones que se estaban abandonando en nuestra comarca, volviéndolas a poner en producción en condiciones de rentabilidad (escogiendo variedades adecuadas, con una correcta planificación y gestión).

La cooperativa estaba muy saneada, con una sección de crédito y una sección de suministros operativa, pero la sección fundamental era la hortofrutícola, y teníamos claro que ésta debía revitalizarse, especialmente la vertiente citrícola.

Tras la realización de un estudio de la situación y operativa de esta sección, tomamos la decisión de empezar a tomar más partido en la planificación de la producción (decidir qué variedades cultivar, qué tratamientos, calendarios, etc.). Además, vimos que era necesario aumentar la producción de cítricos en 6-8 millones de kg (estábamos produciendo 16 millones de kg y nuestro objetivo fue llegar los 24 millones), volúmenes necesarios si queríamos que nuestro almacén fuera viable, y poder así reducir el impacto de los gastos estructurales sobre la producción, y por ende sobre la liquidación al socio.

En cuanto a la forma de aumentar la producción, tras valorar la opción de asociarnos con alguna otra empresa, o comprar directamente fincas en Andalucía con las que incrementar el suministro de cítricos, **pensamos que lo mejor era encontrar una solución que incorporara a nuestros socios, y mantuviera la producción de las explotaciones de nuestra comunidad.** Siempre hemos tenido claro que somos una cooperativa, y tenemos un gran vínculo con nuestro territorio, lo que nos hizo apostar por **buscar soluciones que pasaran por revitalizar la cooperativa a través de la puesta en cultivo y rentabilidad de las explotaciones de nuestra comunidad.**

Hicimos varias reuniones con los socios, y finalmente presentamos un proyecto en la Asamblea General, que se basaba en que la cooperativa debía empezar a gestionar la producción de cítricos, recuperando explotaciones inactivas, para suplir el déficit de producción.

Hicimos una selección de parcelas, estudiamos la incorporación de variedades comercialmente rentables y conseguimos que varios propietarios nos cedieran sus explotaciones. Esto fue en 2016, y desde ese momento hasta la actualidad se han ido cediendo en explotación fincas hasta sumar un total de 425 hectáreas.

## **Modelo y funcionamiento de la IGC**

La cooperativa comenzó aceptando en cesión explotaciones con un mínimo de media hectárea. Los cedentes de tierra pueden ser o no ser socios (aunque en el momento en que empiezan a recibir ingresos de la explotación deben hacerse socios). De hecho, tenemos un mayor número de cedentes de explotaciones que no son socios. El perfil en muchas ocasiones es el de una persona que ha heredado fincas que no va a poder gestionar, y confía para ello en la cooperativa, con objeto en primer lugar de mantenerlas en producción (para que no pierdan valor), y, en segundo lugar, de obtener una rentabilidad.

La cooperativa, dentro del proceso de planificación de la producción, estudia qué variedades son más

adecuadas, y la decisión final es compartida: le ofrecemos al socio varias opciones, de las cuales él escoge la que finalmente se planta. **Las inversiones en la explotación las realiza la cooperativa.** Dependiendo de la inversión requerida la cesión se efectúa por un periodo de 15 a 20 años. Los gastos que la cooperativa efectúa en la explotación durante los 4 primeros años son gastos de inversión, y hasta que la cooperativa no los recupera, el socio no percibe ingreso alguno de la misma. Así, **una vez los ingresos generados por la explotación compensan el importe total de la inversión, el socio comienza a tomar parte en los resultados de la explotación:** el 50% de mismos se transmiten al socio, quedando el otro 50% para la cooperativa. Si en algún ejercicio hay pérdidas, las asume la cooperativa.

Si algún cedente no cumple con el periodo de permanencia especificado en la firma de contrato, se le carga como penalización el 25% del monto de la inversión de los 4 primeros años.

Los cedentes (socios o no), son informados al final de cada año de toda la inversión realizada en su explotación (parcela por parcela), así como de los tratamientos y acciones que se han hecho en sus parcelas.

### Resultados obtenidos y posibles mejoras

Con la experiencia inicial, que se extendió hasta 2019, nos dimos cuenta de que la dimensión mínima que habíamos fijado, de media hectárea, era insuficiente, y que **necesitábamos explotaciones de mayor dimensión:** se optó por elevar el mínimo a dos hectáreas, o bien incorporar aquellas explotaciones ubicadas en núcleos de producción continuos, al posibilitar la concentración de mayores superficies.

Con esta nueva filosofía hemos conseguido concentrar una superficie de 160 hanegadas en Villamarchante, de 3 socios, en la que se ha realizado una transformación de riego a manta en riego localizado, **existe una unidad de riego, una unificación de la producción, y constituye una única unidad de trabajo, lo que permite lograr mayores eficiencias productivas.** De hecho, el conocimiento de estas mayores eficiencias está haciendo que otros productores estén valorando ceder sus explotaciones en esta zona. No en vano, existen propuestas de anexión a esta unidad de producción de más de 100 hanegadas adicionales.

Además de las superficies que ya he comentado (la cedida en la primera etapa de 425 hanegadas, y la de 160 hanegadas de Villamarchante), la cooperativa decidió adquirir 750 hanegadas más en Pedralba, superficie que gestiona la cooperativa, y que aporta

producciones adicionales a las procedentes de las cesiones. Todas ellas son gestionadas por la cooperativa.

Los resultados se están viendo ya a nivel mejora de la eficiencia productiva. Estamos constatando que con una dimensión adecuada, una buena planificación y un trabajo organizado se consiguen buenas rentabilidades, y esto al final los socios lo están viendo, por lo que poco a poco estamos recibiendo más peticiones de cesión.

En cuanto al relevo generacional, teniendo en cuenta que el número de socios menores de 40 no alcanza en nuestra cooperativa el 5%, creemos que estas iniciativas son muy necesarias. Sin embargo, hemos de reconocer que **aún tenemos que mejorar a la hora de atraer a jóvenes agricultores.** En algunos casos son jóvenes que incluso trabajan ya para la cooperativa, pero son reacios a dar el paso y animarse a gestionar algunas de estas explotaciones. Prefieren trabajar por cuenta ajena y tienen miedo a convertirse en gestores. Esto es algo en lo que estamos ahora centrados, en ver cómo hacer para que este proyecto les resulte atractivo.

En lo que a socios en edad de retiro se refiere, debemos tener en cuenta que hasta la fecha la mayor parte de cedentes de la tierra no son socios. Tenemos claro que hemos de intensificar la divulgación de este modelo, para llegar a este colectivo de socios, ya que en muchos casos aún no acaban de considerar la opción para su relevo. Están esperando a ver los resultados de las actuales cesiones, y dado que están funcionando bien, confiamos en que vayan aumentando las incorporaciones de explotaciones de este colectivo de socios a la gestión en común, y se vaya salvando el problema del abandono.

En la cooperativa tenemos claro que éste es el camino, **nuestra cooperativa tiene un fuerte compromiso con el territorio, y con sus socios, y las soluciones deben venir de la gestión de sus explotaciones, no de la adquisición de producto de otras regiones.**

### Extensión en superficie de la IGC

Actualmente, el 12% de la superficie productiva ya está siendo gestionada por la cooperativa y con idea de ir aumentando.

Creemos que **es clave la integración. En este sector son necesarias las dimensiones competitivas** (a nivel de explotación y también de cooperativa). Pero la realidad es que a veces parece que cada uno está tratando de salvar su “campanario”, y la realidad del sector y de la economía demuestra que únicamente podremos dar respuesta a nuestros socios y a

nuestra tierra si hacemos esfuerzos y **trabajamos en común, de forma planificada y organizada, buscando economías.**

Y en este ámbito las cooperativas tenemos espacios que ocupar. Debemos pasar de “comercializar lo que produzca el socio” a **implicarnos de lleno en las decisiones de gestión de la producción**, ya que solo desde una gestión planificada y conjunta seremos competitivos.

Las cooperativas tenemos que hacernos valer como las empresas sostenibles que somos, ligadas al territorio, y por ser responsables de la economía de muchos espacios rurales. Hemos de reivindicar su **incontestable papel como empresas tractoras a la hora de garantizar la supervivencia de la agricultura. Y gracias a ellas, los pequeños agricultores pueden participar de una empresa que les provea una retribución justa por su trabajo y su inversión.**

## Coopego y el futuro de las explotaciones de su base social

**Pepe Pastor**  
Presidente de Coopego

### El proceso de gestión en común en Coopego

El proceso de gestión en común en Coopego surgió tras analizar el estado de las parcelas de los socios y socias. Se observaron una serie de puntos que son comunes en toda la agricultura de la Comunitat Valenciana: abandono de tierras por falta de relevo generacional; escasa rentabilidad por el reducido tamaño de las parcelas y por la decadencia de las variedades cultivadas; insuficiente o nula mecanización, etc. En resumen, una gran escasez de iniciativas empresariales agrarias entre la base base social.

Esto es debido, por un lado, a que la base social está compuesta por personas de edad avanzada, con una media alrededor de 70 años. Y, por otro lado, a que sus explotaciones son de pequeñas dimensiones, con un dato medio de 0,8 hectáreas en exiguas parcelas que apenas alcanzan los 3.000 m<sup>2</sup>.

Con este tipo de explotaciones es imposible que una familia pueda vivir exclusivamente de la actividad agraria, por lo que es inevitable la obtención de ingresos procedentes de otras actividades. Y, de esta manera, la agricultura se ha convertido en una actividad secundaria que complementa las rentas de las familias que se dedican de manera principal a otros oficios.

Con esta casuística se ha analizado la información relativa a las personas socias de la cooperativa que no son profesionales de la agricultura a título principal, así como lo concerniente a sus parcelas. El análisis ha revelado que las parcelas son difícilmente mecanizables, y que la actividad agraria se mantiene con

personas jubiladas, que por tradición o por hobby conservan sus parcelas en producción; pero que, sin posibilidad de relevo, éstas se verán abandonadas cuando ellos mismos no las puedan cultivar. De hecho, los descendientes han buscado otros medios de vida y en la mayor parte de los casos han abandonado la localidad.

Existen casos aislados de continuidad de la explotación por parte de los hijos/as, pero mantienen un método de cultivo similar al que utilizaban sus padres, sin criterio empresarial ni planificación de los cultivos con visión de futuro: nuevas variedades mejor posicionadas en los mercados, analizando las tendencias de consumo, buscando valor añadido, etc. Es decir, su visión de la agricultura es mantener el cultivo por tradición familiar.

### Coopego, la promotora agrícola de La Marina Alta

Frente a esta problemática **Coopego se planteó ser la promotora agrícola en la comarca de la Marina Alta**, iniciando una **labor de recuperación de parcelas abandonadas** con el objetivo de generar una **nueva mentalidad agraria**. A la par que se ha postulado como una empresa comprometida con el cuidado del entorno, el mantenimiento del medioambiente, el paisaje y la biodiversidad.

Las parcelas que han entrado en el proyecto han de alcanzar unas dimensiones mínimas que garanticen su **viabilidad económica**. En una primera fase se realizaron reuniones con propietarios de parcelas

abandonadas, a los que se les ofreció la posibilidad de entrar en una base de datos administrada por Coopego. En esta base de datos hay aproximadamente unas cien hectáreas, que proceden mayormente de la suma de pequeñas parcelas muy repartidas por la comarca. En esta fase, en las zonas que se ha observado que hay un mayor número de parcelas próximas se han intensificado los esfuerzos para poder alcanzar el mínimo de superficie considerado rentable para su puesta en cultivo. El **umbral mínimo** propuesto para poder realizar acciones de transformación y optimizar para su mecanización ha sido de **dos hectáreas**. Cabe señalar que en la localidad de Pego, donde se hallan las instalaciones de la cooperativa Coopego, este margen se ha ajustado a una hectárea, ya que los/as operarios/as pueden acceder a ellas de una forma más rápida y no representa un coste excesivo el transporte, aunque de manera preferible se trata de alcanzar el umbral mínimo de las dos hectáreas.

También es conveniente indicar que Coopego forma parte de **Green Fruits**, que es una cooperativa que nace en 2018 de la unión de otras tres: La Cooperativa Citrícola de La Safor (Gandía), la SAT Novacitrus (Oлива) y la propia Cooperativa de Pego. Esta entidad está integrada al 100% en **Anecoop**, la principal firma exportadora de frutas y hortalizas de España.

Dentro de la estrategia de Coopego se ha realizado una selección de cultivos y variedades de cítricos que ofrezcan unos precios, en su comercialización, superiores a la media de las variedades tradicionales.

Las líneas de trabajo son:

- Variedades de club como Clemenson, Nadorcott, Tan Gold, Leany o Spring Sunshine.

- Variedades que ocupen épocas con menor oferta de cítricos, como el principio y final de campaña. Se trata de variedades en las que Green Fruits tiene una potente presencia en los lineales de algunas cadenas de distribución alimentaria, todas ellas con la premisa de “seedless” ya que la tendencia claramente definida en el consumo prioriza a las mandarinas sin semillas. En este grupo varietal se encuadran, entre otras: Barberina, Murina, Mandanova y Orogrós.

Por otro lado, también se pretende ofrecer un producto con un nicho de mercado que puede tener una fuerte expansión por sus características diferenciales como ocurre con el Tarocco Rosso y otros cítricos rojos.

- Aguacate y otros productos subtropicales. Esta tipología de producto se comenzó a desarrollar por las condiciones climáticas que reúne la comarca, así como la calidad del agua y características del suelo.

El aguacate es un producto con una alta demanda entre el público consumidor, tanto en España como en Europa, que es sin duda el principal mercado, y del que se estima actualmente que aún no se ha alcan-

zado el techo. Los precios son muy buenos y con las técnicas de cultivo adecuadas se ha logrado alcanzar una producción que supera las doce toneladas por hectárea.

### Coopego en acción

Viendo lo que estaba sucediendo con las parcelas de nuestros socios, decidimos actuar mediante el alquiler de las mismas y que fuera la cooperativa la que gestionase sus explotaciones. **Si no existe relevo generacional creémoslo nosotros, demostremos que la agricultura es viable.**

Coopego lleva un registro de cada parcela en el que se refleja la inversión realizada, las amortizaciones a aplicar y los gastos que se realizan anualmente, etc. Con los ingresos que se obtienen de la parcela se va amortizando la inversión realizada en cada caso y se hace frente a los gastos necesarios hasta alcanzar el punto en el que los ingresos superan a los gastos realizados y se comienza a generar beneficio. Este control sobre cada parcela es fundamental para obtener una información muy valiosa: hay que saber qué variedades o cultivos son más rentables, los años necesarios para obtener beneficios de la inversión realizada, la superficie mínima rentable en cada parcela; en qué puntos se puede actuar para mejorar la explotación, etc. En definitiva, una información precisa para poder dar soluciones a los socios y socias de Coopego.

Después de esta primera fase de alquiler de parcelas, el proyecto debe continuar para **dar solución a la problemática de la base productiva: el abandono casi total de las explotaciones**, dada su elevada edad, que como ya se ha indicado ronda los 70 años, lo que significa que si no se actúa en un plazo muy breve el abandono se acelerará de manera exponencial.

Se creó este proyecto para poder dar servicio a los socios y socias, inicialmente en lo concerniente a las tareas agrícolas que ellos no podían realizar por su edad o por falta de los medios adecuados: tratamientos fitosanitarios, poda y manejo de los restos de la misma, etc., dejando otras actividades de menor exigencia para su desempeño por parte de las personas titulares de las explotaciones, como la gestión del riego, por ejemplo.

Estos/as operarios/as son los mismos que realizan los trabajos en las parcelas alquiladas por Coopego, de manera que así se resuelven ambas necesidades: se da servicio a los socios y socias que lo requieren y se trabajan las tierras que arrienda la cooperativa; a la par que se da mayor estabilidad laboral al equipo de profesionales que se encarga de ello.

Esta estrategia ha creado un saber hacer muy útil, gestión eficaz de parcelas de manera rentable con proyección de futuro.

### **El futuro de la Iniciativa de Gestión en Común (IGC) de la tierra y los cultivos**

En lo sucesivo se continuarán realizando reuniones con la base social de la cooperativa para exponer el traslado de este proyecto a sus explotaciones, tal y como se ha realizado en la primera etapa, buscando parcelas abandonadas para poder crear explotaciones de más de dos hectáreas. Del mismo modo se creará una base de datos en la que se irá introduciendo la información básica de aquellas parcelas que estén cerca del abandono por sus titulares para poder alcanzar el objetivo de ser la alternativa al abandono.

Coopego dispone de capital humano, medios técnicos, recursos generados con las parcelas que ya se están gestionando, acceso a ayudas por medio de los programas operativos y otras líneas que se esperan.

**Coopego es una cooperativa que se ha marcado como objetivo dar soluciones a sus socios y socias de manera global, no solamente como proveedor de insumos (fertilizantes, productos fitosanitarios, etc.). Pretende solucionar el gran problema que se esta presentando a corto y medio plazo, el abandono de tierras y la falta de relevo generacional.**

El abandono genera un elevado coste económico que puede gravar las rentas familiares. En no pocas ocasiones, la herencia de una parcela puede transformarse en una lacra económica, ya que se debe mantener limpia o en cultivo según la normativa actual, que además se va endureciendo año tras año. El coste de arrancar y mantener limpia la parcela con los pertinentes pases de cultivador, fresadora, desbrozadora, etc., supone unos gastos que se pueden evitar si dicha parcela entra en el proyecto de IGC de la cooperativa y en un tiempo prudencial se transformarían en beneficios.

En esta segunda fase, Coopego ha previsto formalizar un contrato específico en el que se hacen partícipes de los beneficios obtenidos a las personas titulares de las parcelas o explotaciones que entran en la IGC.

Actualmente, Coopego cuenta con unas sesenta hectáreas en régimen de alquiler, lo que representa aproximadamente el 10% de la superficie que agrupa la cooperativa. Esta superficie gestionada de manera muy profesional y empresarial, con las variedades más adecuadas y rentables; cultivadas con precisión, mecanizadas; con la tecnología actual, sensórica para optimizar el uso de agua y nutrientes, con un enfoque

agroecológico y respetuoso con el entorno, etc., debe dar los mejores resultados a la propuesta.

La tecnificación de la agricultura es un elemento fundamental a tener en cuenta en todas las explotaciones para mejorar la eficiencia en todos los aspectos y ganar competitividad. La gestión conjunta de las explotaciones puede llevar a crear proyectos que de manera individual sería imposible. Una gestión y control unificado de las acciones en el campo nos traslada a observar el territorio como un todo en el que cada acción desarrollada en pequeñas áreas tiene una gran influencia en su entorno.

La comarca de la Marina Alta es un entorno en el que campo y las viviendas se interrelacionan, las pequeñas poblaciones y los hogares unifamiliares en el campo forman parte del paisaje, que no es puramente agrario, sino que la agricultura coexiste con una alta densidad de viviendas. Una **mirada holística del territorio** es esencial, las explotaciones de la cooperativa están en su mayoría en estos entornos periurbanos y rural-urbanos en los que la población se mezcla con las explotaciones agrícolas y ello ha de ser tenido en cuenta en las tareas de cultivo y producción.

### **Planificar el futuro del territorio**

Las IGC que se vayan a crear en un futuro, cuando esté reglada su creación, deben tener una visión mucho más ambiciosa de sus funciones. No deben ser únicamente entidades para explotar en común las parcelas de sus socios y socias, sino que han de planificar el futuro del territorio en el que se ubican los efectivos productivos; y crear iniciativas que cambien la agricultura, desarrollando una nueva manera de cultivar que sea capaz de dar valor añadido y genere diferenciación respecto de la producción de países terceros.

Existen retos que se deben plantear en la hoja de ruta de la IGC y ellos están establecidos en el Pacto Verde Europeo; proyectos que tengan como eje la biodiversidad, la sostenibilidad, la eficiencia y el respeto en el empleo de recursos naturales como propone la estrategia europea de la biodiversidad 2030; la reducción del uso de productos fitosanitarios y fertilizantes que establece la estrategia Del Campo a la Mesa. En definitiva, una hoja de ruta acorde a las exigencias que nos está demandando la sociedad.

# “La explotación compartida de fincas nos está aportando unos resultados que cualificamos como un éxito”

**Ferrán Huguet**

Director General del Grupo Cooperativo y de UNIÓ NUTS, SCCL

El grupo cooperativo Unió aglutina la producción de más de 20.000 productores, integrados en 186 cooperativas vinculadas al grupo, que se concentran en Cataluña, Aragón, Comunidad Valenciana, Baleares, Murcia y Castilla-La Mancha.

Dentro del grupo cooperativo Unió destacan las cooperativas de 2º grado Unió Nuts, SCCL vinculada al sector de los frutos secos y Unió Origen, SCCL vinculada al sector del vino y del aceite.

Actualmente, Unió Nuts, SCCL es líder en el sector de los frutos secos, reconocida como Entidad Asociativa Prioritaria por parte del Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente en el año 2018.

Hoy, después de más de 75 años de su creación, Unió es un exponente de la producción de frutos secos. Pero aún más. También es un exponente del apoyo a la vida rural, ya que involucra significativamente en la profesionalización y mejora de las condiciones de vida de los agricultores, mediante la innovación y modernización del sector agrario.

## **Hacia una iniciativa de gestión en común de la tierra (IGC)**

Cada vez más nuestras cooperativas asociadas obtienen menos producción proveniente de sus socios. Esto se debe fundamentalmente a que los agricultores asociados a las cooperativas llegan a la edad de jubilación, y no hay un relevo generacional. Esto hace que se produzca un abandono progresivo de los terrenos agrícolas, que afecta directamente a las producciones, y a la viabilidad de las cooperativas.

El abandono de tierras se intensifica en determinados territorios, provocando un manifiesto desequilibrio territorial y demográfico. El mantener y promover las explotaciones agrarias en estos territorios se considera fundamental por razones de preservación y equilibrio de la población, ambientales, paisajísticas, culturales y económicas.

Para Unió, el mantenimiento de los cultivos agrícolas existentes y la recuperación de las fincas agrícolas, se considera indispensable para el futuro de la agricultura y la sostenibilidad del territorio.

Ante esta problemática, Unió, como cooperativa fuertemente arraigada en el territorio y comprometida con el desarrollo económico y social del mundo rural, impulsó en el año 2015 un proyecto compartido de explotación de fincas para recuperar las explotaciones agrícolas abandonadas. Unió promueve la recuperación de fincas, posibilita el acceso de jóvenes agricultores al cultivo de explotaciones agrícolas, sin necesidad de que realicen grandes inversiones y disponiendo de un asesoramiento técnico intensivo. Con estas premisas se pretende conseguir un modelo muy atractivo, favoreciendo el relevo generacional, la preservación del territorio, la mejora de las condiciones de vida de los agricultores, la modernización y profesionalización del sector agrario, y la igualdad de oportunidades, contribuyendo de manera significativa al desarrollo rural.

Inicialmente el proyecto de recuperación de fincas se ha centrado en las explotaciones de almendros, debido a que buena parte están situadas en zonas marginales y altamente vulnerables; si bien, el proyecto está abierto a todo tipo de cultivos, habiéndose implantado también en viñedos.

Por otra parte, con este proyecto se intenta garantizar una cantidad importante de producción, a fin de dar cobertura a las necesidades de nuestras cooperativas.

Asimismo, Unió apuesta por controlar la producción de estas fincas, para garantizar una producción de calidad, para dar respuesta a un mercado cada vez más exigente y demandante de productos con un valor añadido y con totales garantías.

## **Participar en el desarrollo y en los resultados**

Ante la necesidad de dar una respuesta a la situación del sector agrario anteriormente expuesta, Unió plantea este proyecto con la voluntad de que todas las partes que intervienen sean partícipes y se vean directamente implicadas en su desarrollo y los resultados obtenidos; la finalidad es establecer un sistema de cooperación mutua entre todas las partes integrantes del proyecto.

La retribución de los participantes en el proyecto, es decir, el propietario del terreno, el cultivador, el asesor del cultivo, y el que financia toda la inversión, perciben una retribución a resultados; cada una de las partes recibe un porcentaje de la producción obtenida en la finca en función de la participación que se le asigna en el proyecto.

Para llevar a cabo la ejecución del proyecto, se buscan fincas abandonadas que puedan ser aptas para el cultivo. Una vez el departamento técnico de Unió ha estudiado las características de la finca y ha considerado su aptitud para el cultivo, se propone al propietario participar en el proyecto, y se formaliza un contrato en que cede la finca para su explotación.

Paralelamente, se busca un joven o una joven de la zona, que esté interesado o interesada en llevar a cabo la explotación, con lo que se firma un contrato, para que efectúe las tareas de gestión del cultivo, siempre con la asistencia y supervisión de los servicios técnicos de Unió.

Para poner en funcionamiento la plantación, es necesaria una inversión inicial, que la efectúa directamente Unió, y que consiste en el arranque de la plantación existente no productiva de la finca, la sistematización de tierras, preparación del terreno, los diseños del riego y de la plantación, la ejecución de la plantación, la instalación del sistema automatizado de riego y fertirrigación.

Unió supervisa y asesora para un manejo óptimo de la explotación. La recolección y la comercialización de

la producción obtenida en la finca la efectúa única y exclusivamente Unió, garantizando la calidad y trazabilidad de los productos.

Unió constituye un autoseguro para el agricultor, que cubre los costes de explotación en caso de siniestros en la cosecha y/o explotación.

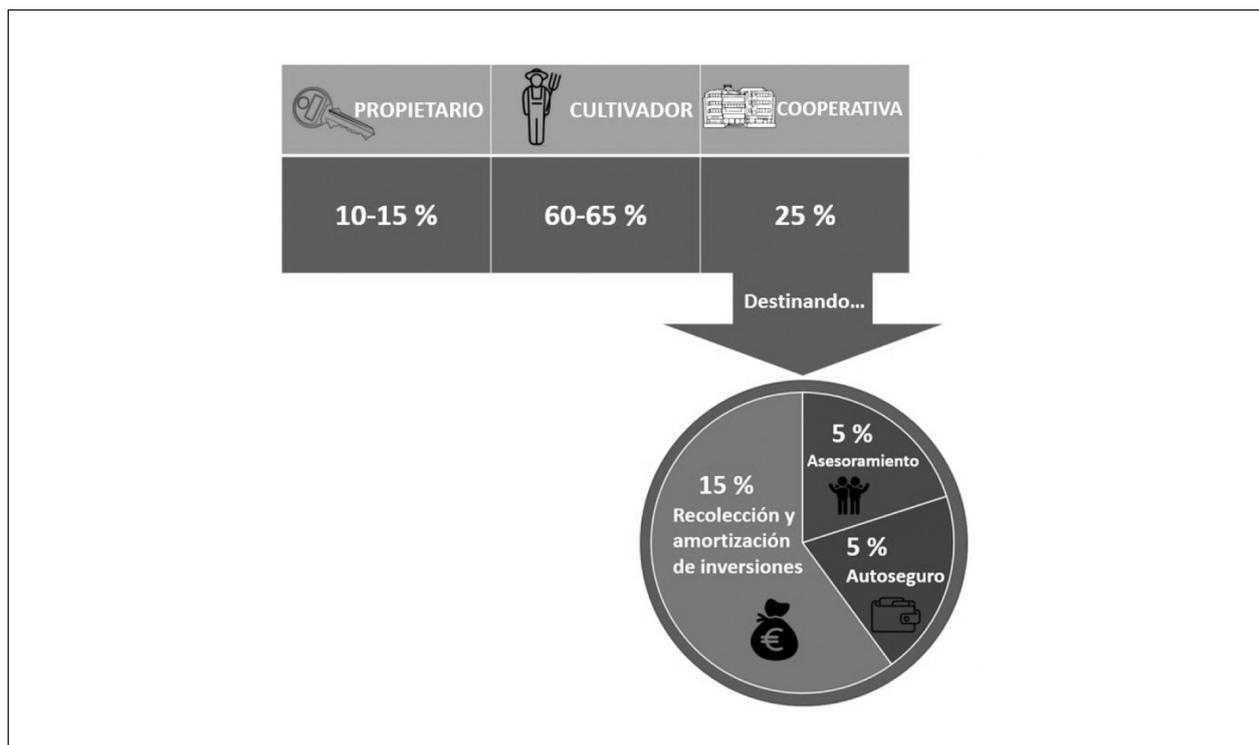
Se establece un sistema de participación en los ingresos de la explotación:

- El propietario de la finca recibe un porcentaje que oscila entre el 10-15% del valor de los frutos obtenidos en la finca y que han sido comercializados por Unió. Este porcentaje va en función de las características de la finca.

- El cultivador de la finca recibe un porcentaje que oscila entre el 60-65% del valor de los frutos. Este porcentaje va en función de las características de la finca.

- Unió retiene un porcentaje del 25% del valor de los frutos, destinando un 5% al asesoramiento, un 5% a la constitución de un autoseguro para cubrir los costes del agricultor de cultivo un año, y un 15% en concepto de recolección y amortización de las inversiones de implantación de la explotación.

Con esta estructura participativa, hay una doble pretensión: por un lado, que todos los participantes se impliquen en el proyecto como algo suyo, y establecer una remuneración variable mucho más atractiva, que puede aportar una rentabilidad muy superior al pago de unas contraprestaciones fijas.



### Un modelo de éxito

Actualmente, gracias a la puesta en marcha del proyecto compartido de explotación de las fincas impulsado por Unió en el 2015, se han sumado al proyecto un total de 600 hectáreas en explotación de almendros, y 50 hectáreas de viña.

El proyecto está aportando unos resultados que calificamos como un éxito, puesto de relieve por el creciente interés mostrado por diferentes propietarios en la cesión de fincas, así como por jóvenes agricultores interesados en su explotación. Por todo ello Unió apuesta firmemente por la continuidad de este proyecto.

El proyecto iniciado por Unió en el año 2015, como un proyecto piloto en territorios especialmente vulnerables con severos problemas de relevo generacional y abandono de tierras en Cataluña, se confirma como una importante herramienta para potenciar el desarrollo rural, exportable a otras comunidades autónomas que sufren problemáticas similares de abandono de cultivo. Habiéndose ya iniciado su implantación en la comunidad de Castilla-La Mancha este mismo año 2018.

Se han recuperado 27 fincas, que han permitido la incorporación de 36 jóvenes agricultores.

La implicación suele surgir a través de las cooperativas asociadas a Unió, concededoras de su territorio y sus gentes.

### La importancia de la dimensión, la innovación y la comercialización

Las cooperativas, al igual que ocurre con las otras entidades mercantiles, pueden mejorar su rentabilidad incrementando su dimensión, mejorando los procesos productivos, y sobre todo, invirtiendo en innovación, tanto de los procesos como de los productos, y en la mejora de la comercialización para conseguir un nivel de internalización óptimo de sus ventas.

Sin ninguna duda que las iniciativas de las cooperativas en la explotación compartida de tierras, también va a tener una repercusión favorable en la rentabilidad de las cooperativas y por tanto en la de sus socios. Con las explotaciones compartidas de fincas se puede conseguir:

- Garantizar una entrada de producción que contribuirá a incrementar la dimensión de la cooperativa.
- Adaptar más fácilmente las características de los productos ofertados a la demanda de los mercados, como consecuencia de que la explotación está directamente controlada por la cooperativa.
- Se consigue un control absoluto de la trazabilidad del producto, hecho que algunos clientes valoran muy positivamente.
- Y como ya se ha indicado anteriormente, estos proyectos contribuyen decididamente al desarrollo económico y social de un territorio con el beneficio indirecto que ello supone para la cooperativa y muy especialmente para sus socios.



*Unió Nuts es la cooperativa líder de Frutos secos de España, especializada en almendra y avellana.*



- Submit to Special Issue
- Submit Abstract to Special Issue
- Review for Agriculture
- Edit a Special Issue

### Journal Menu

- [Agriculture Home](#)
- [Aims & Scope](#)
- [Editorial Board](#)
- [Reviewer Board](#)
- [Topical Advisory Panel](#)
- [Instructions for Authors](#)
- [Special Issues](#)
- [Sections](#)
- [Article Processing Charge](#)
- [Indexing & Archiving](#)
- [Editor's Choice Articles](#)
- [Most Cited & Viewed](#)
- [Journal Statistics](#)
- [Journal History](#)
- [Journal Awards](#)
- [Conferences](#)
- [Editorial Office](#)

### Journal Browser

▼  
 ▼

- > [Forthcoming issue](#)
- > [Current issue](#)

- Vol. 11 (2021)
- Vol. 10 (2020)
- Vol. 9 (2019)
- Vol. 8 (2018)
- Vol. 7 (2017)
- Vol. 6 (2016)
- Vol. 5 (2015)
- Vol. 4 (2014)
- Vol. 3 (2013)
- Vol. 2 (2012)
- Vol. 1 (2011)

## Special Issue "Agricultural Cooperative in the Face of the Challenges of Globalization, Sustainability and Digitalization"

- [Print Special Issue Flyer](#)
- [Special Issue Editors](#)
- [Special Issue Information](#)
- [Keywords](#)
- [Published Papers](#)

A special issue of *Agriculture* (ISSN 2077-0472). This special issue belongs to the section "Agricultural Economics, Policies and Rural Management".

Deadline for manuscript submissions: **31 December 2021**.

### Share This Special Issue



### Special Issue Editors

**Dr. Adoración Mozas Moral** [E-Mail](#) [Website](#)  
*Guest Editor*

Department of Business Organization, Marketing and Sociology, Faculty of Social and Legal Sciences, University of Jaén, Jaén, Spain

**Interests:** sustainability; social economy; SDG; sustainable management and entrepreneurship

Special Issues and Collections in MDPI journals



**Dr. Domingo Fernandez Ucles** [E-Mail](#) [Website](#) [SciProfiles](#)  
*Guest Editor*

Department of Business Organization, Marketing and Sociology, Faculty of Social and Legal Sciences, University of Jaen, Jaen, Spain

**Interests:** social economy; agriculture; innovation; social media; organic products

Special Issues and Collections in MDPI journals



### Special Issue Information

Dear Colleagues,

The enormous contribution of agricultural cooperative societies to the rural world has not gone unnoticed. This is corroborated by many international entities such as the International Cooperative Alliance, COPA-COGECA, the European Economic and Social Committee (EESC), the United Nations Inter-Agency Working Group on Social and Solidarity Economy and CIRIEC International.



**Llamada a artículos para un número especial de 'Agriculture' sobre las cooperativas agroalimentarias frente a los desafíos de la globalización, la sostenibilidad y la digitalización. Coordinan el número los profesores Adoración Mozas, catedrática de la Universidad de Jaén y presidenta de CIRIEC-España, y Domingo Fernández, profesor de la Universidad de Jaén. Plazo para contribuciones: 31 de diciembre. Toda la Información en:**

**[https://www.mdpi.com/journal/agriculture/special\\_issues/agricultural\\_cooperative](https://www.mdpi.com/journal/agriculture/special_issues/agricultural_cooperative).**