

TEMA D'ACTUALITAT

LA GESTIÓ EN COMÚ DE TERRES: UNA RESPOSTA COOPERATIVA INNOVADORA PER A L'IMPULS DE L'AGRICULTURA

Tema d'actualitat coordinat per Elena Meliá Martí
Professora Titular de la Universitat Politècnica de València
Investigadora del CEGEA i de CIRIEC-Espanya



Presentació del Tema d'Actualitat

L'abandó de terres és un fet visible en els diferents àmbits de la geografia espanyola, i té com a origen una diversitat d'aspectes, d'índole econòmic, social i legal, entre altres. Així, encara que sol atribuir-se en gran manera a la falta de rendibilitat de les explotacions, existeixen altres factors que potencien i complementen a l'anterior, com els vinculats amb les barreres d'entrada a l'activitat agrària dels joves (especialment derivades del cost), la continuada pèrdua de població en nuclis rurals, o la pròpia legislació agroalimentària, que fan que el seu impacte siga encara major. La conseqüència és una gradual reducció de les explotacions actives, i en el cas de les cooperatives agroalimentàries del nombre de socis, els quals no troben un relleu per a la gestió de les seues explotacions. Aquesta pèrdua de base social de les cooperatives porta amb si conseqüències molt negatives per a les cooperatives, ja que se suma a una situació que en moltes d'aquestes empreses ja era difícil. Ens referim a aquelles cooperatives que parteixen d'una reduïda dimensió, que en molts casos compten amb estructures productives sobredimensionades i per tant infrautilitzades, les quals són encara més difícils de sostindre donada la pèrdua de socis i activitat, la qual cosa fet i fet desemboca en una progressiva pèrdua de capacitat de remunerar al soci per les seues produccions.

Això ha portat amb si la desaparició de moltes cooperatives agroalimentàries i la integració d'altres tant en estructures de major dimensió. Davant aquesta realitat, les iniciatives de gestió en comú de terres de cultiu (IGC) es plantegen per a les cooperatives com una manera d'alleujar aquest problema. Amb aquest

objecte, han sorgit a Espanya IGC de diferent índole, així com grups l'activitat dels quals està centrada en desenvolupar mecanismes que contribuïsqen a resoldre els problemes apuntats, com és el cas del Grup Operatiu d'Innovació Social en la Gestió de Terres GO_INNOLAND promogut pel Programa Nacional de Desenvolupament Rural, que està catalitzant moltes d'aquestes iniciatives, i en el si de les quals s'han desenvolupat alguns dels interessants treballs que inclou aquest número de la Revista.

En aquest monogràfic comptem amb aportacions molt rellevants, que venen del coneixement de la realitat de les cooperatives agroalimentàries i de com estan de manera col·lectiva contribuint a resoldre el problema de l'abandó, millorant al mateix temps la viabilitat comercial de les explotacions. **Myriam Mestre**, tècnica de Cooperatives Agroalimentàries de la Comunitat Valenciana, gran coneixedora i impulsora d'aquestes iniciatives, realitza una excel·lent aproximació a aquesta realitat, i al gran repte que suposa per a les cooperatives valencianes abordar-les, sense deixar de costat les dificultats que suposen la seua posada en marxa. **Juan Miguel del Real**, director de la Federació de Cooperatives Agroalimentàries de Castella-La Manxa, ens ofereix la realitat i les particularitats que presenten aquests processos en la seua Comunitat.

El treball dels professors **Verónica Piñeiro** i **Jose María García Álvarez Coque**, en el qual a més participe jo mateixa (Universitat Politècnica de València), incorpora la primera caracterització que es publica sobre els diferents models de IGC que existeixen a Espanya, els quals, des del punt de vista organitzatiu, es diferencien en el que a activitats o actors principals es

Les iniciatives de gestió en comú de terres de cultiu (IGC) es plantegen per a les cooperatives com una manera d'alleujar el problema de l'abandó de terres, originat per qüestions econòmiques, socials i legislatives.

Enfront d'això han sorgit en la Comunitat Valenciana i a Espanya IGC de diferent índole, així com grups l'activitat dels quals està centrada en desenvolupar mecanismes que contribuïsquen a resoldre els problemes apuntats.

En aquest número comptem amb aportacions molt rellevants, que venen del coneixement de la realitat de les cooperatives agroalimentàries i de com estan de manera col·lectiva contribuint a resoldre el problema de l'abandó, millorant al mateix temps la viabilitat comercial de les explotacions agràries.

refereix: qui cedeix la terra, qui realitza la inversió, qui la gestiona i qui s'encarrega de les labors de producció.

D'altra banda, **Francesc J. Cervera Ferrer**, Tècnic superior en investigació (Universitat Politècnica de València), **Lorena Tudela Marco**, del Grup Cooperatiu Cajamar, y **José M^a García Álvarez-Coque**, catedràtic de la UPV, comparteixen amb nosaltres tres de les eines que han desenvolupat, en el marc del Grup Operatiu per a la Innovació Social en Gestió de Terres (GO_INNOLAND), per a la implementació d'una IGC: 1) el Semàfor per al diagnòstic, el qual permet anticipar el risc d'abandó i la possibilitat de parcel·les viables en una cooperativa, així com fer previsions de les necessitats de producte presents i futures; 2) el Full de ruta, el qual permet, una vegada identificades les parcel·les que reuneixen els requisits per a formar part d'una IGC, realitzar un estudi econòmic de les actuacions a realitzar i 3) el Benchmarking, eina que permet analitzar la posició relativa dels indicadors d'acompliment d'una explotació respecte als que obté l'entorn més pròxim.

Raúl Ballester Bartrina, Director de la Cooperativa d'Onda, que recentment ha creat una secció de gestió en comú d'explotacions, ens endinsa en el procés que ha seguit la seua cooperativa per a arribar a constituir aquesta secció: elecció de la fórmula més adequada, aprovació per assemblees, decisió de l'operativa de gestió i comercialització, captació d'explotacions, contractes de cessió, inversions en les

explotacions, participació en els beneficis, etc. El seu testimoni constitueix sens dubte una font de primera mà que pot orientar i ajudar a les cooperatives que s'estiguen plantejant aquesta opció.

Finalment, per a acabar d'il·lustrar les diferents opcions que ofereixen i poden donar cobertura a les IGC s'han incorporat 3 entrevistes a directius de tres de les cooperatives que es poden considerar pioneres i referents en aquest àmbit, que he realitzat al costat d'**Ana Cano Arribas**, Tècnica de Cooperatives Agroalimentàries de la Comunitat Valenciana. Així, hem realitzat entrevistes a José Vicente Navarro, President de la Cooperativa de Benaguasil, José Pastor, President de Coopego, totes dues situades a la província de València, i Ferrán Huguet, Director General de Unió Corporació Alimentària, domiciliada a Reus.

Amb aquest número pretenem un acostament a la realitat de les Iniciatives de gestió en comú d'explotacions per part de les cooperatives agroalimentàries, des del coneixement de la realitat i problemàtica que les impulsa, dels diferents models que han sorgit en el panorama espanyol, i de les eines tecnològiques que poden contribuir a la seua creació i èxit. Al mateix temps, la participació dels seus actors principals, els presidents i directors d'algunes cooperatives referents en aquestes iniciatives, aporta un gran valor pràctic a aquest monogràfic, ja que constitueixen un exemple i un espill en el qual es poden mirar aquelles cooperatives que es plantegen assumir aquest repte.

Resposta de les cooperatives agroalimentàries a l'abandó d'explotacions i la falta de relleu generacional

Myriam Mestre Froissard

Tècnica de Cooperatives Agroalimentàries Comunitat Valenciana

Problemàtica i elements catalitzadors

Si prenem una imatge a l'atzar de gran part de les zones agrícoles de la Comunitat Valenciana, podem observar un mosaic d'explotacions que evidencien una estructura agrària extremadament parcel·lada. Des de fa ja molts anys, aquest fet s'ha convertit en un element clau en la rendibilitat de la nostra agricultura.

En tots els diagnòstics del sector agrari de la Comunitat Valenciana es posa l'accent en els problemes estructurals de la nostra agricultura. Explotacions de xicoteta dimensió, amb una creixent falta de rendibilitat degut, entre moltes altres causes, a la baixada de preus agrícoles o a la falta de rendibilitat de les actuals produccions. La falta de dimensió de les explotacions dificulta a més la capacitat de modernització i d'inversió en aquestes.

Aquest diagnòstic, unit a l'envelliment de la població vinculada al sector agrari, a la falta de relleu generacional -motivada en part per aqueixa falta de rendibilitat de l'activitat agrària-, al predomini d'una agricultura a temps parcial, poc professionalitzada i amb cada vegada menys vinculació a la terra, configura un panorama poc encoratjador per al futur de la nostra agricultura.

L'abandó d'explotacions té repercussions econòmiques, socials i mediambientals en el territori. En algunes cooperatives s'estima que el ritme mitjà d'abandó per diferents causes està entorn de 10 ha. per any, la qual cosa té conseqüències directes en la gestió de la cooperativa, com ara la disminució de la producció, processada i comercialitzada, la disminució de la base social o l'increment de costos fixos. L'anàlisi de l'edat mitjana de la base social de les mateixes ens porta a pensar que aquest procés s'agreuja en els pròxims anys, per la qual cosa és necessari actuar ja per a frenar-lo en primera instància i revertir-lo a mitjà termini.

Enfront d'aquesta situació, ens trobem amb una estructura empresarial molt potent en les Cooperatives Agroalimentàries, les quals són vertaders motors econòmics de les zones rurals, amb una forta presència en mercats nacionals i internacionals. Les Cooperatives

estan vivint un canvi de paradigma en la producció, degut entre altres coses a les noves demandes socials, la transició ecològica, l'adaptació al canvi climàtic, etc. El nou context de producció en el qual estem immersos no és fàcil de gestionar, per la qual cosa és més necessari que mai que des de les empreses cooperatives es posen en marxa mecanismes de planificació estratègica i de control de la producció que els permeten adaptar-se i atendre adequadament aquestes noves demandes: comercialització de productes específics, formats de presentació i consum, obtenció de noves certificacions de qualitat...

Entre les dificultats per a revertir aquest panorama, es constata la dificultat d'accés a la terra per a joves que volen incorporar-se al sector i desenvolupar una agricultura més competitiva.

Aquesta situació és la que viuen i perceben moltes cooperatives agroalimentàries, que s'estan posant a treballar per a plantejar noves formes de gestió de la producció basades en la gestió en comú de terres i adaptades a la seua realitat social, territorial i als seus mercats, planificant i posant en marxa un nou projecte empresarial.

Les propostes des del cooperativisme agroalimentari

A partir d'aquesta situació, s'impulsen des del cooperativisme agroalimentari propostes que pretenen desenvolupar iniciatives que plantegen solucions o nous enfocaments en la gestió de terres, per a abordar una o diverses d'aquestes circumstàncies, ateses les particularitats de cada empresa i territori.

En aquest nou enfocament se situen les Iniciatives de Gestió en Comú de terres (IGC), figura recollida en la Llei 5/2019 d'Estructures Agràries de la Comunitat Valenciana (LEA) que, encara que està pendent de desenvolupament reglamentari, s'estan implantant ja en diverses cooperatives de la Comunitat Valenciana, al mateix temps que moltes altres s'estan interessant en el seu desenvolupament.

Les IGC es defineixen en l'article 34 de la LEA: "Una IGC estarà formada per un conjunt de persones físiques o jurídiques titulars de parcel·les o drets d'ús i aprofitament de les mateixes que expressen la seua voluntat de posar en marxa un pla de gestió tendent al cultiu i l'explotació en comú, la realització en comú d'activitats complementàries agràries relacionades, l'ajuda mútua entre explotacions a través de la utilització de noves tecnologies, l'ús en comú racional dels mitjans per a la realització d'activitats agràries i complementàries, o un altre tipus d'iniciatives innovadores que afegien valor al conjunt de parcel·les i produccions afectades pel pla de gestió."

Les Iniciatives de Gestió en comú (IGC) es poden desenvolupar amb diferents objectius i estratègies, per la qual cosa no existeix un model únic, sinó que, com indicàvem, la fórmula s'adapta en cada cas a les característiques i necessitats de l'empresa, de la base social i del territori on es desenvolupa.

Independentment del projecte empresarial, dels objectius i del model que es desenvolupe, que serà diferent en cada empresa, les iniciatives que s'han posat en marxa solen tindre en comú dos elements catalitzadors:

- La necessitat d'enfortir la base productiva
- La falta de relleu generacional i de professionalització de l'activitat agrària

La posada en marxa d'una Iniciativa de Gestió en comú és un procés complex, ja que comporta canvis importants, que impliquen aspectes de gestió i organització empresarial, però també canvis socials en la relació de socis i propietaris amb la cooperativa.

Existeix bastant diversitat en les iniciatives que s'estan posant en marxa i en la manera d'abordar els reptes de l'agricultura i de les zones rurals detectats en cada cas, però podem trobar alguns elements comuns que s'estan tenint en compte en moltes de les iniciatives que estan sorgint en les cooperatives agroalimentàries:

- Existeix un lideratge de la cooperativa en el territori, que actua i disposa de recursos (humans i materials) per a emprendre un projecte d'aquestes característiques.
- La posada en marxa de la Iniciativa de Gestió en Comú forma part d'un projecte empresarial definit, amb uns objectius clars i planificació estratègica per a dur-lo a terme.
- Moltes iniciatives sorgeixen de l'anàlisi de les característiques i necessitats de la base social, defi-

neixen els perfils dels seus integrants i identifiquen joves o professionals a implicar en el seu desenvolupament.

- Requereixen un profund coneixement del territori: ritme d'abandó de parcel·les, l'existència d'altres inversors en la zona, el desenvolupament de cultius potencials, la implicació comarcal o municipal...
- Realitzen anàlisi d'inversions a realitzar i un pla de finançament, així com una adequació de l'estructura. Es disposa d'estructures i recursos humans suficients? Cal generar aliances?

Hi ha cooperatives que són referents en aquesta matèria com és el cas de la Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil, el model del qual s'ha analitzat des de diferents perspectives en publicacions com a "Innovació en la gestió i modernització de la producció en una cooperativa citrícola" publicada per Cajamar en 2016 i que ha tingut una participació protagonista en el GO Innoland. Aquesta iniciativa ha servit d'inspiració a moltes altres cooperatives, que s'han llançat a explorar l'alternativa de gestió de terres.

COOPEGO, també ha impulsat una iniciativa comarcal en la zona de la Marina Alta, basada en la reconversió de parcel·les al cultiu d'alvocat i en l'adaptació del cultiu de cítrics a una producció residu zero.

En altres zones cítriques i hortofructícoles també s'estan desenvolupant iniciatives de gestió en comú de terres, com és el cas de la Cooperativa Nostra Senyora de l'Esperança d'Onda, la Cooperativa Fontcoop de Vilallonga, o de la Cooperativa de Bellreguard, que han iniciat plans de reconversió i reestructuració col·lectius. Cal destacar també iniciatives en el cultiu de la vinya, com és el cas del Celler les Virtuts de Villena o de la Cooperativa Agrícola El Villar.

En zones d'interior en risc de despoblament, empreses com la Cooperativa de Viver també han posat en marxa Iniciatives de gestió en comú, evitant l'abandó agrícola del territori, generant ocupació i actuant com a vertaders motors econòmics d'aquestes zones rurals. Altres cooperatives agroalimentàries situades en zones d'interior també estan iniciant aquests processos, com la Cooperativa d'Atzeneta del Maestrat o la Cooperativa de Millares.

Aquests són alguns exemples que porten diversos anys en marxa i s'estan consolidant, però es van sumant moltes més cooperatives de diferents territoris que aporten la seua peculiaritat i especificitat, enriquant els models de referència i les alternatives de desenvolupament de IGCs.

L'impuls de la gestió en comú, oportunitats per a les cooperatives i dificultats per a la seua posada en marxa

Com hem indicat, es tracta d'iniciatives complexes perquè impliquen molts canvis, tant socials com estructurals i de gestió, si bé és cert que també ofereixen moltes oportunitats:

- Oportunitat per a un canvi de model en la producció que done resposta a les noves necessitats de la base social de les cooperatives i a les necessitats dels mercats.
- Una oportunitat per al canvi estructural que es requereix per a fer front al nou context agroalimentari.
- Oportunitat de generar també canvis en la dinàmica i en la gestió de la pròpia cooperativa, obrint la possibilitat d'integrar a nous perfils de persones sòcies (joves i dones) a la cooperativa.
- Oportunitat per a establir sinergies i desenvolupar processos de cooperació amb altres entitats i actors del territori

Des de Cooperatives Agro-alimentàries de la Comunitat Valenciana s'està dinamitzant i acompanyant a les cooperatives agroalimentàries en aquests processos des de fa diversos anys, a través de l'organització de xarrades dirigides a la base social; la formació específica per als consells rectors; l'organització de tallers i trobades entre cooperatives; la realització de jornades; la difusió d'informació i la prestació de suport tècnic. A més, està impulsant i participant en treballs que s'estan realitzant en aquesta matèria per part de la Universitat Politècnica de València (UPV) o per la Càtedra de Cooperatives Agroalimentàries d'Espanya – UV, així com els desenvolupats des del Grup Operatiu supraautonòmic Innoland

<https://goinnoland.wordpress.com/>

Quant a les dificultats que estan sorgint, es podrien agrupar en tres blocs: les que tenen a veure amb aspectes normatius, les d'integració en l'estructura de la cooperativa i les socials.

Referent a aspectes normatius, les dificultats deriven de la falta de desenvolupament normatiu específic que oferisca cobertura a aquestes figures. Encara que les Iniciatives de Gestió en Comú estan recollides en la Llei d'Estructures Agràries (Llei 5/2019), encara no existeix el desenvolupament reglamentari que regule el seu registre, la qual cosa genera molts dubtes a nivell jurídic i fiscal. A més, la falta de reconeixement d'aquesta mena de figura en altres polítiques agràries nacionals i europees dificulta també el seu desenvolupament, per la falta de definició o per no estar recollides entre els models agraris que es volen impulsar.

Les dificultats que tenen a veure amb la configuració del model a adoptar en la cooperativa es relacionen amb l'adaptació d'estatuts, la redacció de models d'acord entre socis/propietaris i la cooperativa, la falta de coneixement de les repercussions jurídiques i fiscals dels diferents models que es pogueren adoptar, etc.

Pel que fa a dificultats socials, les cooperatives les estan solucionant amb una comunicació clara i transparent, amb una bona definició del projecte a desenvolupar i amb la planificació tècnica i econòmica necessària, així com amb l'establiment de models d'acords amb socis-propietaris. L'anàlisi de diferents casos ens mostra que el que costa és començar a crear aqueix primer nucli de socis que activen l'agrupació. No obstant això, una vegada que es posen en marxa, s'està veient que moltes persones s'interessen per la iniciativa i aquestes agrupacions van creixent.

En els últims anys estem veient com s'estan configurant i consolidant les Iniciatives de Gestió en Comú de terres en les cooperatives agroalimentàries, no sols en la Comunitat Valenciana, sinó en molts punts de la nostra geografia. Cada vegada són més les entitats i institucions que estan posant el focus en aquestes noves formes de gestió col·lectiva, comptant amb eines i treballs que poden facilitar i donar suport a aquests processos en les nostres empreses. Queda molta feina per davant, però considerem que el cooperativisme agroalimentari està en disposició d'afrontar aquest repte i aprofitar les oportunitats que brinda per al desenvolupament de les nostres empreses, de l'agricultura i del conjunt de les zones rurals.

La gestió en comú de terres en les cooperatives de Castella-La Manxa

Juan Miguel del Real Sánchez-Flor

Director General de Cooperatives Agroalimentàries de Castella-La Manxa

L'entorn del cooperativisme agroalimentari de Castella-La Manxa

Castella-la Manxa compta amb 456 cooperatives agroalimentàries (prenent com a referència únicament les que tenen un volum de negoci superior als 200.000 euros i associen a més de 25 socis), que aglutinen a 160.989 socis, la qual cosa suposa que en una regió de poc més de 2 milions d'habitants, un 10% de la població activa en edat de treballar forma part d'una cooperativa agroalimentària. Dels 919 municipis existents a la nostra regió, en 305 d'ells existeix, almenys, una cooperativa agroalimentària, la qual cosa suposa que en el 33% dels municipis, l'activitat agrària es realitza prioritàriament a través de cooperatives agroalimentàries. La distribució provincial del cooperativisme és al Quadre 1.

Els estereotips de gènere que han imperat en l'agricultura tradicional s'han traslladat també a les nostres cooperatives. El 76% de les persones sòcies són homes, enfront del 24% de dones, percentatges que, per contra, no s'extrapolen a la presència de les sòcies en els òrgans de presa de decisions, que escassament superen el 9,5% del total de consellers segons dades del 2020.

Afrontar el relleu generacional en les cooperatives és un altre dels grans reptes als quals s'enfronta el cooperativisme, perquè els més joves no solen triar

l'agricultura com la seua principal opció per a treballar i, en cas de triar-la, no sempre trien el model cooperatiu com a manera de canalitzar i posar en el mercat les seues produccions.

A nivell sectorial, el sector vitivinícola destaca en gran manera sobre els altres, erigint-se en el més estratègic de la nostra regió, perquè no en va representa el 48% de la superfície nacional de vinya, contribuint de manera activa a l'estructuració dels paisatges rurals de la nostra regió. En l'actualitat, Castella-La Manxa concentra més del 58% de la producció de vins i mostos de tot el país i això té reflex en el nombre de cooperatives que operen en aquest sector, amb un total de 218 cellers cooperatius.

Al vitivinícola li segueix el sector d'oli d'oliva, amb 147 cooperatives, sent la segona comunitat autònoma després d'Andalusia en la producció d'oli d'oliva; seguit del sector de cultius herbacis, amb 108 cooperatives, i del sector de fruites i hortalisses, amb 74 cooperatives, en les quals destaquen productes com el all i xampinyó, en els quals Castella-La Manxa és líder absolut a nivell nacional. En menor mesura, assenyalen el sector de fruita seca que, malgrat tractar-se d'un sector minoritari, està en continu creixement per tota la regió amb un augment exponencial de plantacions d'ametler i pistatxo que ens porta a ser líders a nivell nacional en superfície d'ametler i pistatxo.

Quadre 1. Distribució provincial del cooperativisme a Castella-La Manxa

Província	Primer grau i SAT	Segon grau	Total
Albacete	82	4	86
Ciudad Real	94	7	101
Conca	98	4	102
Guadalajara	5	0	5
Toledo	158	4	162
Total de Cooperatives i SAT de relevància social			456

Quadre 2. Cooperatives agroalimentàries i SAT a Castella-La Manxa per sectors

SECTOR*	Número Coops/SAT
Vi	218
Oli	147
Herbavis	108
Hortofrutícola i fruita d'os	74
Ramaderia-lacti	49
Pinsos	44
Fruits secs	11

* Algunes cooperatives tenen activitat en diversos sectors.

La gestió en comú de terres a Castella-La Manxa

El predomini de cultius llenyosos a la nostra regió (vi-nya, olivar, fongs comestibles, fruits secs, etc.) que, en termes generals, continuen sent rendibles per a l'agricultor, determina que hui dia no existisca un problema apressant i generalitzat d'abandó de terres per cessament en l'activitat dels seus titulars. No obstant això, sí que existeixen problemes per la falta de relleu generacional a conseqüència de l'alt nivell d'envelliment del medi rural i, en particular, de la massa social cooperativa, i sobretot per la dificultat d'accés a la terra i a l'aigua per part dels joves que decideixen emprendre la seua activitat en el sector agrari. Aprofundim una mica en aquestes qüestions.

Com diem, a Castella-La Manxa, igual que ocorre en la resta d'Espanya, la base social dels nostres agricultors està altament envellida. Els socis majors de 65 anys són més del 35% del total dels nostres socis i si prenem com a referència l'edat de 55 anys, aquest percentatge supera àmpliament el 50% de la base social cooperativa, portant-nos al fet que hi haja només un agricultor jove per cada vint socis majors de 55 anys. Ara per ara, solament el 8% de la base social de cooperatives té menys de 35 anys.

Tot això suposa que, en poc més d'una dècada, més de la meitat dels nostres socis s'hauran jubilat o estaran en edat de fer-ho, amb la qual cosa una part important de les explotacions vinculades actualment a les cooperatives agroalimentàries haurà estat o estarà subjecta a un procés de relleu generacional o de canvi de titularitat.

Excepte en aquells casos en els quals el nou agricultor forme part de l'entorn familiar de l'agricultor sortint, de manera que es produïska un relleu natural en el si de la família, l'alt preu de la terra, l'escassetat d'arrendaments, l'enorme capital necessari per a

emprendre l'activitat agrària des de zero i la dificultat d'accés al finançament per a un jove que necessita afrontar elevades inversions, dificulta notablement el relleu generacional per a molts dels quals desitgen incorporar-se a l'agricultura, deixant via lliure al fet que les grans explotacions i/o els grans inversors siguin els que accedisquen a la compra d'aquestes explotacions.

Problema derivat de l'anterior és el risc que isquen fora de l'àmbit de la cooperativa aquelles explotacions d'agricultors que abandonen l'activitat agrària, amb la consegüent pèrdua de competitivitat d'aquestes. En definitiva, es pot produir una "desintegració cooperativa" o "deslocalització de les explotacions" a conseqüència de l'eixida de les terres i les seues produccions del sector cooperatiu.

En aquest sentit, des de Cooperatives Agro-alimentàries Castella-La Manxa s'està treballant en un doble sentit:

- D'una banda, encoratjant a les cooperatives al fet que lideren des d'un principi la solució a aquest problema, conscients que en pocs anys el problema, ara testimonial, s'anirà agreujant gradualment sense possibilitat de la seua reversió. Solució que passa per organitzar seccions de cultiu en comú que oferisquen una opció de futur als socis que cessin en la seua activitat i, al seu torn, s'aconseguiquen diferents objectius:

- Al soci propietari li permet mantindre la seua propietat, el valor d'aquesta i percebre una renda adequada per la cessió de la gestió de la seua explotació.

- A la cooperativa, mantindre els efectius productius afectes a l'activitat productiva, mantenint la seua estructura de costos, assegurant la seua competitivitat, fidelitzant al soci i, no menys important, podent millorar l'orientació productiva d'aqueixes explotacions cap a varietats millorants o nous cultius emer-

Actualment, diverses cooperatives de Castella-la Manxa estan incorporant el model de cultiu en comú o explotació comunitària de la terra.

A més d'un major valor afegit per hectàrea per a agricultors i agricultores, s'utilitza maquinària de manera conjunta, i s'aconsegueixen millor els objectius de sostenibilitat que demanda la nova PAC.

gents que permeten diversificar les produccions que la cooperativa ofereix al mercat.

- Als joves agricultors que accedeixen a l'activitat sense base patrimonial prèvia, una via d'entrada a la professió amb el suport de la cooperativa, amb l'orientació productiva adequada a les necessitats de mercat, amb la gestió en comú de maquinària especialitzada i amb el suport tècnic dels assessors de camp de la cooperativa.

- D'altra banda, instant l'administració regional que arbitre mesures de suport públic per a incentivar la posada en marxa d'aquestes seccions de cultiu en comú o d'explotació comunitària de la terra en les cooperatives, de manera que facilite la seua posada en marxa i la dotació d'infraestructures necessàries per al seu funcionament.

Actualment, diverses cooperatives estan incorporant aquest nou model a la seua planificació estratègica i fins i tot han iniciat la seua posada en marxa. A tall d'exemple, podem destacar els següents casos d'èxit:

Secció de plantes aromàtiques de la Cooperativa de segon grau Alcamancha (Carrascosa del Camp, Conca): aquest projecte naix per a complementar el tradicional cultiu de cereals, amb el de plantes aromàtiques, perquè el monocultiu cereal no aconseguia per si mateix els objectius de rendibilitat de les explotacions, especialment en explotacions de baixa o mitjana dimensió. En diversificar les rendes, el projecte genera ocupació, evitant l'emigració a les ciutats o a nuclis poblacionals més grans, creant, a més, noves oportunitats per al desenvolupament agroturístic de la zona amb visites al camp, i per al desenvolupament de nous productes.

A més d'un major valor afegit per hectàrea per a agricultors i agricultores, s'utilitza maquinària de ma-

nera conjunta, i s'aconsegueixen millor els objectius de sostenibilitat que demanda la nova PAC.

La plantació d'aromàtiques i la seua inserció en un enfocament de cadena de valor va més enllà de la simple gestió comuna de terres per al cultiu, perquè proporciona un exemple de l'important que és definir una proposta de valor amb un enfocament estratègic. El projecte comporta la creació d'un viver propi de plantes, l'adquisició de maquinària en comú, la instal·lació d'una destil·leria pròpia i el foment de l'agroturisme de la zona.

Cooperativa Mercajúcar (Villalgordo del Júcar, Albacete): la comarca de la Manchuela albacetenya i de Conca és un territori de dilatada tradició del cultiu dels fongs comestibles, especialment el del xampinyó blanc. Fa dècades, existien desenes de cooperatives de xampinyó que durant anys van canalitzar gran part de l'activitat econòmica i riquesa de la comarca.

El model tradicional de cooperativa de xampinyó estava basat en l'existència de naus de cultiu individuals que gestionava cada agricultor i la producció del qual s'entregava a la cooperativa que manipulava (tallat, laminat, envasat), comercialitzava i liquidava als socis a resultes.

No obstant això, amb el pas dels anys i davant els nous requeriments del mercat, que exigia productes de qualitat durant tot l'any i a preus competitius, el sector va patir una profunda reconversió tecnològica que va obligar a realitzar fortes inversions i un canvi de model productiu. Tot això va provocar que aquelles empreses que no van poder, o no van entendre, la necessitat del canvi, anaren desapareixent a poc a poc a causa de la seua falta de competitivitat.

Un dels exemples d'aquesta transformació forçada del sector es va donar a Villalgordo del Júcar, on previ a la creació de Mercajúcar existien altres cooperatives

de productors i comercialitzadors de xampinyó que, ancorades en el passat, no van abordar el procés de transformació, desapareixent juntament amb altres magatzems privats.

Després de la caiguda de nombroses cooperatives de la comarca, un grup de socis van iniciar una nova marxa cooperativa, amb un element innovador: els socis no tindrien naus individuals, sinó que la pròpia cooperativa és la que construiria de forma mancomunada les noves naus climatitzades de cultiu en comú baix titularitat de la cooperativa, on el socis ostentarien la propietat d'una part alíquota de les mateixes i on tots els socis treballen directament en aquestes naus sota un mateix i únic sostre. D'aquesta manera, la cooperativa Mercajúcar va emprendre un model de producció mancomunada amb el qual no sols va evitar l'abandó dels cultius de xampinyó, sinó que a més va proporcionar un model de negoci amb capacitat de creixement i que ha suposat la creació de nombrosos llocs de treball tant a Villalgordo del Júcar com en localitats veïnes.

Cooperativa Cristo del Amparo (Saelices, Conca): els orígens se situen a mitjans del segle passat, quan s'observava una forta emigració del camp cap a la ciutat, principalment a Madrid i a València a la recerca de millors serveis i qualitat de vida. Aquest procés posava en risc la possibilitat de relleu generacional i la sostenibilitat de les explotacions agràries, moltes de les quals començaven a ser gestionades, en aquesta comarca, per empreses particulars de serveis agraris.

Així mateix, la incipient mecanització de l'agricultura ja exigia fortes inversions als agricultors, especialment per al cultiu de cereal, principal sector en el qual opera la cooperativa (tractors d'elevada po-

tència, recol·lectores, etc). Tots aquests canvis tecnològics van permetre millorar la competitivitat de les explotacions i augmentar els rendiments de la mà d'obra utilitzada, però tot això requeria una grandària d'explotació adequada i parcel·les concentrades per a minimitzar els temps morts en desplaçaments i girs en les capçaleres de les parcel·les.

Amb la creació de la cooperativa d'explotació comunitària de la terra es van formar parcel·les de cultiu més grans que, sense perdre la propietat de la terra de cadascun dels socis, permetia major eficiència de les operacions agrícoles en cultivar-se totes les parcel·les individuals com si fora una única parcel·la.

Sens dubte, un factor desencadenant va ser la concentració parcel·lària que es va abordar en la zona en la dècada dels anys 70, que va permetre dos avanços importants. D'una banda, va permetre que els socis de la cooperativa i, per tant, les parcel·les afectes a la mateixa, estiguessin agrupades, facilitant el treball en comú que desenvolupava la cooperativa. D'altra banda, va propiciar utilitzar les puntuacions atorgades a cada terra per la concentració parcel·lària com a barem per a la classificació i pagament de la renda de les parcel·les cedides a la cooperativa.

Per a facilitar la comercialització dels seus productes, la cooperativa es va integrar en una cooperativa de segon grau que agrupa huit cooperatives de la província de Conca, a través de la qual comercialitzen tots els productes obtinguts en la seua activitat, assegurant així eixida al mercat, alhora que accedint a la compra d'inputs en condicions avantatjoses de preu i imparcialitat en l'assessorament.

Actualment la cooperativa gestiona en comú més de 1.800 hectàrees de cultius herbacis de manera agrupada.



Plantació de lavandí del Grup Alcamancha.

La gestió en comú de terres: Diferents models en resposta a les necessitats del sector agroalimentari

Verónica Piñeiro¹, Jose María García Álvarez-Coque¹ y Elena Meliá-Martí²

¹ Grup d'Investigació en Economia Internacional i Desenvolupament (GEID). Universitat Politècnica de València. Membre de GO_INNOLAND

² CEGEA (Centre de Gestió en Gestió d'Empreses), Universitat Politècnica de València

Per què una gestió comuna de terres?

Les iniciatives de gestió comuna de terres de cultiu (IGC) es plantegen en l'àmbit cooperatiu com a via de solució al repte demogràfic en les zones rurals. Aquesta estratègia, que combina innovacions socials i organitzatives, és especialment útil per a evitar l'abandó de terres en la xicoteta agricultura. Les IGC estan sorgint a Espanya com un model empresarial que té com a objectius principals millorar la rendibilitat de les cooperatives i acostar als joves a l'agricultura. Per a això es va crear el Grup Operatiu d'Innovació Social en la Gestió de Terres (GO_INNOLAND) promogut pel Programa Nacional de Desenvolupament Rural¹.

L'abandó de terres és un problema tant social com mediambiental, causat per la falta de rendibilitat de moltes xicotetes explotacions agrícoles i la falta de relleu generacional. Aquesta situació posa en risc la continuïtat de moltes cooperatives agroalimentàries. A mesura que aquestes explotacions desapareixen i les seues terres deixen de ser cultivades, van perdent volum de producció, socis, i conseqüentment ingressos per a les cooperatives. A mesura que els volums disminueixen, els costos fixos mitjans de les instal·lacions cooperatives augmenten, la qual cosa soscava la seua posició competitiva respecte a altres empreses. A conseqüència d'això, algunes cooperatives poden entrar en un cercle viciós de pèrdues de producció i de membres que finalment els obliga a tancar.

La present contribució es refereix a una estratègia, promoguda per GO_INNOLAND, que està sorgint en diferents zones rurals de les regions espanyoles. Aquesta estratègia consisteix en el cultiu conjunt de parcel·les, que pot ser dut a terme per cooperatives agràries. Moltes d'elles van assumir que les inicia-

tives de gestió conjunta de les terres de cultiu (IGC) podrien millorar l'eficiència de l'agricultura i promoure l'ús sostenible del sòl, mitjançant projectes innovadors conjunts. A més, les IGC poden observar-se com un model empresarial que ajude les cooperatives a concentrar la seua producció i respondre a les demandes de la cadena de valor.

Un avantatge significatiu de les IGC resideix en el fet que no canvien necessàriament la propietat de la terra dels membres de les cooperatives, la qual cosa redueix els costos de transacció, per la qual cosa aquesta estratègia és coherent amb les noves polítiques d'estructures agràries aprovades en algunes Comunitats Autònomes com Galícia i la Comunitat Valenciana.

Seguint un enfocament de sistemes d'innovació agrícola, els IGC es consideren part d'una estratègia holística que millora el capital social (capital de "confiança"), permet implantar innovacions col·lectives i tecnologies facilitadores i promoure ecosistemes de polítiques regionals. Ara bé, hi ha moltes formes o models de IGC que depenen del context social i territorial. Aquest article pretén plantejar algunes d'aquestes fórmules.

Conèixer els possibles models de IGC i determinar les seues principals característiques ajudarà a definir fulls de ruta alternatius per a promoure els projectes de gestió comuna i identificar els incentius necessaris. Podem veure que existeixen vies alternatives per a incorporar la terra en la planificació de la producció de les cooperatives. En la mateixa línia, descriure, comprendre i classificar els models de IGC més reeixits pot donar suport a la formulació de polítiques orientades a atraure als joves professionals a l'agricultura.

Per a la realització d'aquesta primera taxonomia es va utilitzar informació generada pel treball del projec-

1.- Aquest grup es crea en el marc del Programa Nacional de Desenvolupament Rural, finançat pel Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació (MAPA) i pel Fons Europeu Agrícola de Desenvolupament Rural (FEADER).

te GO_Innoland². En ell van participar la Cooperativa Rural Sant Vicent de Benaguasil, la Universitat Politècnica de València, la Fundació Cajamar, Anecoop, Unió NUTS i les Federacions de Cooperatives Agroalimentàries de Castella-la Manxa, la Comunitat Valenciana i Múrcia, amb la col·laboració de Cooperatives Agroalimentàries d'Espanya. El seu objectiu ha sigut sistematitzar els processos de treball amb agricultors/es (i amb cooperatives i altres empreses de base associativa o d'economia social) de cara a una gestió comuna de la terra.

Els problemes a resoldre

En primer lloc, a partir d'un diagnòstic de la situació, es van poder enumerar els principals problemes als quals s'enfronten moltes cooperatives agroalimentàries espanyoles i que les han portades a prendre diferents iniciatives per a afrontar-los.

L'abandó de terres de cultiu és considerat hui dia un problema major en l'economia agroalimentària espanyola. Existeixen diverses raons interrelacionades que porten als agricultors a abandonar la seua producció. Entre altres, les raons més freqüents són la baixa rendibilitat de la producció, que s'agreuja en predominar el minifundisme, amb explotacions de grandària molt inferior al necessari per al manteniment d'una família. A això se suma el predomini d'agricultors d'edat avançada, els fills del qual estudien i treballen en activitats no vinculades al sector agropecuari, per la qual cosa aquestes finques no troben successors per a continuar la seua gestió. En relació amb la baixa rendibilitat, també és causada pel predomini de varietats obsoletes, que no aconsegueixen la qualitat requerida en els mercats que paguen millors preus.

A aquests problemes econòmics i socials, s'agrega que l'abandó de terres provoca la degradació del paisatge, augmenta els riscos d'incendis en parcel·les sense cura i la propagació de malalties que no es controlen. El que porta a un impacte mediambiental.

La conjunció d'aquests factors ha provocat que l'activitat econòmica no siga atractiva per als joves que obtenen a la ciutat altres oportunitats de desenvolupament i major disponibilitat de serveis. I per a fer-la encara menys atractiva, existeix una important barrera d'entrada, econòmica i de coneixements, per a començar l'activitat com a agricultor. Per a posar en

funcionament una finca és necessària una considerable inversió en maquinària, obstruïda pel minifundisme extrem, a més de la necessitat d'assessorament agronòmic i comercial per a aconseguir una explotació rendible.

Solucions i eines

És clar que les polítiques públiques són part de la solució. Per exemple, la Llei d'Estructures Agràries recentment aprovada a la Comunitat Valenciana (Llei 5/2019, de 28 de febrer). Aquest marc legislatiu preveu diverses figures que afavoreixen el desenvolupament d'estructures agràries més eficients. En el text de la llei (article 34) les "Iniciatives de Gestió Comuna" són definides de la següent manera:

"Una IGC estarà formada per un conjunt de persones físiques o jurídiques titulars de parcel·les o drets d'ús i aprofitament de les mateixes que expressen la seua voluntat de posar en marxa un pla de gestió tendent al cultiu i l'explotació en comú, la realització en comú d'activitats complementàries agràries relacionades, l'ajuda mútua entre explotacions a través de la utilització de noves tecnologies, l'ús en comú racional dels mitjans per a la realització d'activitats agràries i complementàries, o un altre tipus d'iniciatives innovadores que afigen valor al conjunt de parcel·les i produccions afectades pel pla de gestió".

Si bé el marc legal pretén servir per a generar oportunitats a favor d'una gestió comuna del territori, la política no és suficient per a l'èxit d'aquestes iniciatives que requereixen un alt capital social per al seu funcionament. I en molts aspectes, l'economia social va per davant del marc legal, proposant solucions als problemes. Així, les cooperatives depenen en gran manera del capital social, el qual es basa principalment en la confiança, i és ací on els gestors de les cooperatives han d'actuar generant vincles sans amb els seus socis.

Per a la gestió d'aquestes iniciatives les cooperatives necessiten primer repensar la seua estratègia a curt i mitjà termini. L'estratègia ajuda a fixar els objectius i el model de producció, de comercialització i aprovisionament de producte. Els objectius estan naturalment orientats a la missió de la cooperativa, i a oferir un producte competitiu i de qualitat. Un primer pas consisteix en una anàlisi soci-territorial on s'avalua el tipus i

2.- Per a més informació sobre les activitats i resultats obtinguts per GO_Innoland pot consultar la seua pàgina web: <https://goinnoland.wordpress.com>.

Per a la gestió de les iniciatives de gestió en comú de terres les cooperatives necessiten primer repensar la seua estratègia a curt i mitjà termini. L'estratègia ajuda a fixar els objectius i el model de producció, de comercialització i aprovisionament de producte.

La reconversió productiva de les parcel·les prioritza la incorporació de varietats de major rendibilitat. Un altre punt en comú per a la posada en marxa d'una IGC és la incorporació de joves i la instal·lació de sistemes de reg intel·ligents.

característiques de les parcel·les amb les quals es podrà comptar, les inversions que s'hauran de realitzar, i una estimació dels costos i ingressos esperats de la producció. La planificació és la base d'una bona gestió juntament amb el seguiment de les terres en producció per part de les cooperatives. Aquesta bona pràctica de gestió permetrà obtindre una rendibilitat adequada que beneficie la viabilitat i l'optimització de cadascuna de les parcel·les i de la cooperativa en el seu conjunt.

Una limitant a l'hora de l'agrupació és la grandària de les parcel·les. Depenent de la mena de producció, les cooperatives poden establir una grandària mínima de parcel·la per a la gestió d'aquesta. En el cas de les produccions hortofructícoles la grandària mínima és generalment d'una hectàrea, mentre que en el cas dels ametlers la superfície mínima ascendeix a deu hectàrees. Per tant, no es tracta d'arribar a explotacions de gran escala, sinó de racionalitzar la producció.

La reconversió productiva de les parcel·les prioritza la incorporació de varietats de major rendibilitat productiu-comercial i més requerides pel consumidor, com és el cas dels cítrics i els ametlers. També el foment de les varietats autòctones com en el cas de l'olivera. En tots els sistemes productius, les cooperatives poden també orientar tota o una part de la seua producció cap a fórmules d'agricultura integrada o ecològica en els casos en què siga viable.

Entre les accions que realitzen les cooperatives per a posar en marxa una IGC, un punt en comú és la incorporació de joves. Les estratègies són diferents d'acord amb el model organitzatiu proposat. En alguns casos es prioritza als joves agricultors en la cessió de terres per a cultiu, fomentant el seu desenvolupament professional. Altres models incorporen joves com a empleats de les cooperatives en diferents tasques des de la gestió d'aquesta, com a assessors de la producció, com a operaris, etc. També s'han creat seccions de crèdit dins de les cooperatives, que finan-

cen la compra de maquinària i eines per a fer costat als joves en l'activitat productiva. Totes aquestes accions estan destinades a afavorir l'arrelament i la repoblació darrere d'una dinamització del territori. Fins i tot pot parlar-se de grups de joves professionals que ofereixen el seu servei a cooperatives per a poder implantar els nous models.

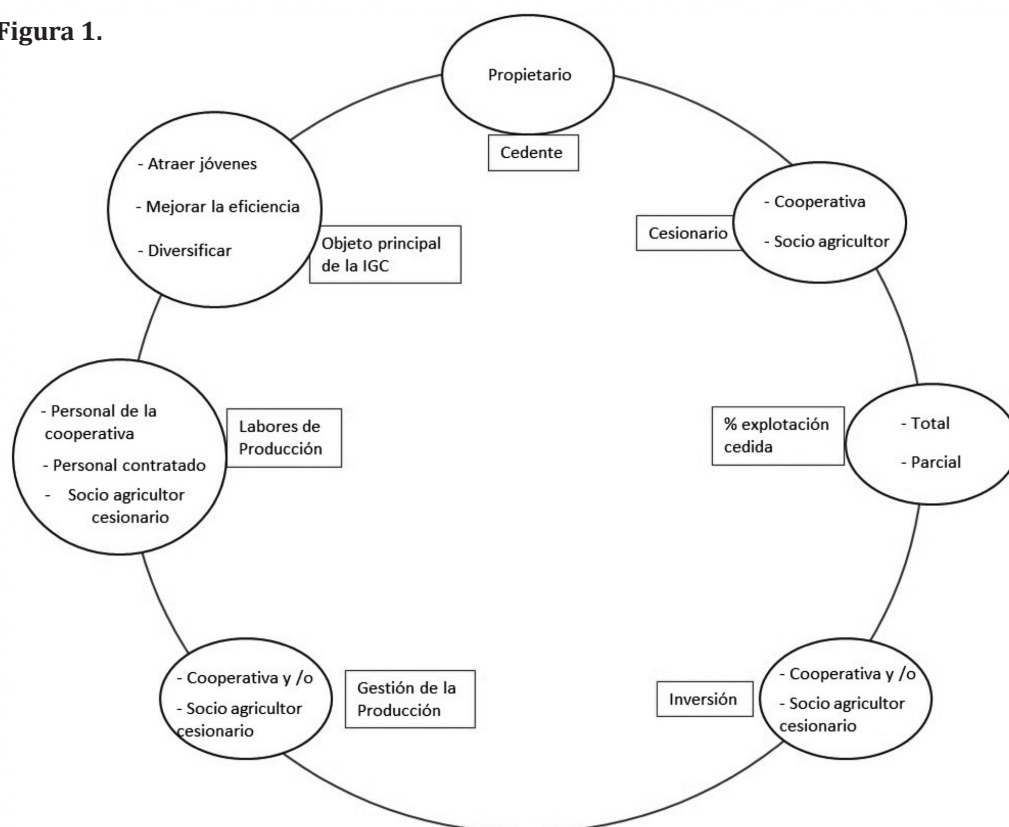
La incorporació de sistemes de reg intel·ligent en els cultius és una altra estratègia que les cooperatives estan desenvolupant en el territori. A partir de la inversió directa de la cooperativa en les parcel·les incorporades en les IGC o a través de finançament, es dinamitza un regadiu de precisió o sostenible. Aquestes iniciatives busquen afavorir un augment i estabilitat de la producció, augmentant la rendibilitat per unitat de superfície.

Models de IGC

Com hem vist, existeixen diferents objectius que les cooperatives desitgen complir al moment de formar una IGC. Entre ells podem nomenar: augmentar la producció comercialitzada per la cooperativa, incorporar nous productes per a ampliar l'oferta de les cooperatives, millorar la qualitat dels productes, atraure joves a la producció, disminuir les terres abandonades, gestionar les terres dels socis d'edat avançada, evitar la concentració de terres en capitals privats, mantindre les terres en producció, gestionar les terres de socis que no són agricultors professionals, entre altres.

Respecte a l'organització dels models de IGC per a aconseguir aquests objectius es plantegen diferents activitats o actors principals: qui cedeix la terra, qui realitza la inversió, qui la gestiona i qui s'encarrega de les labors per a dur a terme la producció. Aquests actors poden repetir-se o ser diferents (Figura 1). En general, qui cedeix la terra no pot encarregar-se de

Figura 1.



la seua gestió i producció per diferents motius (edat avançada, té una altra activitat, etc.), o per no comptar amb el capital necessari per a la seua reconversió. En molts models de IGC la inversió per a la reconversió en general està a càrrec de la cooperativa, íntegrament o en un percentatge significatiu. En la gestió i decisions respecte a què produir i de quina manera també les cooperatives, a través del seu equip tècnic, són en molts casos els qui estan a càrrec. Finalment, en l'etapa de labors i producció, s'observa que, en les diferents iniciatives, aquesta activitat pot ser duta a terme per socis de la cooperativa, preferentment agricultors professionals, per un equip de personal de la cooperativa, per personal contractat per la cooperativa, per agricultors als qui se'ls cedeixen les parcel·les per a la seua explotació, o pels mateixos agricultors propietaris de les parcel·les.

Com veiem, els models de IGC es podrien classificar d'acord amb diferents objectius que es busquen aconseguir i per qui realitza les diferents activitats. Al seu torn, en les IGC analitzades s'observa una combinació de metes i modalitats d'organització de les activitats principals. En una primera aproximació es va avançar en una classificació dels models de IGC d'acord amb si la gestió i producció era duta a terme per agricultors, per la cooperativa o si només una part de l'explotació era incorporada a la IGC.

Model 1: Col·laboració multiactor. Focalitzat en la incorporació de joves agricultors professionals

Recuperació de terres abandonades o susceptibles d'abandó + Cultiu de més rendibilitat + Inversió per part de la cooperativa + Suport a agricultors professionals + Incorporació de joves

El principal objectiu d'aquest model és la incorporació de joves agricultors (o no tan joves, però emprenedors), brindant-los la possibilitat de gestionar terres aportades pels socis que es van jubilant o que no poden seguir amb l'activitat productiva per diferents raons. Aquest model implica tres tipus d'actors que representen la propietat de la terra, la cooperativa, i la persona que la cultiva, que pot ser la seua propietària o no, i també sòcia de l'entitat associativa o no ser-ho.

En les IGC estudiades un dels models que es presenta és el de la inversió, per part de les cooperatives, en la millora estructural i productiva de les finques dels seus socis. En un inici, aquestes finques podrien estar abandonades o ser propietat d'agricultors d'edat avançada que no tinguen successors que continuen la gestió d'aquesta. En aquests casos la cooperativa afronta els costos de reconversió productiva i estructural de la parcel·la, per a adequar-la al tipus i qualitat de producció al qual està orientada la cooperativa. Depenent de l'estat de la parcel·la aquesta re-

conversió pot incloure totes o algunes de les següents activitats: preparació del terreny, col·locació del sistema de reg localitzat i plantació de noves varietats. Els amos de la terra no perden la seua propietat, però cedeixen, a canvi d'una renda o part proporcional de la producció, el maneig de la mateixa a la cooperativa per un període de temps prolongat. Aquest període de temps és variable entre cooperatives i depèn de les millores necessàries que es realitzen. Pot ser d'entre 3 fins a 25 anys depenent del temps necessari per a la recuperació per part de la cooperativa de la inversió realitzada en la parcel·la.

En aquest model, una vegada que la cooperativa arriba a un acord amb el propietari de la parcel·la, s'ocupa de buscar entre els seus socis a un agricultor professional que es fa càrrec de la producció i gestió de la finca. Es prioritza la figura d'agricultor jove i professionalitzat o en vies de professionalització. Aquest agricultor comptarà amb el suport de l'equip tècnic de la cooperativa per a la gestió de la producció i si ho requereix per al suport en la collita.

Respecte a la retribució de cadascun dels actors, una de les cooperatives planteja un esquema de retribució del 10 al 15% de la producció per a l'amo de la terra, 60 a 65% per a l'agricultor i 25% per a la cooperativa.

Exemples d'aquesta mena d'iniciatives s'observen en la cooperativa UNIO de Reus en el seu projecte ametla. Segons un informe de Cooperatives Agroalimentàries³ aquest model també és aplicat en cooperatives de Navarra i Mallorca.

Model 2: Integració vertical. Focalitzat a incorporar la terra a la producció i millorar la seua rendibilitat augmentant el volum de producció de la cooperativa

Recuperació de terres abandonades o susceptibles d'abandó + Cultiu de més rendibilitat + inversió per part de la cooperativa i/o dels socis + gestió de les parcel·les per la cooperativa

Una variant del model anterior és que les tasques pròpies de la producció s'exerceixen des de la coo-

perativa amb un equip professionalitzat que treballa seguint les directrius del personal tècnic de l'entitat.

Com a exemple d'aquesta modalitat, en la cooperativa Rural Sant Vicent de Benaguasil, es van proposar dues alternatives per a incorporar la terra a la producció i millorar la seua rendibilitat. La primera és denominada "conversió directa" implica que la inversió per a la reconversió productiva està a càrrec de l'amo de la terra, i la cooperativa participa cofinançant el 50% d'aqueixa inversió. La segona modalitat es basa en un contracte de cessió de terra a la cooperativa, qui s'encarregarà de les inversions necessàries per a la reconversió i posada en producció.

Altres cooperatives presenten models de IGC que, amb les seues pròpies particularitats, poden emmarcar-se en aquesta modalitat com és el cas de les cooperatives de Viver, i Coopego. El cas de la cooperativa de Viver es pot emmarcar en una estratègia de diversificació i agregat de valor. L'objectiu de la creació de la IGC en aquesta cooperativa és a més d'oferir el servei de gestió de terres als seus socis, incrementar la producció pròpia i gestionar la qualitat del producte des del procés productiu. A través d'aquesta iniciativa la cooperativa es va convertir en productora gestionant les finques de la IGC a través d'una direcció tècnica única, i incorporant als agricultors socis joves a la plantilla de la cooperativa per a la realització de les tasques de producció.

Amb objectius similars, Coopego també s'ha embarcat en la formació d'una IGC reestructurant i reconvertint parcel·les abandonades o amb el risc d'abandó. Aquesta iniciativa es focalitza en la innovació de producte, organitzativa i econòmic-financera. Entre aquestes innovacions es troben la reconversió de les parcel·les per a la producció de productes més demandats, tècniques de producció més modernes i amigables amb el medi ambient, certificacions de bones pràctiques, creació d'un banc de terres, creació de xarxes de treball i foment de sinergies.

Aquestes alternatives fomenten la gestió de les parcel·les de terra sota criteris tècnics establits per la cooperativa (per exemple, les varietats cultivades, el temps de collita, els tractaments de protecció de cul-

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>

tius, etc.). Aquest enfocament reforça un rol cooperatiu proactiu per a construir el seu propi pla estratègic de producció. Finalment, la cooperativa emprén la gestió conjunta de les parcel·les agrupades i les posa en producció sostenible.

Model 3: Integració horitzontal. Focalitzat en la gestió comunitària de la terra

Recuperació de terres abandonades o susceptibles d'abandó + Gestió integral de l'explotació per part de la cooperativa + Augment d'escala + Intercooperació

Un tercer model es troba en les cooperatives que exploten de manera conjunta la terra dels seus socis. En aquest model els propietaris cedeixen la terra a la cooperativa qui s'encarrega de realitzar les inversions necessàries (reg, reestructuració, etc.) per a posar la terra en producció. La mateixa cooperativa s'encarrega de la planificació i gestió integral de la parcel·la. Aquest model té com a objectiu principal generar economies d'escala, millorant la rendibilitat de la parcel·la i evitant l'abandó d'aquesta. Una altra particularitat d'aquest és que les cooperatives que ho desenvolupen només gestionen la producció, la comercialització dels productes és cedida a altres cooperatives de comercialització de primer o segon grau.

La cooperativa d'Onda és un exemple d'aquesta iniciativa. Aquesta cooperativa es dedica a la gestió conjunta de les terres dels seus socis, que per diferents motius no poden explotar-la. La cooperativa realitza principalment la gestió de cítrics en una regió on predomina el minifundisme i la competència de l'ús de la terra per a activitats industrials.

Un altre exemple, en aquest cas especialitzada en la producció de cereals, és la cooperativa Santíssim Crist de l'Empar. L'agrupació de terres dels socis d'aquesta cooperativa permet major eficiència de les operacions agrícoles, a més la mateixa s'encarrega de la gestió integral de les parcel·les a través d'un equip de treballadors qualificats que és part permanent del staff.

Model 4: Diversificació funcional i/o productiva. Focalitzat en la diversificació per a l'arrelament de la població rural

Recuperació de terres abandonades o susceptibles d'abandó + Suport a agricultors professionals + Incorporació de joves + Augment de rendibilitat + nova producció

Com un quart model es podria categoritzar la iniciativa de IGC d'un grup de cooperatives agrupades en la Cooperativa de Alacamanha (de segon grau). Aquesta iniciativa abasta tota la cadena de valor d'una nova producció, com ho és el cultiu del lavandí, a la comarca de la Manxa Alta (província de Conca, Espanya).

La IGC es proposa incorporar una activitat complementària en les explotacions dels seus socis, que es dedicaven principalment al monocultiu de cereals. Aquesta nova producció augmenta la rendibilitat per unitat de superfície, també requereix una major intensitat de mà d'obra, la qual cosa genera més treball. Aporta noves alternatives com la possibilitat del desenvolupament del turisme rural.

L'organització de la IGC es basa en la incorporació d'aquesta nova producció en les finques dels socis, utilitzant maquinària en comú per a les labors i processant i comercialitzant la producció a través de la cooperativa. El que implica innovacions de producte de procés i de màrqueting.

A manera de conclusió

El quadre 1 mostra les principals característiques que comparteixen els diferents models de IGC rellevats d'acord amb la seua predominança en cadascun dels models. Respecte als objectius principals s'enumeren els que es destaquen en cada model, no obstant això, totes les cooperatives comparteixen en general objectius similars a l'hora de dur a terme aquesta estratègia.

Com hem vist, existeixen diferents models de IGC, que comparteixen característiques i visions en comú. Principalment potenciant el rol de les cooperatives com a agents de cohesió i desenvolupament del territori. Aquests models d'innovació social proposen alternatives per a tots els actors, tant per al que vol produir i com per al que no està en condicions de dur a terme la gestió de la seua explotació, però vol conservar la terra en producció.

La combinació d'iniciatives d'innovació social, tècniques de cultiu més respectuoses, certificacions de qualitat, major professionalització de l'agricultura, arrelament social, i col·laboració empresarial pot ser el desencadenant d'un major desenvolupament rural que porte a la repoblació. Les cooperatives estan prenent aquesta iniciativa.

Quadre 1. Principals característiques de cada model

Característiques	Models de IGC			
	Col·laboració multiactor	Integració vertical	Integració horitzontal	Diversificació funcional i/o productiva
Producte				
Productes tradicionals de la regió		**	***	
Noves varietats i/o producte	**			***
Objectius				
Recuperació de terres abandonades o susceptibles d'abandó	***	***	***	
Incorporació de joves agricultors	**	*		
Increment de la rendibilitat de les explotacions	*	*	*	***
Reducció minifundisme	*	*	***	
Incrementar ingressos de la cooperativa		***		
Propietat de la terra				
Terra del soci	*	*	*	**
Terra de la cooperativa		*		
Gestió de l'explotació				
Agricultor professional gestiona explotació	**			*
Cooperativa gestiona l'explotació		*	**	
Inversió				
Cooperativa inversió	**	**	**	*
Part la realitza l'amo de la terra		*		*
Planificació productiva i assessorament				
Cooperativa planificació producció	**	***	**	
Cooperativa assessorament tècnic	*		*	*
Comercialització				
Cooperativa	**	***		**
Una altra cooperativa			**	

*** característica fortament associada al model

** característica predominant en el model

* característica associada al model

Caixa d'eines per a la gestió de terres en cooperatives agroalimentàries

Francesc J. Cervera Ferrer^a, Lorena Tudela Marco^b y José María García Álvarez-Coque^a

^a Universitat Politècnica de València

^b Grup Cooperatiu Cajamar

Solucions enfront de l'abandó de terres

En els últims anys, estem observant un procés d'abandó i infrautilització de les explotacions agràries en gran part del territori espanyol. És un fenomen complex, resultat de la confluència de diverses causes:

- **Territorials:** zones de difícil accés, pendents elevades, terres aïllades, falta de dimensió i fragmentació parcel·lària;
- **Demogràfiques:** desequilibris rural-urbà, menor nombre de treballadors agraris;
- **Polítics:** legislació agrària i alimentària, protecció del sòl agrari i una altra legislació urbanística;
- **Socioeconòmiques:** escàs relleu generacional, falta de professionalització, inclinació a la terra que dificulta les transmissions i falta de rendibilitat de les explotacions.

Les conseqüències d'aquests processos d'abandó són especialment importants per a les cooperatives agroalimentàries. Les raons són òbvies. La doble condició dels seus socis com a propietaris de la seua pròpia empresa agroalimentària alhora que proveïdors, converteixen, a les cooperatives agroalimentàries, en dependents del producte que entra en els seus magatzems. Com a resultat de la disminució de la massa social cooperativa i l'abandó del cultiu, es redueix el volum de producte necessari per a optimitzar les instal·lacions, o fins i tot per a tindre una dimensió i qualitat mínimes per a accedir a acords comercials.

Però a grans problemes, solucions imaginatives. Diverses cooperatives agroalimentàries han posat en pràctica solucions de gestió de terres que satisfan les necessitats de les seues estratègies productives i comercials. Una d'aquestes són les Iniciatives de Gestió en Comú (IGC).

Les Iniciatives de Gestió Comuna són agrupacions de parcel·les, a través de diferents mecanismes (cessió, lloguer, compravenda...etc.), que permeten que la terra siga un recurs a l'abast de les persones i les entitats que optimitzen el seu ús. En definitiva, les cooperatives, mitjançant la implementació de IGCs, potencien la gestió i la planificació de la fase productiva i comercial amb l'objectiu de millorar la rendibilitat de les parcel·les i, per tant, de la cooperativa en el seu conjunt. Així mateix, a través de les IGC s'afavoreix la incorporació de joves a la professió agrària, en establir-se explotacions viables.

Les IGC no s'improvisen. Requereixen eines per a la presa de decisions, que faciliten tot el procés d'agrupació, des de l'inici, amb la planificació de l'estratègia, fins a la seua execució i evolució en el temps.

Aquest capítol introdueix tres de les eines desenvolupades en el marc del Grup Operatiu per a la Innovació Social en Gestió de Terres (GO_InnoLand)¹: 1) el Semàfor, 2) el Full de ruta i 3) el Benchmarking.

Les tres eines estan relacionades entre si i, per a la completa implementació d'una IGC, és necessari el desenvolupament totes elles. Així mateix, l'ordre en el qual es presenten no és aleatori, es correspon amb les fases que, segons la nostra experiència en l'execució del GO_InnoLand, recomanem seguir. Finalment, és interessant destacar que es tracta d'eines vives. És a dir, requereixen una constant aplicació, revisió i millora. En altres paraules, no es tracta d'un procés lineal, més aviat circular; d'aquesta manera, s'aconsegueix millorar i polir la IGC a mesura que avança la seua implementació.

1.- Aquest projecte ha sigut seleccionat en la convocatòria per a grups operatius del 2019 per a l'execució de projectes d'innovació d'interés general de l'associació europea per a la innovació en matèria de productivitat i sostenibilitat agrícoles (AEI-AGRI) i cofinançat pel Fons Europeu Agrari de Desenvolupament Rural (FEADER) i per l'Administració General de l'Estat del Govern d'Espanya dins del Programa Nacional de Desenvolupament Rural 2014-2020 (PNDR). Per a més informació sobre el Grup Operatiu - Innovació social en la gestió de terres en comú <https://goinnoland.wordpress.com>.

Imatge 1. Eines desenvolupades en el marc del Grup Operatiu per a la Innovació Social en Gestió de Terres



El semàfor per al diagnòstic

Les cooperatives agroalimentàries són entitats de l'economia social la propietat de la qual resideix entre els seus socis. Al seu torn, els socis són els principals proveïdors de producte de la cooperativa. Per això, és necessari realitzar una anàlisi interna de la base social i territorial. És a dir, una radiografia que permeti comprovar el múscul productiu d'una cooperativa agroalimentària. Això es pot realitzar mitjançant l'eina del semàfor, desenvolupada i testada en el si del projecte GO_InnoLand.

El seu objectiu és conèixer amb major exactitud les característiques dels socis productors de l'entitat, per a, en primer lloc, anticipar el risc d'abandó i la possibilitat de parcel·les viables i, en segon lloc, fer previsions de les necessitats de producte presents i futures.

El **primer pas** és seleccionar els indicadors de l'anàlisi. Què és el que volem analitzar? Aquests indicadors poden ser de diferent naturalesa. D'una banda, poden incloure aspectes relacionats amb la dimensió productiva de les explotacions (varietats, superfícies, edat de la plantació, rendiments i qualitats). D'altra banda, també poden tindre's en compte característiques socials (edat del soci, previsions d'abandó i potencial relleu generacional). En definitiva, cada cooperativa, segons les seues característiques, seleccionarà els indicadors que millor s'ajusten als seus objectius i necessitats².

El **segon pas** per a la seua implementació és obtenir totes les dades dels indicadors seleccionats per a totes les parcel·les³ de la cooperativa en un format que siga fàcil de treballar i actualitzar. És a dir, generar una base de dades dels indicadors a estudiar i mantindre-la actualitzada a mesura que s'avança en el projecte.

El GO_InnoLand ha desenvolupat un prototip d'eina del semàfor en format Excel basat en l'anàlisi d'una cooperativa citrícola situada a la província de València. Aquest semàfor recull els següents indicadors: edat soci, superfície, any de plantació, varietat plantada, producció total i qualitat de les últimes tres campanyes i localització de la parcel·la. D'aquesta manera, podem calcular de manera indirecta altres indicadors, com, per exemple, el rendiment.

Així mateix, es poden afegir altres variables no incloses en el nostre prototip però que podrien ser d'interés en altres experiències, per exemple, si el soci compta o no amb relleu generacional, el tipus de reg, la qualitat de l'aigua de reg, el tipus de sòl... etc.

Els gestors de l'entitat han d'establir límits o llinars per a aquests indicadors que permeten classificar les parcel·les segons el seu nivell de viabilitat. I, d'aquesta manera, diferenciar les parcel·les clarament viables (en color verd) de les quals estan pràcticament en abandó (en color roig) i, finalment, de les que existeix un risc moderat que ho estiguen en els pròxims anys (en color ambre). Els límits poden ser quantitatius (per exemple, que l'edat del soci no siga

2.- La recomanació és que el nombre de paràmetres o variables seleccionats no supere els quatre. La raó és que, a més indicadors triats, més subgrups es crearan i major dificultat tindrà realitzar l'anàlisi.

3.- Encara que l'estudi també podria realitzar-se a nivell soci, un mateix soci pot posseir més d'una parcel·la, amb diferents anys de plantació, superfícies i varietats plantades. Per aquesta raó, és recomanable centrar l'anàlisi en la unitat "parcel·la" i no "soci".

Figura 1. Exemple de selecció de paràmetres i els seus corresponents límits en una cooperativa citrícola valenciana

Indicador	Límit
Edat soci	< 70 anys
Grandària parcel·la	> 8 fanecades ⁴
Any de plantació	< 20 anys
Varietat	Navel, Navelina o Marisol

major de 70 anys) o qualitatiu (per exemple, que les parcel·les no estiguen plantades amb varietats poc interessants comercialment).

A tall d'exemple, en la **Figura 1** podem observar els indicadors i els límits quantitatius i qualitatiu triats en la cooperativa citrícola valenciana en el disseny del semàfor.

En la **Figura 2**, podem observar la ubicació de cadascuna de les parcel·les dels socis de la cooperativa, tenint en compte si presenten un problema (**X** es troben fora dels límits desitjats) o no ho presenten (**√** es troben dins dels límits desitjats). En concret

es diferencien tres grups: roig, verd i groc, en el qual al seu torn hi ha 14 subgrups segons les combinacions possibles.

Tenint en compte aquest tipus d'indicadors productius i socials, podem obtindre una categorització de l'estat de les parcel·les i els socis, segons es troben per davall o per damunt dels llindars establits. A través d'aquests indicadors i els seus límits, es pot dissenyar una estratègia de semàfor el color del qual determinarà les accions concretes a realitzar amb els socis i el seu nivell de prioritat, així com les previsions de futur de la cooperativa.

Figura 2. Exemple de categorització de la base territorial i social d'una cooperativa citrícola valenciana

Grup	Indicadors			
	Edat	Grandària	Any Plantació	Varietat
Roig	X	X	X	X
Verd	√	√	√	√
Groc	Diferents combinacions possibles			
Edat	X	√	√	√
Edat+Grandària	X	X	√	√
Edat+Any_Plantació	X	√	X	√
Edat+Varietat	X	√	√	X
Edat+Grandària+Any_Plantació	X	X	X	√
Edat+Grandària+Varietat	X	X	√	X
Edat+Any_Plantació+Varietat	X	√	X	X
Grandària	√	X	√	√
Grandària+Any_Plantació	√	X	X	√
Grandària+Varietat	√	X	√	X
Grandària+Any_Plantació+Varietat	√	X	X	X
Any_Plantació	√	√	X	√
Any_Plantació+Varietat	√	√	X	X
Varietat	√	√	√	X

4.- La fanecada és un sistema de mesura agrària utilitzada tradicionalment en el camp valencià. La seua equivalència és d'una hectàrea a 12 fanecades.

El **tercer pas** és establir una línia d'acció diferent per a cadascun d'aquests grups identificats.

- Els socis o parcel·les del grup “roig”, s'entén que tenen dificultat per a seguir amb l'activitat productiva i presenten un risc elevat de disminució del volum i la qualitat de la producció. Per això, s'ha d'analitzar quines necessitats futures de producció o varietats deuria la cooperativa cobrir en el cas que es presentara l'abandó definitiu d'aquesta mena de socis i parcel·les. És a dir, valorar i preveure l'impacte que generaria en l'estructura de la cooperativa. Aquesta estratègia d'anticipació no impedeix buscar alternatives per a revertir l'abandó anunciat en les parcel·les afectades.

- Els socis o parcel·les del grup “verd”, presenten unes característiques idònies per a seguir amb l'activitat. En aquests casos, s'ha de realitzar un seguiment individualitzat amb la finalitat d'evitar qualsevol fet que pugui comprometre la seua presència com a soci de la cooperativa o la gestió de la parcel·la en condicions òptimes.

- Els socis o parcel·les del grup “groc”, presenten almenys algun problema que posa en risc la rendibilitat de la parcel·la. Des de la cooperativa, s'ha d'oferir en aquests casos un pla d'actuació que diferirà segons el subgrup en el qual es trobe, amb la finalitat de corregir la situació particular de cada parcel·la i poder actuar sobre el problema.

L'últim pas és dur a terme per a cada grup de parcel·les el protocol d'actuació definit. Aquest protocol ha d'incloure accions concretes a desenvolupar, la dimensió òptima i varietats necessàries i les tasques requerides per a la seua consecució.

Així mateix, és essencial establir un mecanisme de seguiment i control al llarg del temps. Per a això, recomanem establir un grup de treball responsable de monitorar el compliment de les accions (a través de visites de control i reunions de seguiment amb els socis, etc.) que propose i dinamitzi els canvis necessaris en la gestió de les parcel·les (cerca de parcel·les, planificació de l'estratègia productiva, proposta de relleu generacional, etc.).

Així mateix, els indicadors estudiats són variables dinàmiques per la qual cosa és important portar un seguiment actualitzat de la base social i territorial de manera contínua al llarg del temps. Concretament, recomanem revisar i actualitzar el semàfor cada any amb l'objectiu d'avaluar els progressos aconseguits i reajustar les estratègies marcades.

La implantació del semàfor constitueix un bon punt de partida per a la presa de decisions i, sobretot, facilita que els gestors i junta rectora puguin participar del procés.

El full de ruta per a la planificació, seguiment i control

Una vegada identificades les parcel·les que reuneixen els requisits per a formar part d'una IGC, cal realitzar un estudi econòmic de les actuacions a realitzar, amb l'objectiu de buidar les incògnites de tipus econòmic -quina rendibilitat s'obtindrà, quan es recuperarà la inversió realitzada, etc.

El GO_InnoLand ha assajat diversos formats per a realitzar una projecció temporal que abaste la duració del contracte de cessió/lloguer de la parcel·la gestionada. D'aquesta manera, l'objectiu és calcular una previsió d'ingressos i costos generats, i, per tant, el resultat econòmic anual i acumulat. En definitiva, parlem de la valoració econòmica de cada parcel·la. El Full de ruta reuneix la següent informació, que podem distingir en quatre dimensions:

- **Anàlisi soci-territorial.** Reuneix trets bàsics del propietari, la localització de la parcel·la, la seua dimensió, el marc de plantació i número arbres, varietat, tipus de reg, disponibilitat d'aigua, tipus de sòl, orientació de la parcel·la. I, en general, qualsevol característica clau que aporte informació a tindre en compte en la gestió agronòmica de la parcel·la.

- **Anàlisi de preparació del camp.** Recull tota la inversió que es realitzarà en la posada a punt de la parcel·la o explotació en el primer any. Comprén el cost d'arrancada (en cas de ser necessari), el condicionament del terreny, els altiplans, la instal·lació o millora del sistema de reg, si es realitzarà un empelt, el cost dels plançons, així com si es rebrà una subvenció o suport financer per tot l'anterior (per exemple, a través de Programes Operatius de les Organitzacions de Productors).

- **Ingressos esperats.** Es tracta de la producció esperada, atesos els criteris tècnic-productius de l'entitat, multiplicada pel preu estimat de la varietat (seguint el barem de preus que posseïska la cooperativa). El càlcul dels ingressos esperats ha de realitzar-se al llarg dels anys productius inclosos en el contracte de cessió o lloguer de la parcel·la.

- **Costos esperats.** Inclou la suma de tots els costos que comporta el manteniment del cultiu al llarg dels anys de duració del contracte de cessió o lloguer de la parcel·la. Podem desagregar els costos en tres subpartides: a) el cost de matèries primeres (on es troba l'aigua de reg, fertilitzants, fitosanitaris i herbicides); b) el cost de maquinària -suma dels tractaments fitosanitaris, tractaments herbicides, tritursats, passe de fresadora i altres tasques que impliquen l'ús de maquinària (cavallons, punxons, etc.); i c) la mà d'obra (on s'inclouen tots els treballs de reg, aplicació de fertilitzants, tractaments herbicides, eliminació de

brots, poda i plantació). La suma resultant és el total de costos esperats.

És essencial que la informació recollida en el Full de ruta estiga basada en dades el més reals i fiables possible. La diferència entre els ingressos i els costos previstos donarà com a resultat els fluxos nets de caixa de cada la parcel·la. Així mateix, si aquest flux es va acumulant en el temps, com a saldo acumulat, s'obtindrà l'any en el qual s'estima recuperar la inversió i la parcel·la comença a generar fluxos acumulats positius.

Així mateix, una vegada s'ha avançat en la incorporació de la parcel·la a una IGC, és essencial realitzar un seguiment i control de l'activitat. Amb això, podem corregir possibles desviacions, i, d'igual manera, millorar el coneixement i actualitzar índexs de referència utilitzats -preus, costos unitaris, etc.- per a revisar el procés de planificació. Per a això, és fonamental que cada parcel·la seguisca una comptabilitat individual, utilitzant un Full de ruta per parcel·la i anotant tot ingrés generat i cost incorregut. Les tecnologies digitals són ací claus per a un monitoratge òptim de les parcel·les en temps real.

Benchmarking per a comprovar els avanços

En el camp de l'economia i les finances, s'entén com Benchmark un índex de referència que permet la comparació de l'acompliment de la gestió mitjançant diferents mètriques. Amb aquests índexs, podem realitzar una anàlisi comparativa enfront de la competència en un sector determinat, i així possibilitar la millora continuada de les pràctiques i estratègies utilitzades.

En l'àmbit de l'agricultura, és imprescindible tindre una comptabilitat exhaustiva de la gestió de la parcel·la, explotació o finca, amb l'objectiu de conèixer els resultats econòmics de l'activitat. Així mateix, és essencial poder comparar aquests resultats amb els de l'entorn més pròxim i, així, poder saber si l'acompliment d'aquesta gestió s'ha realitzat d'una forma eficient.

El GO_InnoLand ha desenvolupat un quadre de comandament amb el qual poder realitzar una comparació dels principals resultats econòmics per unitat de superfície d'una explotació amb els d'una mostra determinada. Es tracta d'una eina amb la qual poder analitzar la posició relativa dels indicadors d'acompliment d'una explotació respecte als que obté l'entorn més pròxim, per cultiu i regió, i així poder avaluar el grau de gestió de l'activitat en el conjunt de la societat analitzada. Aquesta eina es diu GO_InnoLand_Benchmarking⁵ (Imatge 2).

Imatge 2. Pantalla d'inici i benvinguda 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 Calafat Marzal de la Universitat Politècnica de València, y Lorena Tuelo 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.- Accés per a descarregar l'eina del GO_InnoLand Benchmarking: <https://goinnoland.wordpress.com/videos-divulgativos/>

Aquest diagnòstic comparatiu dels principals resultats econòmics per unitat de superfície (per hectàrea) d'una explotació es realitza enfront dels d'una mostra de referència proporcionada per la base de dades de la RECAN (Xarxa Comptable Agrària Nacional) del Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació (MAPA) del Govern d'Espanya.

El Benchmarking calcula en quina posició (quin percentil) es troba l'explotació a analitzar enfront de la mostra de referència quant al valor de producció, consums intermedis i valor afegit brut, tots per unitat de superfície (per hectàrea).

Les mostres de referència són per als diferents cultius llenyosos que continguin almenys 10 explotacions en la RECAN per Orientació Tècnic-econòmica (OTE)⁶ y comunitat autònoma.

Les OTE o tipus de cultiu que analitza el Benchmarking són tots els del grup de cultius llenyosos (grup 3), d'on es poden subdividir en viticultura (grup 35) -que al seu torn se subdivideixen en 4 subgrups-, fruiters, baies i cítrics (grup 36) -que al seu torn se subdivideixen en 5 subgrups-, olivar (grup 37) i cultius llenyosos diversos (grup 38) (Figura 3).

L'eina és capaç de fer l'anàlisi comparativa amb cadascun dels subgrups de cultius per al total d'Espanya i per comunitat autònoma, sempre que es complisca

el requisit de grandària de mostra de referència abans esmentat.

El Benchmarking requereix que l'usuari introdueixi informació bàsica de l'explotació que es vol analitzar: OTE, submostra amb la qual es vol comparar l'explotació -amb el total d'Espanya o comunitat autònoma-, superfície (hectàrees), valor de la producció obtingut (euros), costos de cultiu generats (euros), costos generals incorreguts (euros), subvencions corrents obtingudes (euros), saldo final de l'IVA (euros), impostos i taxes de l'explotació (euros).

Com a resultat de la introducció de dades de l'explotació a avaluar, l'eina retorna els seus principals indicadors per hectàrea (Imatge 3). En concret, els del valor de la producció, consums intermedis i valor afegit brut. El més interessant per a l'anàlisi és que el Benchmarking compara cadascun d'aquests indicadors de l'explotació respecte als anàlegs de la mostra de referència, podent observar en quina posició de la distribució mostral (en quin percentil) es troba l'explotació estudiada respecte a la competència.

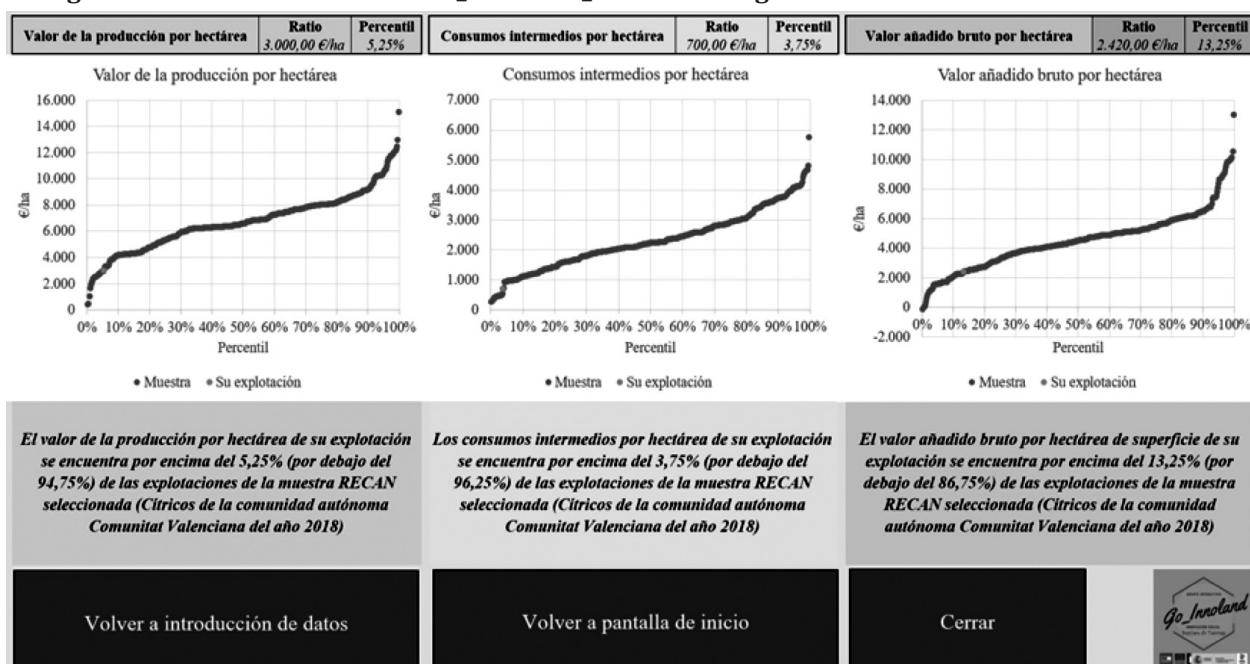
En definitiva, amb aquesta eina, es pot realitzar una anàlisi externa comparativa dels resultats econòmics de l'activitat productiva respecte als resultats d'una mostra real, en el context geogràfic i cultiu de la nostra explotació.

Figura 3. Grups de cultius que s'inclouen en el GO_InnoLand_Benchmarking

Grup OTE	Cultiu
351	Vinya per a vins amb Denominació d'Origen
352	Vinya per a altres vins
353	Vinya per a raïm de taula
354	Altres vinyes
361	Fruiters i baies (excepte cítrics)
362	Cítrics
363	Fruits secs
364	Fruites tropicals
365	Fruiters, baies i cítrics diversos
37	Olivar
38	Cultius llenyosos diversos

6.- Una OTE és una denominació utilitzada per a agrupar els cultius en grups o famílies. Cada OTE o tipus de cultiu té una codificació pròpia.

Imatge 3. Pantalla de resultats del GO_InnoLand_Benchmarking



Conclusions

Les IGC són estratègies al servei de les cooperatives agroalimentàries amb l'objectiu de preveure i revertir l'abandó de la terra dels seus socis, optimitzar les seues instal·lacions i atraure joves a l'activitat agrària cooperativitzada. I, amb tot, millorar el rendiment global de la cooperativa.

Com s'ha descrit anteriorment, la implementació i gestió d'una IGC comporta necessàriament: 1) la realització d'un diagnòstic per a conèixer la situació de partida amb profunditat (el semàfor); 2) la sistematització i avaluació constant de l'estratègia decidida (el Full de ruta); i 3) la comparació amb altres entitats homòlogues que ens aporte referències externes del nivell d'avanç i èxit de la implementació de la IGC (el Benchmarking).

Tot aquest procés es pot dividir en fases, però és més aviat un cicle constant de millora en el qual cada fase es recolza sobre la següent. Així mateix, totes les fases han de revisar-se a mesura que s'avança en el projecte i s'incorporen canvis a l'estratègia inicial (sorgeixen imprevistos o noves condicions externes, etc.).

Aquest procés de fases interconnectades es nodreix de la participació entre les persones implicades (la persona cedent de la parcel·la, el treballador de la terra i/o soci de la cooperativa, l'equip tècnic, comercial i directiu de la cooperativa...etc.). Les IGCs són, per tant, innovacions organitzatives que van més enllà de la implementació d'innovacions tecnològiques. Es tracta de processos que vinculen actors en la genera-

ció de confiança, més enllà de com es produeix i es comercialitza un producte, aborden com es gestiona la presa de decisions en el marc cooperatiu.

Per tant, a causa de la dificultat, la incertesa i el risc que comporta la creació i la realització de projectes de gestió en comú de terres, s'ha de cultivar un clima de treball basat en la transparència i el consens de criteris tècnics entre tots els agents implicats en el procés. Aquest fet reforça la necessitat de dedicar major esforç en l'ús eines d'anàlisi i monitoratge que orienten les accions cap a l'estratègia triada i generen garanties per a tots els actors implicats.

Enfront d'aquesta necessitat, el GO_InnoLand ha dissenyat, elaborat i testat una caixa d'eines per a la presa de decisions en la gestió en comú. Es tracta d'instruments analítics que permeten realitzar una avaluació holística d'una IGC, des dels passos previs a la pròpia gestió, des del procés de disseny de l'estratègia, fins a la seua planificació, seguiment i control, i l'avaluació respecte a la resta d'entitats que operen en el territori.

Són eines fàcils de comprendre, senzilles d'utilitzar i simples d'aplicar, a més de flexibles, ja que s'ajusten perfectament a diferents perfils i tipus de cooperatives, i a diferents àmbits i situacions.

En definitiva, són eines organitzatives basades en informació actualitzada que, en lloc de dinàmiques intuïtives i verticals, apunten a fomentar estratègies d'apoderament de la massa social de les cooperatives i enforteixen la presa de decisions sota criteris tècnics establits amb un objectiu acordat i definit.

Posada en marxa d'una secció de Gestió en Comú

Raúl Ballester Bartrina

Director de la Cooperativa d'Onda

Raons per les quals es crea la secció i objectius

La Llei 5/2019, de 28 de febrer, de la Generalitat, d'estructures agràries de la Comunitat Valenciana, defineix en el seu article 34 la iniciativa de gestió en comú (d'ara en avant IGC) com la "formada per un conjunt de persones físiques o jurídiques titulars de parcel·les o drets d'ús i aprofitament de les mateixes que expressen la seua voluntat de posar en marxa un pla de gestió tendent al cultiu i l'explotació en comú, la realització en comú d'activitats complementàries agràries relacionades, l'ajuda mútua entre explotacions a través de la utilització de noves tecnologies, l'ús en comú racional dels mitjans per a la realització d'activitats agràries i complementàries, o un altre tipus d'iniciatives innovadores que afigen valor al conjunt de parcel·les i produccions afectades pel pla de gestió".

Aquesta definició, així com el marc d'actuació que introdueix la llei que la conté, va servir com a revulsiu perquè la Cooperativa d'Onda prenguera la decisió d'explorar aquesta figura buscant aportar valor i servei als seus associats i associades.

A continuació, intentaré desgranar la posada en funcionament del nostre projecte de IGC: context, objectius, actors principals i alguns criteris de gestió.

En la nostra zona, els cítrics han sigut i són el cultiu principal, concretament és una zona on destaca el cultiu de la mandarina de Nules. Aquesta varietat i altres similars cultivades ací, malgrat tindre una gran acceptació pel consumidor, han anat progressivament depreciant-se per diversos factors. A això cal sumar un elevat cost de producció, per complexitat en el maneig fitosanitari i nutricional. La suma de tot això ha fet que les explotacions perden rendibilitat o fins i tot en algun cas siguin deficitàries.

Per part seua, la Cooperativa d'Onda està especialitzada en la gestió integral d'explotacions cítriques. No obstant això, i com és habitual en les cooperatives de serveis i subministraments de la plana de Castelló, no comercialitzem ni exportem fruita, sinó que únicament ens centrem en la gestió de les labors del cultiu i l'assessorament. A part dels cítrics, això sí, també treballem altres cultius i altres àrees de subministra-

ments com són la lampisteria, la jardineria, els subministraments varis i la botiga d'alimentació. Aquesta diversificació de negoci contribueix perquè al fet que la nostra massa social, entorn de les 6.500 persones, siga heterogènia i no estiga formada únicament per agricultors, encara que pel nostre origen i tradició l'àrea agrícola rep sempre especial atenció.

Tots aquests factors, interns i externs, són els que ens van portar a elaborar un projecte de IGC, elaborat entorn de **diversos objectius**.

En primer lloc, **un de caràcter social: la preocupació per la comunitat**, una màxima que compartim les cooperatives.

La dificultat actual per a mantindre les explotacions per part d'alguns dels nostres socis ens porta a plantejar totes les possibilitats existents per a intentar un canvi de tendència. També, el fet que la majoria de propietaris agrícoles en la nostra zona tenen l'agricultura com a segona activitat, o fins i tot per afició, a més d'unes superfícies clarament minifundistes, complica una gestió professional directa per part del propietari.

La tendència dels exportadors de cítrics a adquirir terres per al cultiu de cítrics directament, també està desplaçant al xicotet agricultor, que té cada vegada més dificultats per a poder comercialitzar els seus productes a preus raonables. A això se li afeg el fet que la zona agrícola d'Onda i els seus voltants està cada vegada més centralitzada en mans d'aquestes empreses exportadores i això, sota el nostre punt de vista, és perjudicial per al desenvolupament econòmic d'un sector agrícola local.

El segon dels objectius que tenim amb aquesta iniciativa és de caràcter econòmic.

Amb l'explotació de les parcel·les, l'empresa obtindrà dues fonts d'ingressos: la primera, la pròpia de l'activitat del cultiu i venda de fruita que pretén aconseguir beneficis compartits entre la cooperativa i els propietaris de cada explotació; la segona, és la gestió del cultiu, que, encara que ja es realitza des d'abans de la creació de la secció, pot millorar-se producte d'aquesta pràctica.

L'execució de les diferents labors de cultiu que es desenvoluparan en cadascuna de les explotacions les

realitzarà la **secció de cultiu de la pròpia cooperativa**, en la qual continuaran repercutint els beneficis. Evitant l'abandó o la venda d'aquestes parcel·les, a més, facilitem el mantindre el volum de la secció de cultiu a més de disposar de més i millors mitjans i de personal més qualificat, la qual cosa permet assumir treballs de major envergadura tant en les explotacions de la secció com en les d'altres socis o clients.

A més dels quals acabem de comentar, el projecte té també uns objectius de caràcter secundari o que es desprenen dels principals.

Un exemple és la necessària adaptació de les plantacions del nostre entorn a uns sistemes de cultiu tecnificats, amb els marcs de plantació necessaris per a una correcta mecanització. Així mateix, l'agrupació de parcel·les de caràcter minifundista en explotacions de major grandària –multipropietària–, afavoreix l'existència d'explotacions majors a mitjà termini afavorint així l'economia d'escala i traduint-se en una reducció de costos de cultiu.

Un altre dels propòsits és l'**adaptació varietal de les explotacions** a varietats que actualment tinguen millor eixida en els mercats, o fins i tot el canvi de cultiu si fora interessant. També la gestió i adaptació de la llei d'estructures agràries¹ (també coneguda per les seues sigles LEA) serà en benefici dels socis de la cooperativa, bé de manera directa sobre les seues terres, o bé de manera indirecta per l'enfortiment de la secció de cultiu i al seu torn de la pròpia entitat.

Un últim factor important és la posada en valor dins del canal comercial de les nostres futures produccions. Al no fer aquesta tasca la nostra cooperativa, ens veiem obligats a explorar les diferents opcions per a aquest fi. La cerca de col·laboracions per a aquest propòsit estudiant les diferents possibilitats existents cobra, per tant, major rellevància.

Com es crea la secció?

Una vegada vistos els objectius, anem doncs a centrar-nos en el propi projecte. Aquest consisteix en l'adquisició del dret a l'explotació de parcel·les d'ús agrícola de socis i sòcies de la cooperativa i d'altres persones que, sense estar associades, disposen de terrenys amb interès per al projecte.

Són els estatuts de l'entitat els que avalen aquesta fi, perquè es recull com a part de l'objecte social en l'article segon:

"L'objecte social d'aquesta cooperativa consisteix a exercir en comú, en interès dels seus socis, qualsevol servei o funció empresarial, i molt especialment els següents: [...]"

f) Mantindre en explotacions en comú tot tipus de béns o drets susceptibles d'ús i explotació agrària. [...]"

També es van estudiar les diferents possibilitats de constituir la IGC, bé sent gestionada per la pròpia cooperativa o secció d'aquesta, o bé constituint-se com a societat de capital de Responsabilitat Limitada (SL).

Després de valorar els pros i contres de cadascun, considerarem que la creació d'una secció era la més interessant per tractar-se d'una divisió dins de la pròpia cooperativa que faria extensible la confiança dels nostres socis en ella enfront de l'opció de la societat limitada, que podia generar suspicàcia. Quant a l'opció de gestió per la cooperativa però sense separar la secció, vam entendre que podia resultar problemàtic a nivell de transparència. Finalment, basant-nos en la LEA, **la secció aconseguia complir el requisit d'una gestió econòmica independent que marca com a requisit la futura creació de les IGCs aquesta llei.**

Després de tota aquesta anàlisi, es va decidir sotmetre a l'aprovació de l'Assemblea General la creació dins de la cooperativa d'una secció de Gestió en Comú de Terres i el seu reglament de règim intern. Això, com hem vist, quedava emparat pel nostre objecte social i comptava amb el suport de la *Guia per a la constitució i funcionament d'una secció d'Explotació Comunitària de la Terra* elaborada per la Càtedra d'Estructures Agràries de la Universitat de València.

Així doncs, una vegada constituïda legalment la secció, l'important era buscar els diferents actors que anaven a participar en el projecte: la pròpia secció de cultiu de l'entitat, els diferents propietaris agrícoles amb interès en el projecte i figures que ens possibilitaren la comercialització de les collites.

Totes les figures es van anar sondejant simultàniament, ja que totes són de vital importància en el projecte. La secció de cultiu de la nostra cooperativa comptava ja amb el personal i la maquinària necessàries per al cultiu en treballar ja en diferents explota-

1.- Llei 5/2019, de 28 de febrero, de la Generalitat, d'estructures agràries de la Comunitat Valenciana (LEA).

Raúl Ballester, director de la Cooperativa d'Onda: "La dificultat actual per a mantindre les explotacions per part d'alguns dels nostres socis ens va portar a plantejar totes les possibilitats existents per a intentar un canvi de tendència"

"Després de valorar els pros i contres de cadascuna, considerem que la creació d'una secció de Gestió en comú era el més interessant, per tractar-se d'una divisió dins de la pròpia cooperativa, que faria extensible la confiança dels nostres socis en ella"

cions de socis (algunes de grandària important, unes altres molt més xicotetes). En aqueix moment també es gestionaven directament algunes parcel·les sota règim de lloguer.

També es va estudiar la futura comercialització de les collites. Es van valorar les diferents possibilitats existents: la d'associar-nos a una cooperativa citrícola, la de comercialitzar la collita pels nostres propis mitjans en mercats locals o xicotets canals d'exportació i la de negociar cada collita de manera independent amb els diferents comerços dedicats a la compravenda de fruita, sempre depenent de les possibilitats de cada campanya.

Sense dubtar-ho, la de comercialitzar pels nostres propis mitjans es va descartar. Els motius van ser que vam entendre que actualment existeixen suficients actors en el mercat per a aquest fi, amb les eines i el coneixement necessari. A més, nosaltres hauríem d'invertir molts recursos per a poder aconseguir una comercialització adequada al volum de fruita produïda.

Descartada doncs aqueixa opció, ens centrarem en les restants.

Es van iniciar contactes amb diferents actors de la comercialització de cítrics, posant l'accent en cooperatives cítriques de l'entorn més pròxim. Amb elles existeix una relació pròxima en compartir alguns socis i treballar conjuntament en el compliment de les normes de qualitat exigides als nostres respectius associats. A més, basant-nos en els principis cooperatius, veiem natural treballar amb altres entitats afins. Així mateix, l'associar-nos a una altra cooperativa ens proporciona una certa estabilitat, assegurant en certa manera la venda de la producció anual. Per tant, s'ha prevalgut el minimitzar riscos front altres opcions amb possibilitats més especulatives i incertes, encara que amb possibilitat de generar beneficis majors.

Arribat ja el moment de sondejar les diferents explotacions amb possibilitat d'entrar en el projecte, es

van iniciar contactes directament des de la cooperativa entre aquells amb els quals la cooperativa havia mantingut una relació i coneixíem bé les seues explotacions, valorant sempre la seua rendibilitat actual o les seues possibilitats de rendibilitat futures.

Als propietaris se'ls oferia un contracte de cessió de l'explotació sent les clàusules més destacables:

- Duració de contracte a estudiar segons rendibilitat (15-20 anys).
- Estudi de transformació consensuat amb la propietat.
- Inversions a càrrec de la Secció de cultiu en comú de la Cooperativa.
- Possibilitat d'abandó del projecte en qualsevol moment, abonant la inversió pendent de recuperar més el cost d'oportunitat.
- Participació de 20% en els possibles beneficis de la seua explotació.

Amb aquest contracte el client satisfieix el desig en moltes ocasions d'evitar el risc de tindre pèrdues en l'explotació de la finca al mateix temps que aconseguia mantindre l'explotació en plena producció o fins i tot posar-la una altra vegada en funcionament, tenint a més la possibilitat d'obtindre part dels beneficis sense tindre cap risc de tipus econòmic. A més, el propietari no tanca la porta a recuperar l'explotació en qualsevol moment.

L'arribar a aquest tipus de contracte o acord es va fer després d'analitzar els diferents tipus de socis als quals ens anàvem a dirigir, encara que existeixen característiques comunes a la majoria d'ells. Per exemple, la falta de dedicació a l'activitat agrícola: la nostra zona és una zona eminentment industrial, encara que amb una gran extensió de terrenys agrícoles. La majoria dels nostres socis tenen l'activitat agrícola com una segona activitat o fins i tot com una afició heretada de pares o avis. Si lliguem això amb la falta de

rendibilitat, ens trobem que molts socis es plantegen l'abandó o la venda de les seues explotacions. L'abandó, aparentment fàcil, es fa una mica complicat si tenim en compte que amb ell s'anul·len completament els ingressos, però no les despeses i responsabilitats associades (en la majoria dels casos han de continuar pagant les despeses d'infraestructures de la comunitat de regants, els problemes d'insalubritat que creen les finques abandonades i el seu manteniment, etc.). Quant a la venda, és cert que aprofitant la tònica general de descontentament per falta de rendibilitat, molts comerciants de fruita estan adquirint terrenys per a controlar la seua pròpia producció, hui hi ha mercat per a aquestes finques, però el problema és que el preu pagat per aquests terrenys és molt baix. Això, sumat als baixos interessos financers, fa a molts desestimar la idea de desprendre's del patrimoni.

Entre els nostres socis també cal separar diversos tipus de propietaris segons la mena de valor que donen a les seues parcel·les.

En primer lloc, estan els que veuen un possible valor o revaloració del terreny. Aquests propietaris, d'edat mitjana o fins i tot avançada, veuen una falta de continuïtat familiar en el cultiu, però, al seu torn, veuen una pròxima revaloració del terreny, la qual cosa els fa desestimar el fet de desprendre's del terreny. En el nostre cas tenim diverses parcel·les així: unes estan al costat d'un polígon industrial i que fàcilment podran ser absorbides en el futur per a ús industrial; unes altres se situen al costat del nucli urbà i, amb tota seguretat, en uns anys passaran a formar part de la zona urbana.

En aquests casos el contracte del sistema de gestió en comú s'adapta completament a les seues necessitats. Mentre manté la propietat de la terra i amb el cultiu en producció –el que evita els problemes que li comportaria l'abandó–, no perd la possibilitat de vendre o dedicar a un altre ús les parcel·les en el moment en què ho estime oportú, sense oblidar que fins que arribe aqueix moment té la possibilitat d'obtindre algun benefici sense cap mena de risc.

D'altra banda, hi ha un altre tipus de propietari que dona a les seues terres un valor més sentimental. Solen ser terrenys heretats de pares, avis o familiars amb els quals els uneix un vincle personal que supera el benefici econòmic que pogueren obtindre d'una compravenda.

Per a aquesta mena de propietari el contracte també és satisfactori, ja que mantenen o tornen a posar en producció els terrenys familiars, convertint-los en un actiu patrimonial en adaptar-los a les necessitats de

tecnificació i mecanització necessàries per a obtindre la rendibilitat exigida que possibilita la continuïtat de l'activitat. El projecte els dona perquè la possibilitat de transmetre el patrimoni familiar a les noves generacions com un autèntic actiu que supleix amb un augment del seu valor econòmic, ja siga per l'explotació de la finca per part de la IGC, per ells mateixos o bé per la seua hipotètica venda, el menor valor sentimental que poguera tindre en aqueixes noves generacions.

Després de tots els contactes i converses, visites a finques i valoracions econòmiques de les diferents parcel·les transformacions possibles, a la fi de 2020 signem els contractes de cessió amb els propietaris que van entrar a formar part de la secció de Gestió en Comú.

La zona a cultivar es compon de 25 parcel·les de grandària heterogènia concentrant aquestes parcel·les per proximitat en quatre explotacions: tres a Onda i una a Tales. La superfície total cultivada del projecte actualment és de 25,10 hectàrees.

Des de l'inici del projecte comptem amb 17,65 hectàrees en producció. La varietat predominant és la Clemenules, amb més de 12 hectàrees, seguida de Nova i Ortanique amb amb 4 i 0,62 ha. respectivament. Les de nova plantació són aproximadament 3 ha. en les quals, després de converses amb cooperatives d'exportació, ens decanem per taronges del grup Navel i València.

Així mateix, després de les converses citades amb els possibles actors especialistes en la comercialització i l'estudi de cadascuna d'elles, es va arribar a l'acord amb una de les cooperatives pròximes, pel qual la Cooperativa d'Onda passarà a formar part d'aquesta, sent aquesta la que assegurarà la comercialització de la nostra producció.

El projecte, en ser obert, continua rebent possibles incorporacions. S'estudien individualment i es realitza una valoració econòmica supeditada a les inversions o les despeses de cultiu necessaris, ja que el finançament del projecte amb fons propis és la limitació més important en el nostre cas.

Com la nostra intenció és crear finques d'extensió suficient per a afavorir la reducció de costos, prevelem que les parcel·les que s'incorporen d'ara en avant siguen pròximes a les ja existents.

Des de la cooperativa tenim l'esperança que el projecte done resultats favorables per a poder-los repercutir en la incorporació de noves parcel·les i amb elles estar cada vegada més pròxims de complir els nostres objectius tant socials com econòmics.

"Amb una dimensió adequada, una bona planificació i treball organitzat s'aconsegueixen bones rendibilitats"

José Vicente Navarro

President de la Cooperativa de Benaguasil

Emprendre iniciatives de gestió en comú de la terra

La raó fonamental va ser la gran caiguda de la producció aportada pels socis que va patir la cooperativa, especialment visible en la campanya 2014-2015 a la 2015-2016, i que va continuar després, que va provocar una reducció de la producció de cítrics de 22.000T a 16.000T. Les raons d'aquesta pèrdua de producció cal buscar-les en les reduïdes liquidacions al soci, i també en la falta de relleu generacional, que van fer que un bon nombre d'explotacions de socis es deixaren de cultivar.

Davant aquesta situació, el Consell Rector es va adonar que la cooperativa necessitava incorporar majors produccions per a aconseguir els volums mínims necessaris que permeteren fer rendibles les instal·lacions d'administració i producció. La possibilitat que aquestes majors produccions vingueren de la mà de socis nous eren reduïdes, per la qual cosa ens plantejàrem dues opcions: acudir a adquirir producte de tercers, fora de la nostra zona, o tractar de recuperar explotacions que s'estaven abandonant a la nostra comarca, tornant-les a posar en producció en condicions de rendibilitat (triant varietats adequades, amb una correcta planificació i gestió).

La cooperativa estava molt sanejada, amb una secció de crèdit i una secció de subministraments operativa, però la secció fonamental era l'hortofructícola, i teníem clar que aquesta havia de revitalitzar-se, especialment el vessant citrícola.

Després de la realització d'un estudi de la situació i operativa d'aquesta secció, prenem la decisió de començar a prendre més partit en la planificació de la producció (decidir quines varietats cultivar, quins tractaments, calendaris, etc.). A més, vam veure que era necessari augmentar la producció de cítrics en 6-8 milions de kg (estàvem produint 16 milions de kg i el nostre objectiu va ser arribar als 24 milions), volums necessaris si volíem que el nostre magatzem fora viable, i poder així reduir l'impacte de les despeses estructurals sobre la producció, i per tant sobre la liquidació al soci.

Quant a la manera d'augmentar la producció, després de valorar l'opció d'associar-nos amb alguna altra empresa, o comprar directament finques a Andalusia amb les quals incrementar el subministrament de cítrics, pensàrem que **el millor era trobar una solució que incorporara als nostres socis, i mantinguera la producció de les explotacions de la nostra comunitat**. Sempre hem tingut clar que som una cooperativa, i tenim un gran vincle amb el nostre territori, la qual cosa ens va fer apostar per **buscar solucions que passaren per revitalitzar la cooperativa a través de la posada en cultiu i rendibilitat de les explotacions de la nostra comunitat**.

Vam fer diverses reunions amb els socis, i finalment presentàrem un projecte en l'Assemblea General, que es basava en el fet que **la cooperativa havia de començar a gestionar la producció de cítrics**, recuperant explotacions inactives, per a suplir el dèficit de producció.

Vam fer una selecció de parcel·les, estudiàrem la incorporació de varietats comercialment rendibles i aconseguíem que **diversos propietaris ens cediren les seues explotacions**. Això va ser en 2016 i des d'aqueix moment fins a l'actualitat, **s'han anat cedint en explotació finques fins a sumar un total de 425 fanecades**.

Model i funcionament de la IGC

La cooperativa va començar acceptant en cessió explotacions amb un mínim de mitja hectàrea. Els cedents de terra poden ser o no ser socis (encara que en el moment en què comencen a rebre ingressos de l'explotació han de fer-se socis). De fet, tenim un major nombre de cedents d'explotacions que no són socis. El perfil en moltes ocasions és el d'una persona que ha heretat finques que no podrà gestionar, i confia per a això en la cooperativa, amb objecte en primer lloc de mantindre-les en producció (perquè no perden valor), i en segon d'obtindre una rendibilitat.

La cooperativa, dins del procés de planificació de la producció, estudia quines varietats són

més adequades, i la decisió final és compartida: li oferim al soci diverses opcions, de les quals ell tria la que finalment es planta. **Les inversions en l'explotació les realitza la cooperativa.** Depenent de la inversió requerida la cessió s'efectua per un període de 15 a 20 anys. Les despeses que la cooperativa efectua en l'explotació durant els 4 primers anys són despeses d'inversió, i fins que la cooperativa no els recupera, el soci no percep cap ingrés d'aquesta. Així, **una vegada els ingressos generats per l'explotació compensen l'import total de la inversió, el soci comença a prendre part en els resultats de l'explotació:** el 50% dels mateixos es transmeten al soci, quedant l'altre 50% per a la cooperativa. Si en algun exercici hi ha perdudes, les assumeix la cooperativa.

Si algun cedent no compleix amb el període de permanència especificat en la signatura de contracte, se li carrega com a penalització el 25% de la suma de la inversió dels 4 primers anys.

Els cedents (socis o no), són informats al final de cada any de tota la inversió realitzada en la seua explotació (parcel·la per parcel·la), així com dels tractaments i accions que s'han fet en les seues parcel·les.

Resultats obtinguts y possibles millores

Amb l'experiència inicial, que es va estendre fins a 2019, ens vam adonar que la dimensió mínima que havíem fixat, de mitja hectàrea, era insuficient, i que **necessitàvem explotacions de major dimensió: es va optar per elevar el mínim a dues hectàrees, o bé incorporar aquelles explotacions situades en nuclis de producció continus**, en possibilitar la concentració de majors superfícies.

Amb aquesta nova filosofia **hem aconseguit concentrar una superfície de 160 fanecades** a Vilamarxant, de 3 socis, en la qual s'ha realitzat una transformació de reg a manta en reg localitzat, **existeix una unitat de reg, una unificació de la producció, i constitueix una única unitat de treball, la qual cosa permet aconseguir majors eficiències productives.** De fet, el coneixement d'aquestes majors eficiències està fent que altres productors estiguen valorant cedir les seues explotacions en aquesta zona. No en va, existeixen propostes d'annexió a aquesta unitat de producció de més de 100 fanecades addicionals.

A més de les superfícies que ja he comentat (la cedida en la primera etapa de 425 fanecades, i la de 160 fanecades de Vilamarxant), **la cooperativa va decidir adquirir 750 fanecades més a Pedralba, superfície que gestiona la cooperativa**, i que aporta produccions addicionals a les procedents de les cessions. Totes elles són gestionades per la cooperativa.

Els resultats s'estan veient ja a nivell millora de l'eficiència productiva. Estem constatant que **amb una dimensió adequada, una bona planificació i un treball organitzat s'aconsegueixen bones rendibilitats**, i això al final **els socis ho estan veient**, per la qual cosa a poc a poc estem rebent més peticions de cessió.

Quant al relleu generacional tenint en compte que el nombre de socis menors de 40 no aconsegueix en la nostra cooperativa el 5%, creiem que aquestes iniciatives són molt necessàries. No obstant això, hem de reconèixer que **encara hem de millorar a l'hora d'atraure a joves agricultors.** En alguns casos són joves que fins i tot treballen ja per a la cooperativa, però són poc inclinats a fer el pas i animar-se a gestionar algunes d'aquestes explotacions. Prefereixen treballar per compte d'altri i tenen por de convertir-se en gestors. Això és una cosa en la qual estem ara centrats, a veure com fer perquè aquest projecte els resulte atractiu.

En el que a socis en edat de retir es refereix, hem de tindre en compte que fins hui la major part de cedents de la terra no són socis. Tenim clar que **hem d'intensificar la divulgació d'aquest model, per a arribar a aquest col·lectiu de socis**, ja que en molts casos encara no acaben de considerar l'opció per al seu relleu. Estan esperant a veure els resultats de les actuals cessions, i atés que estan funcionant bé, confiem que vagen augmentant les incorporacions d'explotacions d'aquest col·lectiu de socis a la gestió en comú, i es vaja salvant el problema de l'abandó.

En la cooperativa tenim clar que aquest és el camí, **la nostra cooperativa té un fort compromís amb el territori, i amb els seus socis, i les solucions han de vindre de la gestió de les seues explotacions, no de l'adquisició de producte d'altres regions.**

Superfície de cultiu de la IGC

Actualment, el 12% de la superfície productiva ja està sent gestionada per la cooperativa i amb idea d'anar augmentant.

Creiem que és clau la integració. En aquest sector **són necessàries les dimensions competitives (a nivell explotació i també de cooperativa).** Però la realitat és que a vegades sembla que cadascun està tractant de salvar el seu "campanar", i la realitat del sector i de l'economia demostra que únicament podrem donar resposta als nostres socis i a la nostra terra si fem esforços i **treballem en comú, de forma planificada i organitzada, buscant economies.**

I en aquest àmbit les cooperatives tenim espais que ocupar. Hem de passar de "comercialitzar el que pro-

duïska el soci" a **implicar-nos de ple en les decisions de gestió de la producció, ja que només des d'una gestió planificada i conjunta serem competitius.**

Les cooperatives hem de fer-nos valdre com les empreses sostenibles que som, lligades al territori, i per ser responsables de l'economia de molts espais ru-

rals. Hem de reivindicar el seu **incontestable paper com a empreses tractores a l'hora de garantir la supervivència de l'agricultura. I gràcies a elles, els xicotets agricultors poden participar d'una empresa que els proveïsca una retribució justa pel seu treball i la seua inversió.**

Coopego i el futur de les explotacions de la seua base social

Pepe Pastor
President de Coopego

El procés de gestió en comú en Coopego

El procés de gestió en comú en Coopego va sorgir després d'analitzar l'estat de les parcel·les dels socis i sòcies. Es van observar una sèrie de punts que són comuns en tota l'agricultura de la Comunitat Valenciana: abandó de terres per falta de relleu generacional; escassa rendibilitat per la reduïda grandària de les parcel·les i per la decadència de les varietats cultivades; insuficient o nul·la mecanització, etc. En resum, una gran escassetat d'iniciatives empresarials agràries entre la base social, explica Pepe Pastor, president de la cooperativa.

Això és degut, d'una banda, al fet que la base social està composta per persones d'edat avançada, amb una mitjana al voltant de 70 anys. I, d'altra banda, al fet que les seues explotacions són de xicotetes dimensions, amb una dada mitjana de 0,8 hectàrees en minses parcel·les que a penes aconsegueixen els 3000 m².

Amb aquesta mena d'explotacions és impossible que una família pugui viure exclusivament de l'activitat agrària, per la qual cosa és inevitable l'obtenció d'ingressos procedents d'altres activitats. I d'aquesta manera l'agricultura s'ha convertit en una activitat secundària que complementa les rendes de les famílies que es dediquen de manera principal a altres oficis.

Amb aquesta casuística s'ha analitzat la informació relativa a les persones sòcies de la cooperativa que no són professionals de l'agricultura a títol principal, així com el concernent a les seues parcel·les. L'anàlisi ha revelat que les parcel·les són difícilment mecanitza-

bles, i que l'activitat agrària es manté amb persones jubilades, que per tradició o per hobby conserven les seues parcel·les en producció; però que, sense possibilitat de relleu, aquestes es veuran abandonades quan ells mateixos no les puguin cultivar. De fet, els descendents han buscat altres mitjans de vida i en la major part dels casos han abandonat la localitat.

Existeixen casos aïllats de continuïtat de l'explotació per part dels fills/as, però mantenen un mètode de cultiu similar al que utilitzaven els seus pares, sense criteri empresarial ni planificació dels cultius amb visió de futur: noves varietats més ben posicionades en els mercats, analitzant les tendències de consum, buscant valor afegit, etc. És a dir, la seua visió de l'agricultura és mantindre el cultiu per tradició familiar.

Coopego, la promotora agrícola de La Marina Alta

Enfront d'aquesta problemàtica **Coopego es va plantejar ser la promotora agrícola a la comarca de la Marina Alta, iniciant una labor de recuperació de parcel·les abandonades amb l'objectiu de generar una nova mentalitat agrària.** A l'una que s'ha postulat com una empresa compromesa amb la cura de l'entorn, el manteniment del medi ambient, el paisatge i la biodiversitat.

Les parcel·les que han entrat en el projecte han d'aconseguir unes dimensions mínimes que garantisquen la seua **viabilitat econòmica.** En una primera fase es van realitzar reunions amb propietaris de parcel·les abandonades, als quals se'ls va oferir la pos-

sibilitat d'entrar en una base de dades administrada per Coopego. En aquesta base de dades hi ha aproximadament unes cent hectàrees, que procedeixen majorment de la suma de xicotetes molt repartides per la comarca. En aquesta fase, en les zones que s'ha observat que hi ha un major nombre de parcel·les pròximes s'han intensificat els esforços per a poder aconseguir el mínim de superfície considerat rendible per a la seua posada en cultiu. El **llindar mínim** proposat per a poder realitzar accions de transformació i optimitzar per a la seua mecanització ha sigut de **dues hectàrees**. Cal assenyalar que en la localitat de Pego on es troben les instal·lacions de la cooperativa Coopego aquest marge s'ha ajustat a una hectàrea, ja que els/les operaris/operàries poden accedir a elles d'una forma més ràpida i no representa un cost excessiu el transport, encara que de manera preferible es tracta d'aconseguir el llindar mínim de les dues hectàrees.

També és convenient indicar que Coopego forma part de **Green Fruits** que és una cooperativa que naix en 2018 de la unió d'altres tres: La Cooperativa Citrícola de La Safor (Gandia), la SAT Novacitrus (Oliva) i la pròpia Cooperativa de Pego. Aquesta entitat està integrada al 100% en **Anecoop**, la principal signatura exportadora de fruites i hortalisses d'Espanya.

Dins de l'estratègia de Coopego s'ha realitzat una selecció de cultius i varietats de cítrics que oferisquen uns preus, en la seua comercialització, superiors a la mitjana de les varietats tradicionals.

Les línies de treball són:

- Varietats de club com Clemenson, Nadorcott, Tan Gold, Leanry o Spring Sunshine.
- Varietats que ocupen èpoques amb menor oferta de cítrics com el principi i final de campanya. Es tracta de varietats en les quals Green Fruits té una potent presència en els lineals d'algunes cadenes de distribució alimentària, totes elles amb la premissa de "seedless" ja que la tendència clarament definida en el consum prioritza a les mandamines sense llavors. En aquest grup varietal s'enquadren, entre altres: Barberina, Murina, Mandanova i Orogròs.

D'altra banda, també es pretén oferir un producte amb un nínxol de mercat que pot tindre una forta expansió per les seues característiques diferencials com ocorre amb el Tarocco Rosso i altres cítrics rojos.

- Al·lucat i altres productes subtropicals. Aquesta tipologia de producte es va començar a desenvolupar per les condicions climàtiques que reuneix la comarca, així com la qualitat de l'aigua i característiques del sòl.

L'al·lucat és un producte amb una alta demanda entre el públic consumidor, tant a Espanya com a Europa, que és sens dubte el principal mercat, i del qual s'estima actualment que encara no s'ha aconseguit el

sostre. Els preus són molt bons i amb les tècniques de cultiu adequades s'ha aconseguit arribar a una producció que supera les dotze tones per hectàrea.

Coopego en acció

Veient el que estava succeint amb les parcel·les dels nostres socis, decidim actuar mitjançant el lloguer de les mateixes i que fora la cooperativa la que gestionara les seues explotacions. **Si no existeix relleu generacional creem-ho nosaltres, demostrem que l'agricultura és viable**", sentència el president Pepe Pastor.

Coopego porta un registre de cada parcel·la en el qual es reflecteix la inversió realitzada, les amortitzacions a aplicar i les despeses que es realitzen anualment, etc. Amb els ingressos que s'obtenen de la parcel·la es va amortitzant la inversió realitzada en cada cas i es fa front a les despeses necessàries fins a aconseguir el punt en el qual els ingressos superen a les despeses realitzades i es comença a generar benefici. Aquest control sobre cada parcel·la és fonamental per a obtindre una informació molt valuosa: cal saber quines varietats o cultius són més rendibles, els anys necessaris per a per a obtindre beneficis de la inversió realitzada, la superfície mínima rendible en cada parcel·la; en quins punts es pot actuar per a millorar l'explotació, etc. En definitiva, una informació precisa per a poder donar solucions als socis i sòcies de Coopego.

Després d'aquesta primera fase de lloguer de parcel·les, el projecte ha de continuar per a donar solució a la problemàtica de la base productiva: l'abandó quasi total de les explotacions, donada la seua elevada edat, que com ja s'ha indicat ronda els 70 anys, cosa que significa que si no s'actua en un termini molt breu l'abandó s'accelerará de manera exponencial.

Es va crear aquest projecte per a poder donar servei als socis i sòcies, inicialment pel que concerneix les tasques agrícoles que ells no podien realitzar per la seua edat o per falta dels mitjans adequats: tractaments fitosanitaris, poda i maneig de les restes d'aquesta, etc., deixant altres activitats de menor exigència per al seu acompliment per part de les persones titulars de les explotacions, com la gestió del reg, per exemple.

Aquests/es operaris/àries són els mateixos que fan els treballs en les parcel·les llogades per Coopego, de manera que així es resolen totes dues necessitats: es dona servei als socis i sòcies que ho requereixen i es treballen les terres que arrenda la cooperativa; a l'una que es dona major estabilitat laboral a l'equip de professionals que s'encarrega d'això.

Aquesta estratègia ha creat un saber fer molt útil, gestió eficaç de parcel·les de manera rendible amb projecció de futur.

El futur de la Iniciativa de Gestió en comú (IGC) de la terra i els cultius

En endavant es continuaran realitzant reunions amb la base social de la cooperativa per a exposar el trasllat d'aquest projecte a les seues explotacions, tal com s'ha realitzat en la primera etapa, buscant parcel·les abandonades per a poder crear explotacions de més de dues hectàrees. De la mateixa manera es crearà una base de dades en la qual s'anirà introduint la informació bàsica d'aquelles parcel·les que estiguen prop de l'abandó pels seus titulars per a poder aconseguir l'objectiu de ser l'alternativa a l'abandó.

Coopego disposa de capital humà, mitjans tècnics, recursos generats amb les parcel·les que ja s'estan gestionant, accés a ajudes per mitjà dels programes operatius i altres línies que s'esperen.

Coopego és una cooperativa que s'ha marcat com a objectiu donar solucions als seus socis i sòcies de manera global, no solament com a proveïdor d'inputs (fertilitzants, productes fitosanitaris, etc.). Pretén **solucionar el gran problema que s'està presentant a curt i mitjà termini, l'abandó de terres i la falta de relleu generacional**.

L'abandó genera un elevat cost econòmic que pot gravar les rendes familiars. En no poques ocasions, l'herència d'una parcel·la pot transformar-se en una xacra econòmica ja que s'ha de mantindre neta o en cultiu segons la normativa actual, que a més es va endurint any rere any. El cost d'arrancar i mantindre neta la parcel·la amb les pertinents passades de conreador, fresadora, desbrossadora, etc., suposa unes despeses que es poden evitar si aquesta parcel·la entra en el projecte de IGC de la cooperativa i en un temps prudencial es transformarien en beneficis.

En aquesta segona fase Coopego ha previst formalitzar un contracte específic en el qual es fa participes dels beneficis obtinguts a les persones titulars de les parcel·les o explotacions que entren en la IGC.

Actualment Coopego compta amb unes seixanta hectàrees en règim de lloguer, la qual cosa representa aproximadament el 10% de la superfície que agrupa la cooperativa. Aquesta superfície gestionada de manera molt professional i empresarial, amb les varietats més adequades i rendibles; cultivades amb precisió, mecanitzades; amb la tecnologia actual, sensòrica per a optimitzar l'ús d'aigua i nutrients, amb un enfocament agroecològic i respectuosos amb l'entorn, etc., han de donar els millors resultats a la proposta.

La tecnificació de l'agricultura és un element fonamental a tindre en compte en totes les explotacions per a millorar l'eficiència en tots els aspectes i guanyar competitivitat. **La gestió conjunta de les explotacions pot portar a crear projectes que de manera individual seria impossible, una gestió i control unificat de les accions en camp ens trasllada a observar el territori com un tot en el qual cada acció desenvolupada en xicotetes àrees té una gran influència en el seu entorn.**

La comarca de la Marina Alta és un entorn en el qual camp i els habitatges s'interrelacionen, les xicotetes poblacions i les llars unifamiliars en el camp formen part del paisatge que no és purament agrari, sinó que l'agricultura coexisteix amb una alta densitat d'habitatges. Una mirada holística del territori és essencial, les explotacions de la cooperativa estan en la seua majoria en aquests entorns periurbans i rural-urbans en els quals la població es mescla amb les explotacions agrícoles i això ha de ser tingut en compte en les tasques de cultiu i producció.

Planificar el futur del territori

Les IGC que es vagen a crear en un futur, quan estiga reglada la seua creació, han de tindre una visió molt més ambiciosa de les seues funcions. No han de ser únicament entitats per a explotar en comú les parcel·les dels seus socis i sòcies, sinó que han de planificar el futur del territori en el qual se situen els efectius productius; i crear iniciatives que canvien l'agricultura, desenvolupant una nova manera de cultivar que siga capaç de donar valor afegit i genere diferenciació respecte de la producció de països tercers".

Existeixen reptes que s'han de plantejar en el full de ruta de la IGC i ells estan establits en el **Pacte Verd Europeu**; projectes que tinguen com a eix la biodiversitat, la sostenibilitat, l'eficiència i el respecte en l'ús de recursos naturals com proposa **l'estratègia europea de la biodiversitat 2030**; la reducció de l'ús de productes fitosanitaris i fertilitzants que estableix **l'estratègia del camp a la taula**. En definitiva, **un full de ruta concorde a les exigències que ens està demandant la societat**".

“L'explotació compartida de finques ens està aportant uns resultats que qualifiquem com un èxit”

Ferrán Huguet

Director General del Grup Cooperatiu i de UNIÓ NUTS, SCCL

El grup cooperatiu Unió aglutina la producció de més de 20.000 productors, integrats en 186 cooperatives vinculades al grup, que es concentren a Catalunya, Aragó, Comunitat Valenciana, Balears, Múrcia i Castella-la Manxa.

Dins del grup cooperatiu Unió destaquen les cooperatives de 2n grau Unió Nuts, SCCL vinculada al sector dels fruits secs i Unió Origen, SCCL vinculada al sector del vi i de l'oli.

Actualment, Unió Nuts, SCCL és líder en el sector dels fruits secs, reconeguda com a Entitat Associativa Prioritària per part del Ministeri d'Agricultura, Pesca, Alimentació i Medi Ambient l'any 2018.

Hui, després de més de 75 anys de la seua creació, Unió és un exponent de la producció de fruits secs. Però encara més. També és un exponent del suport a la vida rural, ja que involucra significativament en la professionalització i millora de les condicions de vida dels agricultors, mitjançant la innovació i modernització del sector agrari.

Cap a una iniciativa de gestió en comú de la terra (IGC)

Cada vegada més les nostres cooperatives associades obtenen menys producció provinent dels seus socis. Això es deu fonamentalment al fet que els agricultors associats a les cooperatives arriben a l'edat de jubilació, i no hi ha un relleu generacional. Això fa que es produïska un abandó progressiu dels terrenys agrícoles, que afecta directament les produccions, i a la viabilitat de les cooperatives.

L'abandó de terres s'intensifica en determinats territoris, provocant un manifest desequilibri territorial i demogràfic. El mantindre i promoure les explotacions agràries en aquests territoris es considera fonamental per raons de preservació i equilibri de la població, ambientals, paisatgístiques, culturals i econòmiques.

Per a Unió, el manteniment dels cultius agrícoles existents i la recuperació de les finques agrícoles, es considera indispensable per al futur de l'agricultura i la sostenibilitat del territori.

Davant aquesta problemàtica, Unió, com a cooperativa fortament arrelada en el territori i compromesa amb el desenvolupament econòmic i social del món rural, va impulsar l'any 2015 un projecte compartit d'explotació de finques per a recuperar les explotacions agrícoles abandonades. Unió promou la recuperació de finques, possibilita l'accés de joves agricultors al cultiu d'explotacions agrícoles, sense necessitat que realitzen grans inversions i disposant d'un assessorament tècnic intensiu. Amb aquestes premisses es pretén aconseguir un model molt atractiu, afavorint el relleu generacional, la preservació del territori, la millora de les condicions de vida dels agricultors, la modernització i professionalització del sector agrari, i la igualtat d'oportunitats, contribuint de manera significativa en el desenvolupament rural.

Inicialment el projecte de recuperació de finques s'ha centrat en les explotacions d'ametlers, pel fet que bona part estan situades en zones marginals i altament vulnerables; si bé, el projecte està obert a tota mena de cultius, havent-se implantat també en vinyes.

D'altra banda, amb aquest projecte s'intenta garantir una quantitat important de producció, a fi de donar cobertura a les necessitats de les nostres cooperatives.

Així mateix, Unió aposta per a controlar la producció d'aquestes finques, per a garantir una producció de qualitat, per a donar resposta a un mercat cada vegada més exigent i demandant de productes amb un valor afegit i amb totals garanties.

Participar en el desenvolupament i en els resultats

Davant la necessitat de donar una resposta a la situació del sector agrari anteriorment exposada, Unió planteja aquest projecte amb la voluntat que totes les parts que intervenen siguin participants i es vegin directament implicades en el seu desenvolupament i els resultats obtinguts; la finalitat és establir un sistema de cooperació mútua entre totes les parts integrants del projecte.

La retribució dels participants en el projecte, és a dir, el propietari del terreny, el conreador, l'assessor del cultiu, i el que finança tota la inversió, perceben una retribució a resultes; cadascuna de les parts rep un percentatge de la producció obtinguda en la finca en funció de la participació que se li assigna en el projecte.

Per a dur a terme l'execució del projecte, es busquen finques abandonades que puguin ser aptes per al cultiu. Una vegada el departament tècnic de Unió, ha estudiat les característiques de la finca i ha considerat la seua aptitud per al cultiu, es proposa al propietari participar en el projecte, i es formalitza un contracte en què cedeix la finca per a la seua explotació.

Paral·lelament, es busca un jove o una jove de la zona, que estiga interessat o interessada a dur a terme l'explotació, amb el que se signa un contracte, perquè efectue les tasques de gestió del cultiu, sempre amb l'assistència i supervisió dels serveis tècnics de Unió.

Per a posar en funcionament la plantació, és necessària una inversió inicial, que l'efectua directament Unió, i que consisteix en l'arrancada de la plantació existent no productiva de la finca, la sistematització de terres, preparació del terreny, els dissenys del reg i de la plantació, l'execució de la plantació, la instal·lació del sistema automatitzat de reg i fertirrigació.

Unió supervisa i assessora per a un maneig òptim de l'explotació. La recol·lecció i la comercialització de la producció obtinguda en la finca l'efectua, exclusi-

vament, Unió; garantint la qualitat i traçabilitat dels productes.

Unió constitueix una autoassegurança per a l'agricultor, que cobreix els costos d'explotació en cas de sinistres en la collita i/o explotació.

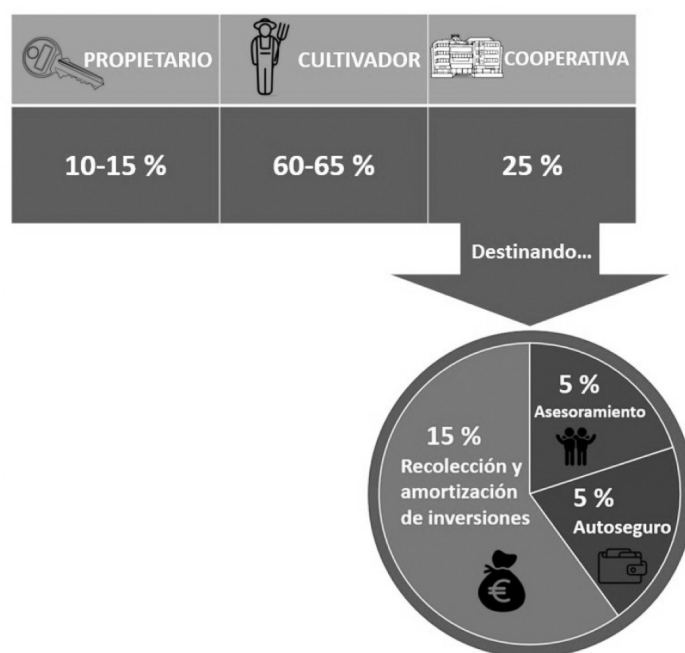
S'estableix un sistema de participació en els ingressos de l'explotació:

- El propietari de la finca, rep un percentatge que oscil·la entre el 10-15% del valor dels fruits obtinguts en la finca i que han sigut comercialitzats per Unió. Aquest percentatge va en funció de les característiques de la finca.

- El conreador de la finca, rep un percentatge que oscil·la entre el 60-65% del valor dels fruits. Aquest percentatge va en funció de les característiques de la finca.

- Unió reté un percentatge del 25% del valor dels fruits, destinant un 5% a l'assessorament, un 5% a la constitució d'una autoassegurança per a cobrir els costos de l'agricultor de cultiu un any, i un 15% en concepte de recol·lecció i amortització de les inversions d'implantació de l'explotació.

Amb aquesta estructura participativa, hi ha una doble pretensió: d'una banda, que tots els participants s'impliquen en el projecte com alguna cosa pròpia, i establir una remuneració variable molt més atractiva, que pot aportar una rendibilitat molt superior al pagament d'unes contraprestacions fixes.



Un model d'èxit

Actualment, gràcies a la posada en marxa del projecte compartit d'explotació de les finques impulsat per Unió en el 2015, s'han sumat al projecte un total de 600 hectàrees en explotació d'ametlers, i 50 hectàrees de vinya.

El projecte està aportant uns resultats que qualifiquem com un èxit, posat en relleu pel creixent interès mostrat per diferents propietaris en la cessió de finques, així com per joves agricultors interessats en la seua explotació, Unió aposta fermament per la continuïtat d'aquest projecte.

El projecte iniciat per Unió l'any 2015, com un projecte pilot en territoris especialment vulnerables amb severos problemes de relleu generacional i abandó de terres a Catalunya, es confirma com una important eina per a potenciar el desenvolupament rural, exportable a altres comunitats autònomes que pateixen problemàtiques similars d'abandó de cultiu. Havent-se ja iniciat la seua implantació en la comunitat de Castella-La Manxa aquest mateix any 2018.

S'han recuperat 27 finques que ha permès la incorporació de 36 joves agricultors.

La implicació sol sorgir a través de les cooperatives associades a Unió, coneixedores del seu territori i les seues gents.

La importància de la dimensió, la innovació i la comercialització

Les cooperatives, igual que ocorre amb les altres entitats mercantils, poden millorar la seua rendibilitat incrementant la seua dimensió, millorant els processos productius, i sobretot, invertint en innovació, tant dels processos com dels productes, i en la millora de la comercialització per a aconseguir un nivell d'internalització òptim de les seues vendes.

Sens dubte que les iniciatives de les cooperatives en l'explotació compartida de terres, també van tindre una repercussió favorable en la rendibilitat de les cooperatives i per tant en la dels seus socis. Amb les explotacions compartides de finques es pot aconseguir:

- Garantir una entrada de producció que contribuirà a incrementar la dimensió de la cooperativa.
- Adaptar més fàcilment les característiques dels productes oferits a la demanda dels mercats, a conseqüència que l'explotació està directament controlada per la cooperativa.
- S'aconsegueix un control absolut de la traçabilitat del producte, fet que alguns clients valoren molt positivament.
- I com ja s'ha indicat anteriorment, aquests projectes contribueixen decididament al desenvolupament econòmic i social d'un territori amb el benefici indirecte que això suposa per a la cooperativa i molt especialment per als seus socis.



Unió Nuts és la cooperativa líder de Fruita seca d'Espanya, especialitzada en ametla i avellana.