

# GO\_InnoLand Letters



febrero 2021 No. 14



## ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTO EN COOPERATIVAS HORTOFRUTÍCOLAS\*

El abandono de la actividad agrícola ha generado un revuelo en la agricultura. La necesidad de hacer frente la **caída de la producción** en zonas con apreciable abandono del cultivo ha llevado a diferentes empresas hortofrutícolas a buscar, de forma ingeniosa, **estrategias de aprovisionamiento** de producto fresco. Estas estrategias varían según el contexto de la entidad, en cuanto a fórmula jurídica, organización empresarial, cultura de la zona y legislación. Por ejemplo, las cooperativas deben seguir unas reglas de juego que condicionan la **flexibilidad** en sus estrategias de aprovisionamiento.

El presente documento acota algunas de las principales políticas de captación de producto fresco que las empresas agroalimentarias pueden adoptar para hacer frente a sus necesidades primordiales, en cuanto a cantidad y calidad, para optimizar sus instalaciones y hacer frente a las demandas del mercado. El Grupo Operativo GOINNOLAND "Innovación Social en la Gestión de Tierras" plantea la definición de la estrategia de aprovisionamiento como un aspecto inicial antes de decidir si las cooperativas de comercialización activan iniciativas de gestión común de parcelas.



"[...] estrategia de aprovisionamiento como un aspecto inicial antes de decidir si las cooperativas de comercialización activan iniciativas de gestión común de parcelas."

### Políticas y acciones de captación de producto

El primer paso a la hora de establecer la estrategia a adoptar es conocer exactamente qué necesidad de producto existe. Esta necesidad vendrá dada por dos razones primordialmente: (i) la cuantía necesaria para optimizar las instalaciones empresariales y (ii) las cuantías adecuadas para acceder a acuerdos con los clientes que demandan calidad, volumen y regularidad.

\*Esta Letter ha sido elaborada por Francesc J. Cervera Ferrer y José M. García Álvarez-Coque en colaboración con el resto de entidades de GO\_InnoLand.

"[...] Es necesario realizar un **análisis interno**, de la base territorial de la entidad, a nivel de parcelas individuales, que permita conocer la diferencia entre los rendimientos reales y los óptimos."

Una vez que se obtiene la información precisa de las necesidades actuales, y una previsión de las necesidades futuras, es momento de analizar las diferentes alternativas para alcanzar el mínimo volumen a comercializar.

Figura 1. Estrategias de captación de producto de las empresas agroalimentarias



Fuente: Grupo Operativo en Innovación Social en Gestión de Tierras (GO\_InnoLand).

Las diferentes estrategias introducidas en la Figura 1 están basadas en las siguientes líneas de actuación:

1. **Aumento de la productividad de los socios.** Consiste en mejorar calidad y rendimientos atendiendo a las particularidades de cada parcela o explotación.

- ▶ Es necesario realizar un análisis interno, de la base territorial de la entidad, a nivel de parcelas individuales, que permita conocer la diferencia entre los rendimientos reales y los óptimos.

2. Redimensionamiento de la escala territorial mediante la **cesión de tierras** propias de la entidad (gestión por parte de la entidad de parcelas cedidas) y entre los propios socios (la entidad actúa como banco de tierras). La parcela cedida puede ser propiedad de un tercero, pero es cultivada por la misma entidad o un agricultor socio de ella.

- ▶ Esta estrategia ofrece una alternativa al abandono o posible abandono de parcelas y/o aumentar el tamaño de las explotaciones. Una posibilidad para ponerlo en marcha es que la cooperativa ofrezca una sección de cultivos (véase Letter número 10<sup>1</sup>), que puede ser una alternativa interesante, aunque no la única.

<sup>1</sup>"Constitución de una sección de explotación comunitaria de la tierra como modelo de IGC", disponible en <https://goinnoland.files.wordpress.com/2020/09/letters-no.10.pdf>

"[...] **Intercooperación con otras entidades** con el objetivo de especializar las instalaciones mediante el intercambio de producto con otras empresas agroalimentarias."

- ▶ Será necesario concretar alianzas con las administraciones con el objetivo de aumentar el grado de conocimiento de la situación de las parcelas en un municipio o comarca, dado que la cooperativa podría cultivar parcelas de cualquier propietario dispuesta a cederla.
- ▶ La entidad deberá establecer los parámetros mínimos aceptables para la selección de las parcelas, la realización de un plan y seguimiento de inversión, y diseñar un modelo o tipo de contrato con el que asegurar jurídicamente a las partes<sup>2</sup>.

**3. Compra de tierras** para futura reestructuración (para gestión propia o para inversión y posterior alquiler a jóvenes). Esta alternativa, muy similar a la anterior, consiste en la adquisición, por parte de la entidad, de una explotación. La gestión de ésta podrá ser responsabilidad de la propia empresa agroalimentaria o de agricultores jóvenes, según los intereses de la entidad.

- ▶ Será necesario, además de las consideraciones del punto anterior, disponer de músculo financiero con el que afrontar la compra y la puesta en marcha de la finca y obtener un flujo de jóvenes agricultores.

**4. Captación agricultores profesionales externos a la entidad**, entendiéndose como externos a agricultores no socios de la empresa agroalimentaria. Estos agricultores se integrarán, junto con su producción, en la base territorial de la sociedad agroalimentaria.

- ▶ Será necesario realizar un plan de comunicación eficiente, basado en los precios máximos de liquidación al socio u otra estrategia de comunicación, y estudiar el grado de flexibilidad o rigidez de los estatutos o normas de la empresa agroalimentaria para la incorporación de nuevos socios.

**5. Compra a terceros** (no socios de la entidad), basado en la adquisición de la producción de agricultores no socios de la sociedad agroalimentaria, sin la necesidad de que se integren en su base territorial.

- ▶ Será necesario evaluar la legislación para conocer la existencia o no de límites de actividad con terceros no socios y estudiar y analizar los precios de mercado.

**5. Intercooperación con otras entidades** con el objetivo de especializar las instalaciones mediante el intercambio de producto con otras empresas agroalimentarias.

- ▶ Para realizar acuerdos comerciales con otras entidades, será necesario conocer la complementariedad de calendario con otros productos, así como los requisitos y limitaciones de la legislación de la Intercooperación entre sociedades agroalimentarias.

Estas estrategias no son excluyentes entre sí y pueden ser complementarias. Su elección y combinación se regirán por la visión empresarial de la sociedad agroalimentaria, según el contexto, la legislación y la cultura de la zona.

<sup>2</sup>En este aspecto, y en los referentes a las limitaciones legales y de la normativa de las sociedades cooperativas, puede consultarse el estudio de la Cátedra de Cooperativas Agroalimentarias de la Universitat de València " Modelos innovadores para impulsar a las cooperativas agroalimentarias, evitar el abandono de explotaciones y fomentar el relevo generacional", disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/06266.pdf>



## El GO\_InnoLand y las necesidades de las empresas agroalimentarias

El Grupo Operativo en Innovación Social en Gestión de Tierras (GO\_InnoLand) propone mecanismos de innovación basados en diferentes fórmulas de agrupación y gestión de tierras, para solucionar el abandono y la falta de competitividad de empresas asociativas. Su actividad se centra, entre otros asuntos, en sistematizar las estrategias de gestión en común que las experiencias piloto han desarrollado. Estas estrategias, resumidas en este documento, constituyen una hoja de ruta con la que hacer frente a la falta de producto derivado del abandono, optimizar las instalaciones y acceder a acuerdos comerciales para mejorar la competitividad empresarial de las entidades agroalimentarias. La integración vertical, desde la base, puede constituir una oportunidad para asegurar la calidad y el volumen necesarios para seguir prestando los servicios en el futuro.

# ¿Quiénes somos?



Ponerse en **Contacto:**



goinnoland.wordpress



@Go\_InnoLand



FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE MURCIA





Unión Europea  
Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural  
*Europa invierte en las zonas rurales*



GOBIERNO DE ESPAÑA



MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN



PNDR  
Programa Nacional de Desarrollo Rural 2014-2020

**GRUPO OPERATIVO PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LA GESTIÓN DE TIERRAS - INNLOLAND**

**20190020007648**

Actuación cofinanciada por la Unión Europea

**Europa invierte en las zonas rurales**

COSTE DEL PROYECTO:	306.646,01 €
TOTAL	306.646,01 €
COFINANCIACIÓN UE	80 %

*Autoridad de gestión: Dirección General de Desarrollo Rural, Innovación y Formación Agroalimentaria*



GO\_InnoLand **Letters**

Esta licencia no permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas. Además, la distribución de estas obras derivadas se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.