

GO_InnoLand Letters

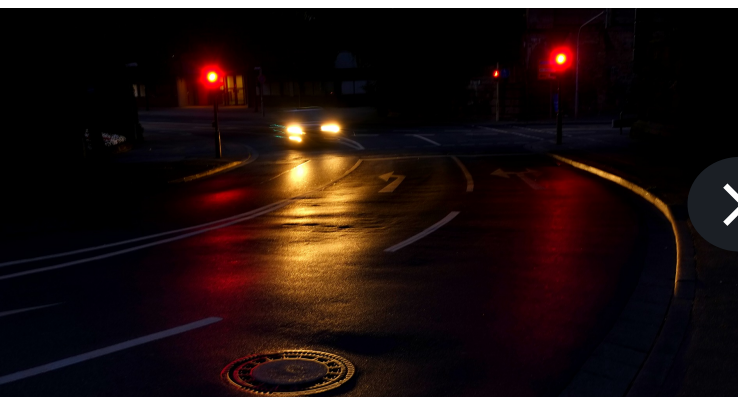


febrero 2021 No. 15



LA GESTIÓN DE TIERRAS EN COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS COMO ALTERNATIVA AL ABANDONO. LA ESTRATEGIA DEL SEMÁFORO*

En los últimos años, estamos observando un **proceso de abandono de las explotaciones agrícolas** en todo el territorio. Aunque las causas pueden ser diversas, las consecuencias pueden ser desastrosas para las cooperativas agroalimentarias. Las razones son obvias. La doble condición de sus **socios como propietarios de su propia empresa agroalimentaria** a la vez que proveedores, convierten a las cooperativas agroalimentarias en dependientes del producto que entra en sus almacenes. Con el abandono del cultivo, **la disminución de la masa social cooperativa ha llevado a una caída del volumen de producto** necesario para optimizar las instalaciones.



“Con el abandono del cultivo, la disminución de la masa social cooperativa ha llevado a una caída del volumen de producto necesario para optimizar las instalaciones.”

Se trata de instalaciones que muchas cooperativas agroalimentarias fueron ampliando y modernizando, mediante inversiones en inmovilizado, ampliando almacenes y líneas de confección o adquiriendo nueva maquinaria. Con la aceleración del nivel de abandono en las últimas décadas, el problema de exceso de capacidad y falta de producto se está agravando.

Un semáforo para anticiparse al abandono

En este contexto, son diversas cooperativas agroalimentarias las que están usando su ingenio para establecer una estrategia que permita presentar soluciones alternativas al abandono y fórmulas para satisfacer las necesidades presentes, pero también futuras. Para ello, es necesario realizar un análisis interno de la base social de la cooperativa y una radiografía que permita comprobar el músculo productivo de sus socios. Las magnitudes a estudiar pueden ser todas aquellas relacionadas con los aspectos productivos de las explotaciones de los socios -variedades, superficies,

*Esta Letter ha sido elaborada por Francesc J. Cervera Ferrer y José M. García Álvarez-Coque en colaboración con Miguel Ángel Martí Herrero y el resto de entidades de GO_InnoLand.

"[...] Con la colaboración de la Universitat Politècnica de València y el resto de socios del Grupo Operativo GO_InnoLand, la Cooperativa Rural Sant Vicent de Benaguasil aplicó esta herramienta para evaluar el estado de su masa social, segmentándola en tres grupos de socios según los problemas que presentaban [...]"

años de plantación (en caso de que sean arbóreos), rendimientos y calidades- y características sociales y del estado de actividad de éstos -edad, previsiones de abandono y potencial relevo generacional-.

Teniendo en cuenta este tipo de atributos productivos y sociales, podemos obtener una categorización del estado de las parcelas/socios. Estableciendo unos umbrales en los diversos indicadores utilizados, se puede formular una estrategia de semáforo cuyo color determinará las acciones concretas a realizar con los socios y el nivel de prioridad temporal, así como las previsiones de futuro de la cooperativa.

Experiencia piloto

Con la colaboración de la Universitat Politècnica de València y el resto de socios del Grupo Operativo GO_InnoLand, la Cooperativa Rural Sant Vicent de Benaguasil aplicó esta herramienta para evaluar el estado de su masa social, segmentándola en tres grupos de socios según los problemas que presentaban:

- Un grupo de socios con "serias dificultades de continuar" (color rojo en la Figura 1). Incluye aquellos socios de más de 70 años, con plantaciones de más de 20 años, superficie menor de 8 hanegadas (0,67 hectáreas) y una calidad considerada como baja (un peso del producto catalogado como industria campo mayor del 30% en las últimas tres campañas).
- Un grupo de socios "que van bien" (color verde). Son aquellos de menos de 70 años, con plantaciones menores de 20 años, superficie mayor de 8 hanegadas (0,67 hectáreas) y una calidad alta (que en la media de las últimas tres campañas, sea de menos del 30% el producto considerado como industria campo).
- Un grupo de socios "con potencial" (color amarillo). Sería el resto de socios, que presentan conjuntamente algunos parámetros por debajo del límite establecido y otros por encima. En realidad, en el caso piloto, el grupo está compuesto de 14 subgrupos atendiendo a la combinación de problemas que presentan.

Figura 1. Grupos posibles de la base territorial de Rural Sant Vicent, atendiendo a sí presentan problema (X) o no lo presentan (✓) en cada uno de los indicadores elegidos.

Grupo	Indicadores			
	Edad	Tamaño	Año Plantación	Calidad
Rojo	X	X	X	X
Verde	✓	✓	✓	✓
Amarillo	Diferentes combinaciones posibles			
Edad	X	✓	✓	✓
Edad+Tamaño	X	X	✓	✓
Edad+Año_Plantación	X	✓	X	✓
Edad+Calidad	X	✓	✓	X
Edad+Tamaño+Año_Plantación	X	X	X	✓
Edad+Tamaño+Calidad	X	X	✓	X
Edad+Año_Plantación+Calidad	X	✓	X	X
Tamaño	✓	X	✓	✓
Tamaño+Año_Plantación	✓	X	X	✓
Tamaño+Calidad	✓	X	✓	X
Tamaño+Año_Plantación+Calidad	✓	X	X	X
Año_Plantación	✓	✓	X	✓
Año_Plantación+Calidad	✓	✓	X	X
Calidad	✓	✓	✓	X

Fuente: Grupo Operativo en Innovación Social en Gestión de Tierras (GO_InnoLand)

Otros indicadores posibles

Se identificaron otros indicadores posibles, como el tipo de riego (por goteo o manta), el marco de plantación o si se han recibido ayudas del fondo operativo. Sin embargo, en el caso piloto, se decidió utilizar únicamente los cuatros indicadores seleccionados: edad del socio, tamaño de la parcela, año de plantación y calidad. Se trata, en una primera aproximación de proponer una herramienta sencilla de utilizar e interpretar.

Igualmente, otros indicadores como rendimiento mínimo aceptable y variedades comercialmente poco interesantes se descartaron en la categorización inicial de parcelas. Si bien, ambos aspectos fueron tenidos en cuenta para un análisis pormenorizado de cada parcela, estableciéndose como límites un mínimo aceptable de 2.500 kg/hanegada (30.000 kg/hectárea) de rendimiento por parcela y las variedades Navel, Navelina y Marisol de cítricos.

Primeros resultados

Los resultados para Rural Sant Vicent de Benaguasil establecen que, de su masa social, 10 parcelas de los socios¹ estarían en ese grupo con "serias dificultades para continuar", 130 se consideran que presentan unos parámetros correctos para desempeñar la actividad y 1.332 se deberían realizar acciones concretas que diferirán según el subgrupo en el que se encuentre (Figura 2) para que la continuidad no se vea comprometida.

Figura 2. Resultados del análisis de la base territorial de la cooperativa Rural Sant Vicent de Benaguasil

Grupo	Número parcelas
Rojo	10
Verde	130
Amarillo	1.332
Edad	25
Edad+Tamaño	208
Edad+Año_Plantación	13
Edad+Calidad	-
Edad+Tamaño+Año_Plantación	165
Edad+Tamaño+Calidad	8
Edad+Año_Plantación+Calidad	-
Tamaño	533
Tamaño+Año_Plantación	306
Tamaño+Calidad	4
Tamaño+Año_Plantación+Calidad	14
Año_Plantación	52
Año_Plantación+Calidad	2
Calidad	2

Fuente: Grupo Operativo en Innovación Social en Gestión de Tierras (GO_InnoLand)

Cómo utilizar el semáforo

Para cada uno de estos grupos, se debe establecer una estrategia de trabajo diferente. En el semáforo de la Cooperativa Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil se determinó que:

¹Un mismo socio puede poseer más de una parcela, con diferentes años de plantación, superficies y variedades plantada. Por esta razón, el análisis se centra en la unidad "parcela" y no "socio".

- Para los socios o parcelas del grupo “rojo”, se entiende que tienen dificultad de seguir con la actividad productiva. Se debe analizar qué necesidades futuras de productos o variedades la cooperativa debería cubrir en el caso de que se presentara el abandono definitivo de este tipo de socios, por el riesgo de disminución del producto entrante. Esta estrategia de anticipación no impide buscar alternativas para revertir el abandono anunciado en las parcelas afectadas.
- Los socios o parcelas del grupo “verde” presentan unas características idóneas para seguir con la actividad. En estos casos, se debe realizar un seguimiento individualizado con el fin de evitar cualquier hecho que pueda comprometer su presencia como socio de la cooperativa.
- Los socios o parcelas del grupo “amarillo” presentan al menos algún problema que pone en riesgo la rentabilidad de la explotación. La cooperativa debe ofrecer en estos casos un plan de actuación que diferirá según el subgrupo que trabaje, con el fin de corregir la situación.

Es importante, también, establecer un protocolo de actuación, identificando las acciones concretas a desarrollar, la estructura necesaria y las funciones requeridas para su consecución. Asimismo, es esencial establecer un mecanismo de seguimiento y control con el objetivo de atender las acciones concretas realizadas (número de visitas, número de atenciones a socios, etc.) y proponer proyectos de campo (cesiones, agrupaciones, relevo generacional, etc.).

Corolario

Lo que no se puede medir, no se puede analizar. Lo que no se puede analizar, no se puede controlar. Lo que no se puede controlar, no se puede mejorar (Thomson, 1891²; Harrington, 1991³). Bajo esa premisa, la implantación de una herramienta de análisis, que permita categorizar las parcelas de los socios en varios grupos, atendiendo a los problemas que la cooperativa identifique, se establece como un elemento esencial a la hora de evaluar la situación de partida para la toma de decisiones sobre la gestión en común en cualquier sociedad agroalimentaria.

²Thomson, W. (1891). Popular Lectures and Addresses, Vol. I. London: MacMillan

³Harrington, J. (1991). Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. McGraw Hill Professional.

¿Quiénes somos?



Ponerse en **Contacto:**



goinnoland.wordpress



@Go_InnoLand



FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE MURCIA





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
Unión Europea Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural	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.