



FACTORES DEL CAMBIO ¿POR QUÉ PLANTEAR LA GESTIÓN COMÚN DE TIERRAS?

GESTIÓN COMÚN DE TIERRAS EN COOPERATIVAS

FACTORES QUE CONDICIONAN EL CAMBIO



¿Encuentras alguno de estos factores en tu Cooperativa?

¡ACTÚA YA!

Falta de motivación al cambio por parte del socio

- Amplio número de agricultores a tiempo parcial y con edad media elevada.
- Bajas rentabilidades.
- Escaso relevo generacional.

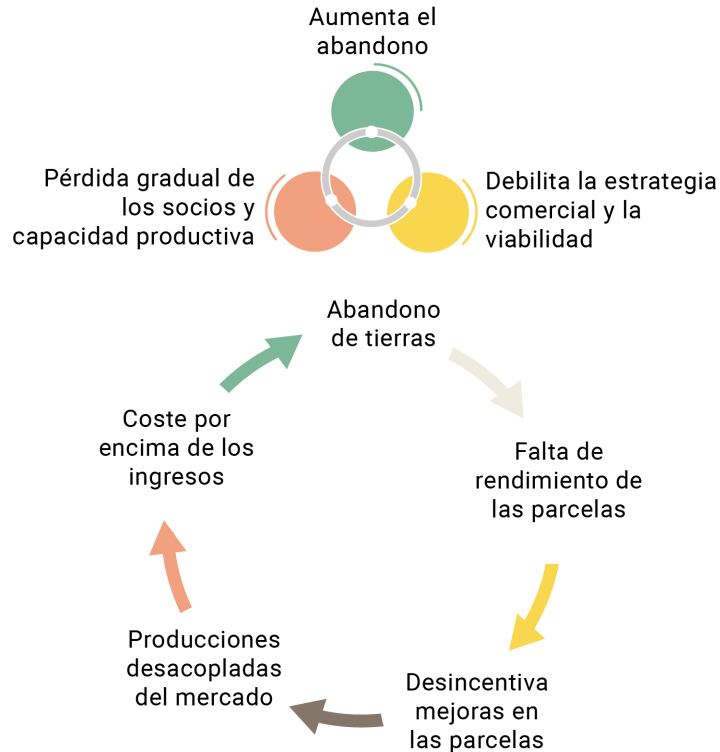
Estructuras económicas débiles y dificultad para adaptarse a la demanda del mercado global

- Baja productividad.
- Parcelas muy fragmentadas y falta de innovación.
- Calendario productivo no ajustado a la demanda de mercado.

Pérdida gradual de socios e incremento de tierras abandonadas

- Sector atomizado con explotaciones de pequeña dimensión.
- Bajo poder de negociación sobre la cadena de valor.
- Situación económica débil y abandono creciente de las parcelas de cultivo.

¿POR QUÉ PLANTEAR LA GESTIÓN COMÚN?



La falta de rendimiento de las parcelas (en parte por la falta de dimensión), desincentiva realizar mejoras por parte de los propietarios de tierras. **Esto provoca márgenes negativos y abandono.**

En general, este problema **se escala a la Cooperativa**, que sufre una pérdida gradual de socios y por tanto del volumen de producción total.

Esto **se traduce en una débil estrategia comercial** que no puede atender las demandas del mercado y provoca **que algunas cooperativas vean cuestionada su propia viabilidad.**

A la vez, como consecuencia, aumenta el abandonando de tierras de cultivo (lo que dificulta a los agricultores que quieren seguir con su actividad agraria).

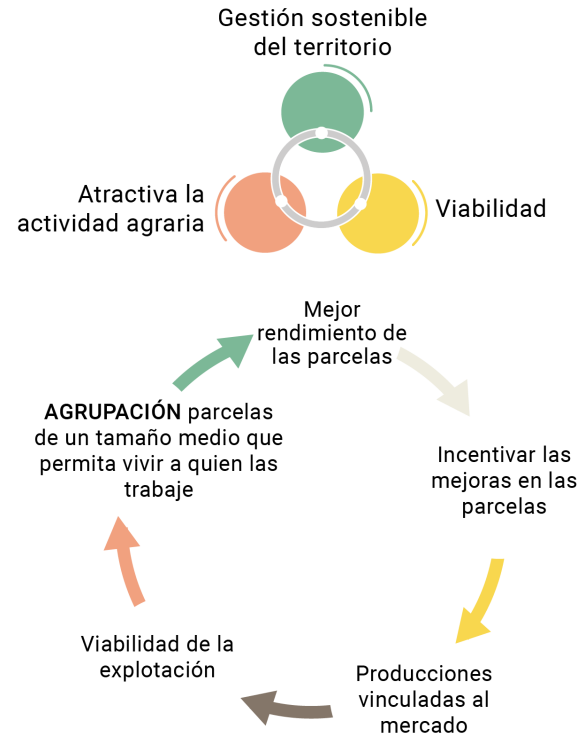
En definitiva, **se profundiza más en la espiral de pérdidas y abandono.**

La gestión en común no es una huida hacia adelante; **es necesario producir aquello que la Cooperativa pueda vender mejor en el mercado.**

La **gestión común** persigue agrupar parcelas de forma eficiente (de un tamaño que permita vivir a quien las trabaje). Esta mejora de la rentabilidad favorecerá la propia reinversión en las parcelas para modernizarlas y obtener producciones en línea con el plan comercial de la Cooperativa.

En definitiva, la gestión común plantea poner en producción aquellas parcelas abandonadas, o con alto riesgo de abandono, a través de agrupaciones eficientes para **mantener a largo plazo la actividad agraria viva en el territorio** (siendo rentable y atractiva) y **favorecer el relevo generacional.**

¿POR QUÉ PLANTEAR LA GESTIÓN COMÚN?



¿POR QUÉ PLANTEAR LA GESTIÓN COMÚN?

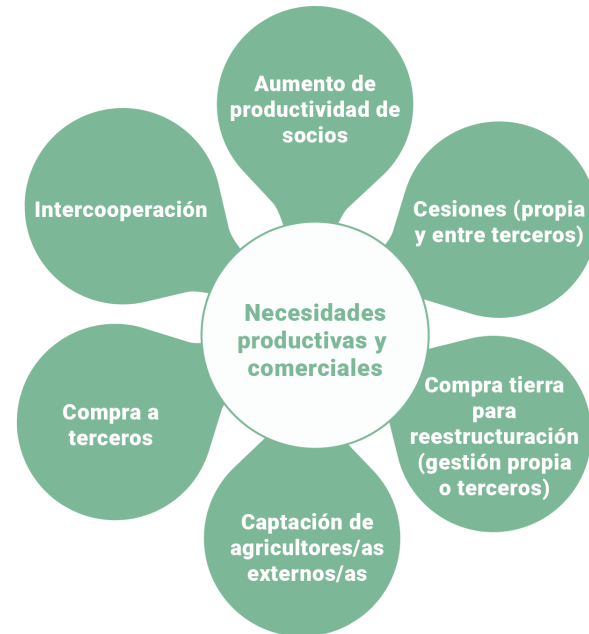
Algunas reflexiones internas iniciales

¿Conocemos el reloj biológico de nuestra Cooperativa?
¿Conocemos el nivel de abandono de tierras y el perfil de los socios de nuestra Cooperativa?

¿Tiene la Cooperativa un plan estratégico en desarrollo?
¿Cuáles son las acciones para alcanzar los objetivos de este plan?
¿Estamos midiendo el cumplimiento de su desarrollo?

¿Estamos comunicando este plan a los socios de la Cooperativa?

Estrategias de desarrollo de la fase productiva y comercial



¿Puedes mejorar en alguna de estas cuestiones?

¡ACTÚA YA!



Introducir prácticas agrarias más sostenibles (cultivo en ecológico o prácticas menos intensivas en recursos naturales). Apostar por una agricultura menos dependiente de insumos y capaz de adaptarse a escenarios futuros de escasez de agua.

Añadir valor al producto final: apostar por la línea activa de productos de cuarta gama, elaborados u otros productos procesados, innovar en el empaquetado, crear una marca, diferenciar el producto en el mercado.

Diversificar los canales de comercialización: canal Horeca, canales de venta directos o más cortos, venta online, involucrarse en la compra pública, mercados de abastos, diversificar canales de exportación, abrir nuevos mercados, colaborar con otras cooperativas, sumarse a plataformas de comercialización, etc.

Fomentar la coordinación entre cooperativas para reducir duplicidades y no desdoblarse esfuerzos. Algunas propuestas son: compartir y especializar almacenes, realizar campañas de promoción conjunta, coordinar operaciones de transporte y labores de campo, fusiones, integraciones...

ALGUNAS ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

La gestión de tierras es un sistema de agrupación parcelaria que promueve un sistema más eficiente de los recursos de la Cooperativa. No obstante, la gestión común de tierras centra sus esfuerzos en mejorar la fase productiva y vincularla con las necesidades comerciales. Para potenciar a largo plazo la viabilidad de la Cooperativa, es necesario la suma de otros proyectos estratégicos que actúen sobre las diferentes áreas de la Cooperativa.

**Cada Cooperativa debe
incorporar la estrategia que se
adapte a sus objetivos**





DEFINICIÓN Y OBJETIVOS

GESTIÓN COMÚN DE TIERRAS EN COOPERATIVAS

¿QUÉ ES LA GESTIÓN COMÚN DE TIERRAS?

La unión de parcelas para la generación, uso y gestión común bajo la dirección técnica y comercial de la Cooperativa.

IMPACTO SOBRE LA TIERRA

- Aumenta la dimensión de la explotación.
- Recupera los cultivos, optimiza los recursos y aporta valor añadido en la producción.

IMPACTO SOBRE LA COOPERATIVA

- Aumenta, lidera y planifica su producción propia.
- Incrementa su rendimiento global y su comercialización conjunta.



La gestión común debe enmarcarse dentro de la estrategia de producción y comercialización de la Cooperativa.

La agrupación de tierras se apoya en el plan productivo de la Cooperativa: *“no se trata de seguir haciendo lo mismo con parcelas más grandes”*.

La gestión de tierras debe atender a los criterios comerciales de la Cooperativa: *“sólo producir aquello que podemos vender mejor en el mercado”*.

LA GESTIÓN COMÚN EN EL MARCO DE LA LEY DE ESTRUCTURAS AGRARIAS

“Iniciativas de Gestión en Común” (IGC) (Título IV, Capítulo I, artículos 34, 35 y 36 de la LEY 5/2019, de 28 de febrero, de la Generalitat, de estructuras agrarias de la Comunitat Valenciana).

Son un elemento clave para generar alternativas viables de utilización del suelo, que eviten el abandono de parcelas y que favorezcan la concentración de la oferta.

No hay pérdida de propiedad de las tierras, pero sí cesión del uso.

El objetivo principal será ofrecer beneficios a partir de una gestión más eficiente de las tierras.

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

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN COMÚN DE TIERRAS

A CORTO PLAZO

Incrementar el
rendimiento de la
parcela

Prevenir el abandono
de tierras de los
socios

El objetivo es agrupar
tierras para favorecer una
dimensión rentable al
productor

A MEDIO PLAZO

Mantener la
actividad agraria del
territorio

Favorecer el relevo
generacional

El objetivo es hacer
rentable la actividad
agraria y atraer talento
joven emprendedor

A LARGO PLAZO

Producción y
comercialización agro
sostenible en el territorio



EL PAPEL DE LA COOPERATIVA

GESTIÓN COMÚN DE TIERRAS EN COOPERATIVAS

COOPERATIVA COMO IMPULSORA DE LA GESTIÓN COMÚN

Necesidad de cambio



Cooperativa proactiva

ALGUNOS INGREDIENTES PARA INICIAR EL CAMBIO

- **Cooperativa líder - protagonista de su propio desarrollo.** El futuro de la Cooperativa depende ella misma. Es clave tomar decisiones.
- **La intercooperación** y articulación con otras cooperativas es esencial para alcanzar objetivos a largo plazo.
- **Las personas son fundamentales.** Es clave que la Cooperativa comunique el proyecto y todos sus miembros conozcan el plan de desarrollo.
- Es necesario partir de una **estructura económica sólida.** Es fundamental estudiar con antelación la viabilidad económica de la gestión común de tierras.



No existe una receta única, cada Cooperativa debe atender sus necesidades y adaptarse a su contexto.

No obstante, **la implicación directa de la Cooperativa para aportar soluciones posibilita en gran medida el éxito y la sostenibilidad de la gestión común de tierras.** Esta metodología pone fin a la imposición de lógicas externas. **Se recomienda iniciar el proyecto sólo en aquellas cooperativas que se comprometan a lo largo de todo el proceso.**

LA COOPERATIVA, PRINCIPAL FACILITADORA DE LA GESTIÓN DE TIERRAS

Las cooperativas agroalimentarias tienen un papel estratégico desde el punto de vista económico, social, cultural y medioambiental del territorio donde se encuentran.

PIEZA CLAVE EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

Desde la perspectiva agroalimentaria, su desarrollo asociado a la agricultura, la industria agroalimentaria y los servicios relacionados (embalajes, transportistas, logística, comercio, maquinaria, suministros, seguros...etc.), supone una fuente de ingresos relevante.

GESTORA DEL MEDIO AMBIENTE

Desde el punto de vista ambiental, la Cooperativa gestiona directamente recursos naturales y es productora de servicios ambientales, además de ser la principal generadora del paisaje agrario que conocemos.

ENTIDAD LIGADA AL TERRITORIO

Por su naturaleza la Cooperativa, es una entidad ligada al territorio que no se va a deslocalizar. Es una empresa de economía social que mantiene la viabilidad económica de su municipio y, al mismo tiempo, conforma el paisaje y gestiona los recursos naturales existentes.

PRESPECTIVA SOCIO-ECONÓMICA

La Cooperaria juega un rol clave en el sector productivo ampliamente basado en explotaciones familiares y con la participación de gran parte de la población, resultando fundamental para mantener la viabilidad económica del territorio donde opera.

LA COOPERATIVA, PRINCIPAL FACILITADORA DE LA GESTIÓN DE TIERRAS

PROPIETARIO

El propietario de la parcela (socio o no) a través de la firma del contrato cede el uso de la parcela de cultivo.

COOPERATIVA

Promotora de la gestión común a través de la firma del contrato coordina la producción y la comercialización de las parcelas agrupadas bajo la estrategia de la cooperativa.

Tareas de la Cooperativa

- Llevará una contabilidad que incluirá gastos e inversiones realizadas, así como los ingresos por liquidación que se vayan produciendo.
- Se hará cargo de los gastos e inversiones que se pacten con el propietario desde la firma del contrato.
- Todas las gestiones de producción y comercialización las dirige la Cooperativa por lo que potencia la capacidad de dirección de la cooperativa y favorece su posición de liderazgo.

Diversidad de fórmulas

- La Cooperativa gestiona directamente la producción y comercialización con su propio personal.
- La Cooperativa cede las parcelas agrupadas a nuevos socios jóvenes.
- La Cooperativa cede las parcelas a socios activos para que amplíen su explotación.
- La Cooperativa busca colaboraciones con otras cooperativas para hacer eficiente la gestión común de tierras.



PROYECTOS ASOCIATIVOS DE INNOVACIÓN PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS

GESTIÓN COMÚN DE TIERRAS EN COOPERATIVAS

LA GESTIÓN COMÚN ESTÁ VINCULADA A LA INNOVACIÓN

Innovación de Producto

- Valorización y diferenciación de variedades autóctonas.
- Apuesta por producciones de calidad y de alto valor añadido.
- Introducción de nuevos productos y/o nuevas variedades (royalties).
- Mayor transformación del producto.

Innovación del Proceso

- Gestión de una producción sostenible en fincas con alto riesgo de abandono.
- Impulso de la producción ecológica, residuo cero, integrada.
- Incorporación de tecnología y digitalización.
- Incorporación de marcas/diferenciación de producto.

Innovación en la Organización

- Planificación y gestión de la producción bajo criterios técnicos.
- Refuerzo de la comercialización conjunta como una actividad esencial para la Cooperativa.
- Adaptación de la campaña productiva a las necesidades del mercado (anticipación y planificación).

Innovación Social

- Desarrollar las competencias, habilidades y dinámicas en equipo de trabajo de la Cooperativa.
- Integración y formación de profesionales agrarios en el marco de la gestión de tierras.
- Trabajo en red fomentando la colaboración con agentes del territorio.
- Cambio en la toma de decisiones de la Cooperativa para ser más eficientes; liderazgo por parte de la dirección.

LA GESTIÓN COMÚN COMO PROVEEDORA DE BIENES Y SERVICIOS

Servicios productivos

- Producciones diferenciadas.
- Producciones autóctonas, locales.
- Producciones de mayor valor añadido.
- Nuevas variedades o cultivos.
- Nuevos nichos de mercado.
- Nuevas actividades productivas.

Servicios medioambientales

- Conservación de la biodiversidad.
- Sumidero de carbono.
- Cortafuegos natural.
- Lucha contra la propagación de plagas.
- Regulación de recursos hídricos.
- Retención del suelo.
- Prevención de la desertificación.

Existencia y legado

- Mantenimiento del patrimonio natural.
- Mantenimiento del patrimonio cultural.
- Relevo generacional.
- Fijación de población.

Desarrollo rural y diversificación

- La gestión de tierras en común es una herramienta para la dinamización de territorios vulnerables.
- Sinergias con agroturismo, enoturismo, oleoturismo, turismo de aventura.
- Sinergias con apicultura, ganadería y sector agroforestal.
- Revalorización de subproductos.
- Generación y mantenimiento del paisaje.



EXPERIENCIAS Y MODELOS DE GESTIÓN COMÚN

GESTIÓN COMÚN DE TIERRAS EN COOPERATIVAS

MODELOS DE GESTIÓN COMÚN

CADA COOPERATIVA UN MODELO

Las iniciativas de gestión en común de tierras no están sujetas a un único modelo. **No hay recetas únicas**, cada cooperativa adapta su estrategia a su contexto, realidad, disponibilidad, recursos y necesidades.



1

Cultivo directo por parte de la Cooperativa de parcelas cedidas por los socios (con personal propio).

2

Mediación por parte de la Cooperativa para que las parcelas sean gestionadas por profesionales que se incorporen como socios o colaboradores de la cooperativa.

3

Estrategia mixta, donde coexista la gestión en común por parte de la cooperativa y por parte de socios proactivos.

4

La cooperativa incentiva la incorporación de agricultores profesionales y jóvenes asumiendo la inversión inicial y cediéndoles la gestión de las tierras agrupadas.

EXPERIENCIAS DE GESTIÓN COMÚN

“Problemas comunes, soluciones
innovadoras”

POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Cooperativas alicantinas, castellanenses y valencianas (y otras experiencias de fuera de la CV), ubicadas en zonas rurales o intermedias, zonas de montaña o zonas altamente vulnerables.

POR TIPO DE ACTIVIDAD

Cooperativas cítrícolas, de frutales, vinícolas, “oleícolas”, frutos secos y suministros (de secano y regadío).

POR TAMAÑO DE ENTIDAD

Cooperativas grandes, medianas y pequeñas, uniseccionales o con más de una sección, y de primer y segundo grado.

La experiencia particular de cada Cooperativa permitirá detectar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para llevar a cabo la gestión en común de tierras. Por ello, cada proyecto piloto ejerce el papel de liderazgo en un modelo de gestión común. De este modo, se espera visibilizar los avances y resultados alcanzados e influir en otras entidades.

La sistematización de cada experiencia permite proponer mejoras, recoger lecciones aprendidas y sintetizar una guía de buenas prácticas que facilita el aprendizaje, la retroalimentación y que puede servir como hoja de ruta para iniciativas similares.

MAPA DE EXPERIENCIAS INNOVADORAS

