



Informes y Monografías / 53

Innovación en la gestión y modernización de la producción en una cooperativa citrícola

Lorena Tudela Marco
Jose María García Álvarez-Coque
(coordinadores)

Innovación en la gestión y modernización de la producción en una cooperativa citrícola

Lorena Tudela Marco

José María García Álvarez-Coque

(Universitat Politècnica de València)



INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN UNA COOPERATIVA CITRÍCOLA

© 2016 del texto y las imágenes que se reproducen (excepto mención expresa): los autores

© 2016 de la edición: Cajamar Caja Rural

Edita: Cajamar Caja Rural

www.publicacionescajamar.es
publicaciones@cajamar.com

Diseño y maquetación: Beatriz Martínez Belmonte

Foto de cubierta: Google

ISBN: 978-84-95531-81-0

Depósito Legal: AL-1877-2016

Fecha de publicación: noviembre de 2016

Impreso en España / *Printed in Spain*

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, offset o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita de los titulares del Copyright.

Índice

Resumen	09
Prólogo	10
Introducción	11
1. Análisis de la situación	13
1.1. <i>Contexto agrario valenciano</i>	13
1.2. <i>El sector cítrico en la Comunidad Valenciana</i>	17
1.3. <i>El contexto del mercado</i>	18
1.4. <i>Situación de Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil Coop. V....</i>	20
1.5. <i>Factores limitantes de la adaptación productiva</i>	21
2. Buscando una solución	22
2.1. <i>Objetivos del proyecto</i>	23
2.2. <i>Características del proyecto</i>	24
2.2.1. <i>Compromisos de la cooperativa en el modelo de reconversión por cesión</i>	26
2.2.2. <i>Modelo de cesión</i>	27
2.2.3. <i>Ventajas del modelo de cesión</i>	27
2.2.4. <i>Sinergias con otros actores clave del territorio</i>	28
2.3. <i>Metodología</i>	29
2.4. <i>Plan de trabajo</i>	29

3. Puesta en práctica	30
3.1. <i>Diagnóstico de la situación actual y presentación del modelo...</i>	30
3.1.1. Análisis DAFO de la cooperativa.....	31
3.1.2. Presentación del proyecto a los socios trabajadores en campo	35
3.1.3. Presentación del proyecto a los trabajadores de la cooperativa.....	35
3.1.4. Elaboración del contrato	36
3.1.5. Previsión de necesidades.....	38
3.2. <i>Implementación y sistematización</i>	38
3.2.1. Reuniones con los socios.....	39
3.2.2. Sinergias con los ayuntamientos.....	42
3.2.3. Reuniones con otros actores clave del sector agroalimentario.....	43
3.2.4. Proceso de firma del contrato	44
3.2.5. Selección y cálculo de la viabilidad de las parcelas	46
3.2.6. Previsión del programa informático para gestionar el proyecto.....	47
3.2.7. Asesoramiento fiscal	48
3.3. <i>Difusión y puesta en valor del proyecto.....</i>	49
3.3.1. Difusión del proyecto.....	49
3.3.2. Comunicación a los socios de la cooperativa.....	50

4. Resultados y conclusiones.....	51
4.1. <i>Resultados alcanzados</i>	51
4.1.1. Reconversión directa.....	51
4.1.2. Reconversión por cesión.....	52
4.2. <i>Indicadores</i>	53
4.3. <i>Conclusiones</i>	54
4.4. <i>Reflexiones finales</i>	56
4.5. <i>Retos futuros</i>	57
4.6. <i>Información adicional</i>	57
Referencias bibliográficas.....	58
Anexo 1. Póster Congreso ICA 2016.....	60
Acrónimos	61

Resumen

El proyecto promueve un modelo de innovación en la gestión y modernización de la producción cítrica de la Cooperativa Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil. El modelo apuesta por la gestión en común, la reconversión varietal y la adaptación del calendario productivo a las necesidades del mercado, con mayor aprovisionamiento de producción propia.

El proyecto es el resultado de la acción conjunta de la Fundación Cajamar Comunidad Valenciana (entidad financiadora y evaluadora del proyecto), el Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universitat Politècnica de València (sistematiza las fases del proyecto) y la Cooperativa Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil, principal entidad impulsora del proyecto. Se trata por tanto de una actividad de innovación social de intercambio de conocimiento fruto de una colaboración público-privada.

El proyecto persigue redimensionar y modernizar la producción de la Cooperativa a través de dos vías de implementación: a) por iniciativa directa del socio y b) a través de un modelo de cesión. En ambos casos la gestión de las parcelas se ajustará a las necesidades estudiadas por la Cooperativa de acuerdo a su planificación comercial. El objetivo principal es fomentar la viabilidad a largo plazo de la Cooperativa Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil como medio para asegurar la rentabilidad de la producción de sus socios. Asimismo, el estudio servirá de guía u orientación para iniciativas similares en otras entidades.

Prólogo

A principios del 2016 la Cooperativa Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil y la Fundación Cajamar de la Comunidad Valenciana impulsaron el proyecto de innovación en la gestión y modernización de la producción para fomentar la viabilidad de la Cooperativa, junto con la colaboración del Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universitat Politècnica de València (UPV).

Los actores de este proyecto proponen un enfoque multidisciplinar para situar a los productores y las productoras como protagonistas de un ecosistema agrario que genere externalidades positivas de carácter económico, social, cultural y medioambiental en la comarca del Camp del Turia.

Con ese objetivo se diseñó conjuntamente un plan de innovación del modelo de gestión que fue implementado entre los meses de enero y septiembre del 2016. El proyecto tuvo buena acogida en el sector cooperativo y entre los profesionales del sector agrario y ha abierto la oportunidad de reflexionar sobre la situación actual y las perspectivas del cooperativismo agrario valenciano.

Este proyecto ha podido materializarse gracias al esfuerzo y la ilusión que le han dedicado las personas que han formado parte de su desarrollo. Los autores agradecen el apoyo prestado a las entidades que han patrocinado el proyecto. La participación de Lorena Tudela fue financiada por la Fundación Cajamar de la Comunidad Valenciana. La colaboración de la UPV, en concreto del profesor José María García Álvarez-Coque, recibió el respaldo del proyecto AGL2015-65897- C3-3-R, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad.

En especial los autores agradecen a Pepe Navarro, Miguel Ángel Martín, Fina Cervera y Ramón Barber de la Cooperativa de Benaguasil, a Gloria Domenech Martínez de la UPV y a Roberto García Torrente del Grupo Cooperativa Cajamar, su implicación a lo largo de la realización de este trabajo. Así mismo apreciamos el apoyo en la difusión de este proyecto y enfoques a Cooperativas Agroalimentarias de la Comunitat Valenciana y a la Fundación Institut Valencià d'Investigació i Formació Agroambiental (IVIFA).

Conocemos de muchas cooperativas y entidades asociativas que están embarcadas en procesos similares. Esperamos que la experiencia de Benaguasil sea de vuestra utilidad. Desde aquí queremos animaros. ¡Esto tiene futuro!

Introducción

El sector agroalimentario es estratégico para la sociedad valenciana. La viabilidad de nuestro modelo productivo se ha visto enfrentada a problemas estructurales derivados de la pérdida de rentabilidad, el abandono, la escasa movilidad del mercado de tierras y una insuficiente adaptación al mercado. Estos problemas se pueden solucionar con alternativas reales que impulsan nuevos procesos productivos vinculados a estrategias de comercialización. Las iniciativas de gestión común, los bancos de tierras y otras experiencias de innovación social son herramientas para posibilitar explotaciones viables y procesos de reestructuración que generen valor añadido y sean respetuosos con el territorio y el medio ambiente.

El presente trabajo ofrece los resultados de un proyecto piloto de gestión de la producción en la Cooperativa Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil en la comarca del Camp del Turia. El proyecto apuesta por la innovación en la gestión y modernización de la producción para potenciar la planificación comercial y la gestión en común.

Asimismo, la sistematización de esta experiencia ha permitido 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. Se trata en realidad de un proyecto de investigación orientado a la acción, donde la propia construcción de este proceso concreto de innovación social nos permite aprender y extraer lecciones para futuros procesos. Además, crear un proyecto de transferencia basado en la asociación de una empresa, una fundación para la investigación y una universidad pública, está en la línea marcada por los enfoques multi-actor y de innovación colaborativa en coherencia con el Horizonte 2020 y los nuevos enfoques de desarrollo rural (Compés *et al*, 2015).

El estudio se estructura en cuatro secciones. La primera sección es una síntesis del entorno; describe el contexto agrario con énfasis en la citricultura valenciana, la situación de la cooperativa de Benaguasil y los factores que promovieron la innovación en la gestión y modernización de la producción. La segunda sección recoge la estrategia seguida a lo largo de la implementación del proyecto: los objetivos y características del proyecto, la metodología y el plan de trabajo seguido. La tercera sección reúne todos los pasos que se realizaron durante la implementación del proyecto. Por último, la cuarta sección describe los resultados obtenidos junto con las principales conclusiones y recomendaciones.

1. Análisis de la situación

1.1. Contexto agrario valenciano

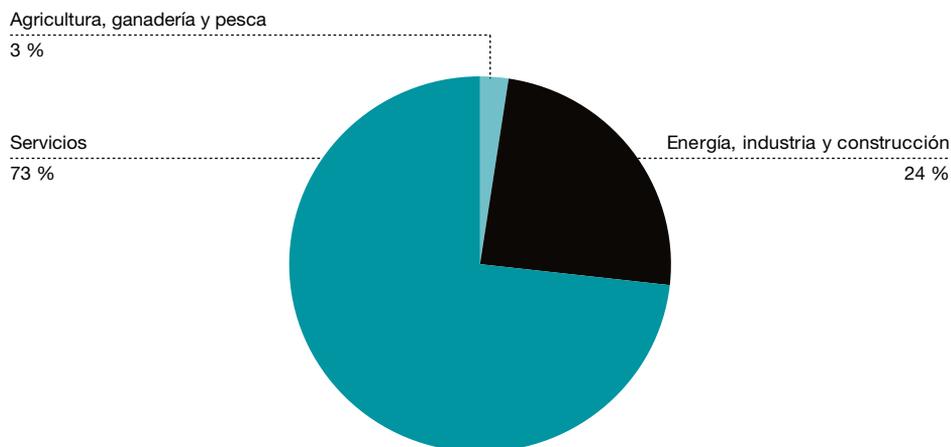
Es necesario primero plantear los problemas para construir las soluciones. El sector agrícola valenciano afronta un desafío estructural. El abandono progresivo de los cultivos y la escasa modernización de las explotaciones son tendencias que evidencian el declive del sector. A continuación se describen los factores más relevantes que influyen en este proceso:

Punto de partida:

- El abandono de tierras agrícolas es un fenómeno presente en regiones diversas, se ha dado en distintas épocas y se asocia a una progresiva disminución de las prácticas agrícolas tradicionales (MacDonald et al., 2000).
- Se trata de un fenómeno complejo y resultado de la confluencia de diversos factores territoriales (zonas de difícil acceso, tierras aisladas y pendientes elevadas), demográficos (crecimiento de la población urbana, descenso de trabajadores agrarios), políticos (legislación agraria y alimentaria, protección del suelo agrario, las políticas de especulación urbanística) y aspectos socioeconómicos (pérdida de rentabilidad, escaso relevo generacional...etc.).
- Los cambios producidos por el abandono de tierras agrícolas generan una amplia variedad de consecuencias ecológicas y socioeconómicas.
- La ordenación del territorio junto con las políticas agrarias requieren de medidas y escenarios capaces de gestionar el proceso de abandono de cada región.

Un primer factor a tener en cuenta es el proceso de desagrarización que ha sufrido la Comunidad Valenciana (CV) en favor de otros sectores económicos¹ (Gráfico 1).

Gráfico 1. Porcentaje del valor bruto a precios de mercado por sectores económicos en la CV



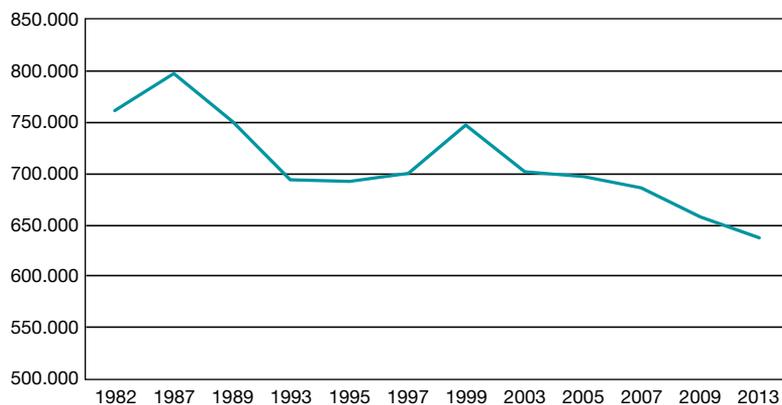
Fuente: INE, Contabilidad Regional de España entre 2010 y 2014

En segundo lugar, las cifras de la evolución de la Superficie Agraria Útil (SAU) en la CV entre 1999 y 2013 indican que se ha reducido un 15 % en términos relativos, lo que representa alrededor de 110.000 ha en términos absolutos (Gráfico 2). Estos datos implican una tasa anual de reducción de tierras cultivables del 1,12 %.

En tercer lugar, el número de explotaciones en la CV, a pesar de las fluctuaciones entre los datos censales e intercensales, también muestra una tendencia decreciente. Entre el año 1982 hasta el año 2013 han desaparecido un total de 177.190 explotaciones (Gráfico 3).

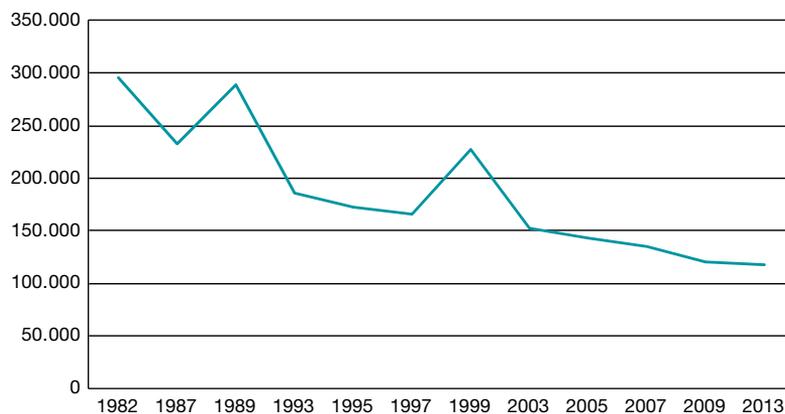
¹ Esta distribución sectorial es prácticamente idéntica a la del conjunto del Estado español.

Gráfico 2. Evolución de la SAU en la Comunidad Valenciana entre 1982 y 2013. En hectáreas



Fuente: Estadísticas Conselleria de Agricultura.

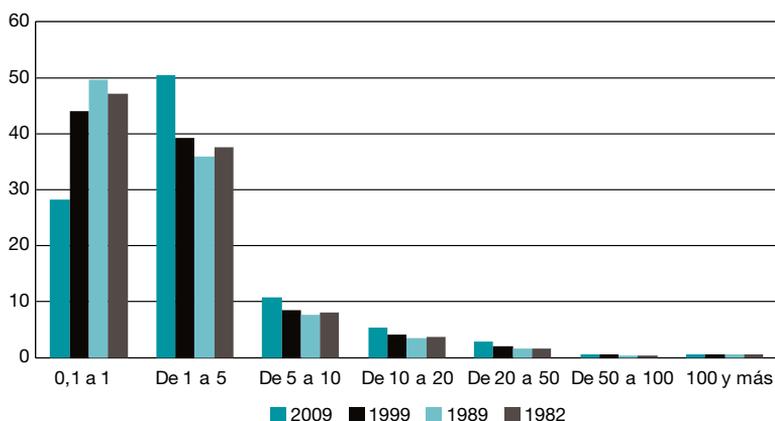
Gráfico 3. Evolución del número de explotaciones en la Comunidad Valenciana entre 1982 y 2013



Fuente: Estadísticas Conselleria de Agricultura.

Asimismo, es importante tener en cuenta la dimensión media de las explotaciones (Gráfico 4). Según los datos del censo del año 2009, aproximadamente el 80 % de las explotaciones de la CV tenía menos de 5 ha (INE, 2014). Actualmente, el tamaño medio de las explotaciones es de 5,4 ha, mientras que la media española se sitúa en 24,7 ha. La Comunidad se caracteriza por presentar el menor tamaño medio de explotaciones en producción en el territorio peninsular del Estado (es decir, está solo por delante de Canarias en el conjunto de España).

Gráfico 4. Dimensión de las explotaciones agrarias de la Comunidad Valenciana. En porcentaje



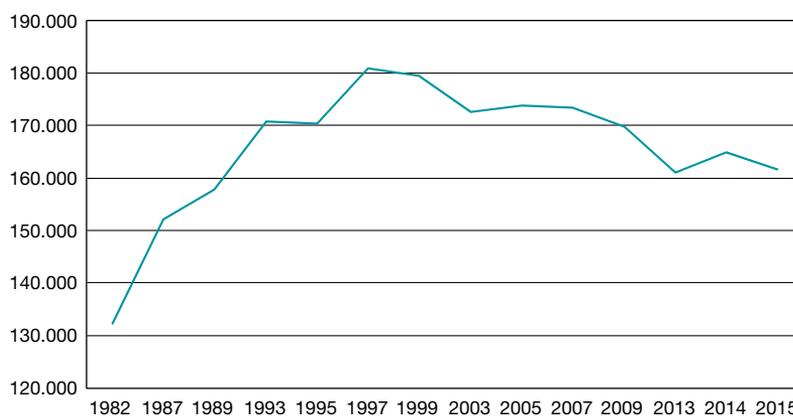
Fuente: INE Censo Agrario de España (datos en hectáreas).

La tendencia decreciente de la SAU, el número de explotaciones y la fragmentación de las parcelas evidencia un contexto de decaimiento generalizado del sector. Como consecuencia también el número de personas ocupadas en el sector agrícola en la CV ha descendido en más de un 60 %, y la edad media de los agricultores se ha elevado considerablemente. Ante este escenario, no sorprende que el creciente abandono de parcelas agrícolas y la escasa modernización sean un tema central de debate y preocupación en el ámbito del sector agrario y cada vez más en el conjunto de la sociedad (López-Iglesias *et al.*, 2013).

1.2. El sector citrícola en la Comunidad Valenciana

El cítrico es el primer cultivo de la CV. En 2015 se contabilizaron 161.663 ha, lo que representa el 31,4 % de la superficie total de tierras labradas (Gráfico 5). Sin embargo, desde el año 1998 (año de mayor SAU citrícola registrada), los cítricos han reducido aproximadamente su superficie en 19.253 ha (INE, 2014).

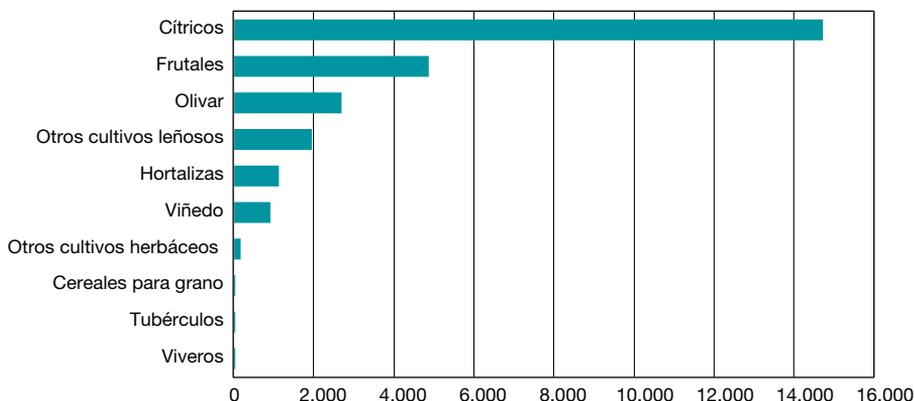
Gráfico 5. Evolución de la SAU Citrícola en la Comunidad Valenciana entre 1982 y 2015



Fuente: INE Encuesta sobre la Estructura de las Explotaciones Agrarias.

En la provincia de Valencia, los cítricos ocupan una extensión de 95.057 ha. Concretamente en la comarca del Camp del Turia alcanzan 14.731 ha, muy por encima del resto de cultivos, siendo la principal actividad generadora del paisaje que actualmente conocemos (Generalitat Valenciana, 2016). Más de 14.000 ha de cítricos en una comarca es como para tomárselas en serio, sobre todo en un contexto de presión sobre sus niveles de rentabilidad.

Gráfico 6. Superficie de los principales cultivos en el Camp del Turia (2015). En hectáreas



Fuente: Estadísticas Conselleria de Agricultura (datos en hectáreas)

1.3. El contexto del mercado

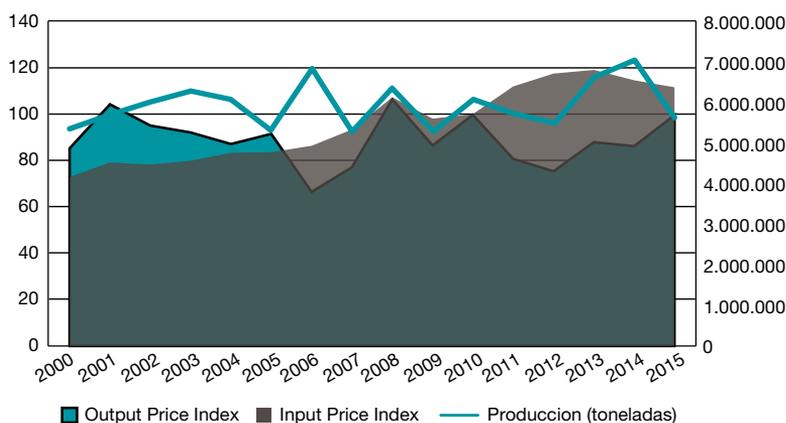
Esta situación, con algunas diferencias según zonas o sectores, coincide con la observada en la mayoría de las comunidades autónomas. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) la SAU, se ha reducido en España un 9,2 % entre los censos agrarios de 1999 y 2009 (aproximadamente en más de 2,4 millones de hectáreas). A su vez, en los últimos años este descenso se encuentra en sintonía con la tendencia de la mayoría de países de la Unión Europea, siendo el principal motivo el abandono de los cultivos (Pointerau *et al.*, 2008), que en muchos casos supone reconversión de uso, pero en otros implica el deterioro del suelo agrario.

En el caso concreto de España, uno de los factores considerado por la mayoría de autores como un indicador del riesgo de abandono viene determinado por el tamaño de las explotaciones (Keenleyside *et al.*, 2010). La dimensión y la fragmentación parcelaria se configuran como factores que comprometen la rentabilidad y el futuro de un gran número de explotaciones agrarias y, por tanto, aumentan el riesgo de abandono de los cultivos (Termes *et al.*, 2013).

En cuanto a la evolución, entre el año 2000 y el 2015, de los índices de precios anuales percibidos por los productores en el sector cítrico

y los precios anuales pagados se observa una tendencia hacia un desequilibrio cada vez mayor (Gráfico 7). Se trata de la «tijera de precios» que comporta una presión cada vez mayor sobre las explotaciones para ganar productividad, en un mercado donde los pequeños tienen problemas para mantenerse activos.

Gráfico 7. Índices de precios percibidos en el sector cítrico y precios pagados por los productores y la producción total a nivel estatal.



Fuente: Eurostat (2016). Elaboración propia.

El crecimiento de los precios pagados por los productores (*Input Price Index*)² es superior al que experimentan los valores unitarios de la producción de cítricos (*Output Price Index*)³. Este desajuste no implica necesariamente que el cultivo de cítricos no sea rentable en España, puesto que esto depende de muchos factores y de la localización del cultivo. Sin embargo, el crecimiento de los precios de los *inputs* (combustible, energía, abonos, fitosanitarios, maquinaria, etc.) es superior al aumento de precios que experimenta el cultivo de cítricos.

² Se define como la media europea de los precios de los insumos utilizados «pagados» por los agricultores, IVA excluido. Incluye el coste de los bienes y servicios utilizados en agricultura. Los precios pagados se refieren al conjunto del sector agrario, no específicamente al sector cítrico.

³ Se define como el precio de mercado recibido por el productor sin que la deducción de las primas, tasas o impuestos (excepto el deducible IVA y gravámenes de terceros) y sin la inclusión de las subvenciones. Más información: *Agricultural output, price indices and income* (Eurostat)

Estas presiones, unidas a las debilidades estructurales mencionadas, comportan una continua pérdida de rentabilidad, tanto en la fase de producción como de comercialización.

1.4. Situación de Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil COOP. V.

Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil COOP. V. (en lo que sigue, la Cooperativa) fundada en 1944, se encuentra localizada en la comarca del Camp del Turia en el municipio de Benaguasil (Valencia). Desarrolla su actividad en los municipios de Benaguasil y Vilamarxant, y en los términos municipales colindantes. Durante los primeros años la actividad principal consistía en la distribución de productos agrícolas y la comercialización de maíz. Desde los años sesenta, la producción, confección y comercialización de cítricos ha sido su actividad principal. En 1997 se integraron la cooperativa Sant José de Vilamarxant y Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil, convirtiéndose en la entidad actual. Se trata de una entidad, por tanto, que ya ha innovado en su modelo de negocio, lo que no ha dejado de tener dificultades.

La Cooperativa tiene constituidas tres secciones: sección Hortofrutícola; sección de suministros y la sección de crédito. Más del 80 % de los productos comercializados son cítricos, alrededor de un 10 % sandía y, el resto, otras frutas y hortalizas. Está compuesta por un total de 600 socios de los cuales 40 viven únicamente de la agricultura. Actualmente en plantilla son 227 empleados⁴. Tiene una superficie total de aproximadamente 1.000 ha (600 ha de cítricos), con una superficie media por parcela de 4 hanegadas (una hanegada valenciana son 831 m²)⁵. Sus infraestructuras de almacén y procesamiento tienen una capacidad para procesar 50.000 toneladas de cítricos anuales (trabajando con dos turnos en almacén). Sin embargo, actualmente gestiona una media de 25.000 t anuales de cítricos (con una producción interna de 18.000 t). El nivel de facturación medio es de 15.000.000 euros.

La misión de la Cooperativa es asegurar a sus socios la puesta en el mercado de sus productos. En definitiva, ser el instrumento que le permita al productor acceder al mercado y lograr una rentabilidad acorde con la calidad de su producto, a la vez que genera empleo estable y riqueza

⁴ En las temporadas de máxima producción el número de trabajadores de la Cooperativa puede llegar a 400 personas.

⁵ La hanegada o fanegada es una medida de superficie agraria, bastante variable según regiones. En Valencia una hanegada son 831 m².

en la comarca. Para ello, la dirección de la Cooperativa coordina las capacidades de producción internas y las demandas de sus socios comerciales (fundamentalmente la cooperativa de segundo grado ANECOOP⁶), aportando las tareas de gestión y los recursos técnicos necesarios para obtener productos de calidad y sostenibles con el medio ambiente.

Sin embargo, la comarca del Camp del Turia no es una excepción a las deficiencias estructurales que observamos en distintas áreas cítricas valencianas. Las consecuencias del abandono de los cultivos se manifiestan en el paisaje y en el deterioro progresivo de las infraestructuras productivas (márgenes de piedra, caminos, sistemas de riego, lindes, etc.). El abandono del cultivo representa, por tanto, un problema de interés general, más allá de las propias estrategias empresariales de la cooperativa.

1.5. Factores limitantes de la adaptación productiva

Teniendo en cuenta el contexto descrito, a continuación se resumen brevemente algunas de las limitaciones más influyentes que dificultan la innovación en la gestión y modernización de la producción.

- La elevada edad del titular de las explotaciones (mayores de 65 años) y el predominio de la agricultura a tiempo parcial que en estas condiciones supone una limitación sobre las capacidades profesionales del sector.
- La existencia de oportunidades atractivas fuera de la agricultura y la escasa expectativa de relevo generacional.
- Baja productividad y rentabilidad debido a los bajos ingresos de la mayoría de los cultivos y la escasa inversión en las explotaciones.
- Parcelas muy fragmentadas y poco modernizadas.
- Calendario productivo no adaptado a la demanda del mercado.
- Sector atomizado con explotaciones de pequeña escala (reducido margen para negociar precios).
- Escaso control sobre la cadena de valor.
- Dependencia de insumos cada vez más costosos.
- Abandono creciente de los cultivos.

Falta de motivación
al cambio

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

Pérdida gradual de socios
e incremento de las tierras
cultivables abandonadas

Este conjunto de condicionantes conduce a una «tormenta perfecta» con el agravante de que se trata de una situación estructural que provoca consecuencias directas sobre la viabilidad del sector agrario coopera-

⁶ Más información: <http://anecoop.com/>

tivo. Influye sobre los propios agricultores que muestran cada vez menor motivación al cambio o a impulsar proyectos innovadores o mejoras en sus explotaciones debido a la falta de expectativas de futuro ante cualquier cambio. Pero las cooperativas ven también cuestionada su propia viabilidad. Al nivel de las cooperativas de primer grado se evidencia una pérdida gradual de los socios y un incremento de parcelas abandonadas, lo que conlleva asociada una pérdida de producción propia. A menor producción los costes fijos son más relevantes. En general resulta debilitada la estrategia comercial de las cooperativas del sector, que encuentran dificultad para adaptarse a la demanda de mercado global y se enfrentan a una espiral de pérdida de confianza en la organización al tiempo que se va abandonando la tierra.

2. Buscando una solución

El problema no es solo productivo. El abandono de cultivos en muchas zonas de España se relaciona con un mayor riesgo de incendios, una mayor degradación y erosión en los suelos. Estos riesgos asociados al abandono de tierras siguen avanzando y cada vez son más evidentes. Y no se ponen soluciones, pese a que estos problemas suceden de forma generalizada en todo el territorio y son numerosas las organizaciones agrarias que alertan sobre el creciente abandono de tierras. Los modos de gestión del territorio ya establecidos están mostrando sus limitaciones. Muy a menudo los problemas asociados al abandono son vistos como una tendencia inevitable y ajena a nuestro alcance.

Por tanto, el problema no es solo productivo, pero afecta a toda la cadena de valor y al territorio. El conjunto del sector agroalimentario tiene un papel estratégico desde el punto de vista económico, social, cultural y medioambiental. Asimismo, el desarrollo económico, asociado a la agricultura como la industria agroalimentaria y los servicios relacionados suponen una fuente de ingresos relevante (embalajes, transportistas, servicios, suministros, seguros, maquinaria, etc.).

A escala local, desde la perspectiva socioeconómica la Cooperativa desempeña un papel clave en un sector productivo ampliamente basado en explotaciones familiares y con la participación de una parte sustancial de la población, resultando fundamental para mantener la viabilidad económica de la zona (Caballero, 2006). Al mismo tiempo 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.

Teniendo en cuenta estas condiciones y el entorno socioeconómico descrito en el apartado anterior, es fácil entender las graves dificultades con las que se encuentran los productores para mantener su actividad y por tanto es clave contar con las cooperativas agrarias como parte de la solución, por su papel impulsor del desarrollo territorial y del empleo (Arnalte *et al.*, 2013).

Ante esta situación, se reconoció por los actores participantes en este proyecto que la innovación en la gestión y la modernización de las parcelas era necesaria. Por ello, se inició un proceso de cambio en la comarca del Camp del Turia promovido por la Cooperativa Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil. Se propuso una alternativa a la elevada tasa de abandono a la vez que potencia su actividad como entidad productora.

La Fundación Cajamar valoró positivamente la propuesta y junto con el Departamento de Economía y Ciencias Sociales (DECS) de la UPV, se diseñó una primera fase de un programa de gestión en común y planificación de la producción.

2.1. Objetivos del proyecto

El objetivo principal del proyecto es optimizar la producción de cítricos y potenciar su comercialización a través de las siguientes líneas de actuación:

- Gestión en común de las parcelas,
- Reconversión varietal,
- Adaptar la oferta a la demanda del cliente,
- Aumentar y planificar la producción propia.

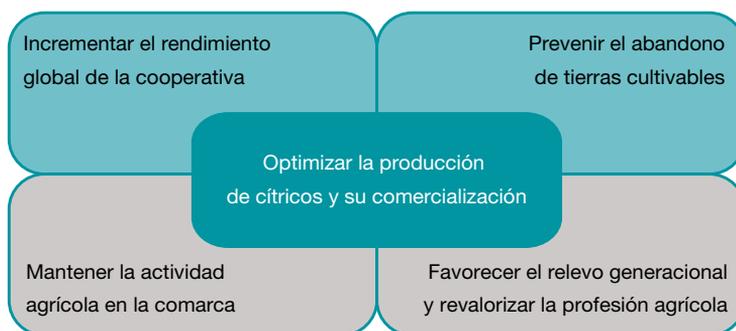
Este nuevo modelo pretende mejorar la rentabilidad de las explotaciones a través de una mayor dirección y liderazgo por parte de la Cooperativa de las decisiones que rigen la campaña de producción. Se espera, sobre estas bases, que la gestión en común del territorio mitigue los efectos negativos del reducido tamaño de las parcelas.

Objetivo de la Cooperativa:

El objetivo principal de la Cooperativa es alcanzar una producción propia de 27,5 millones de kg de cítricos; para alcanzar esta cuantía se proyecta que es necesario aumentar la producción propia entre 6 y 7 millones de kg, y para ello se prevén 2.000 hanegadas adicionales de superficie en producción.

A partir de este objetivo principal, a medio plazo se espera que el proyecto incorpore tierras a la Cooperativa e incremente el rendimiento global, contribuyendo a evitar el abandono. A largo plazo se espera que el proyecto fomente una mayor profesionalización de la gestión de las parcelas, asociada a mejores condiciones de rentabilidad, que constituyan una oportunidad laboral para los jóvenes y favorezcan el relevo generacional.

Tabla 1. Objetivos a medio y largo plazo

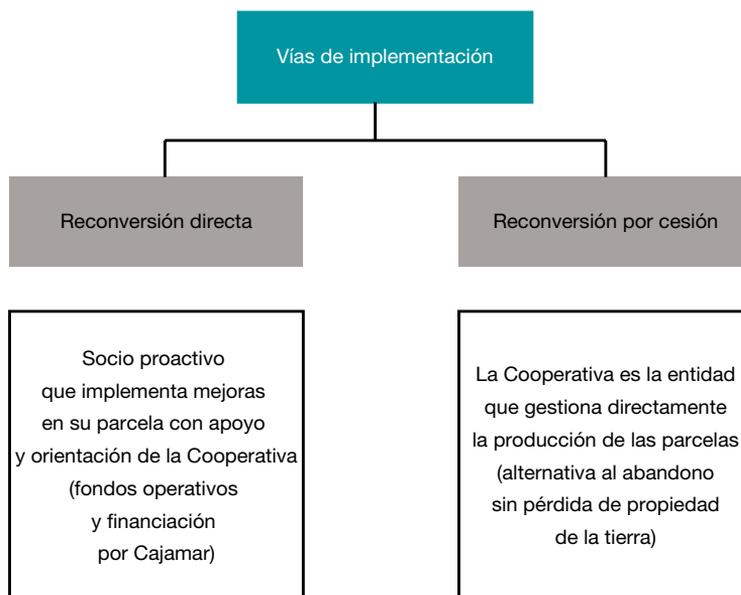


2.2. Características del Proyecto

El proyecto persigue incorporar tierras en producción y mejorar su rentabilidad bajo la dirección de la Cooperativa a través de dos vías de implementación:

- Reconversión directa: Inversión por parte del socio cooperativista con subvención del 50 % por el programa operativo y posibilidad de financiación por Cajamar.
- Reconversión por cesión: Firma de un contrato de cesión de la parcela por 15 años entre el propietario y la Cooperativa.

Gráfico 8. Vías de implementación del proyecto



La opción de reconversión por cesión está dirigida tanto a los socios de la cooperativa como a propietarios externos. Las parcelas susceptibles de ser incorporadas al proyecto son aquellas que:

- Fomenten la redimensión parcelaria o estén agrupadas.
- Cumplan unas dimensiones mínimas de media hectárea⁷.
- Se sitúen en zonas con una climatología adecuada al cultivo planificado.

⁷ Esta dimensión fue elegida en función de la realidad de la Cooperativa de Benaguasil, cada entidad debe adaptarla a su contexto.

A través de la reconversión por cesión la Cooperativa asume el control y la gestión de las parcelas (previo acuerdo con el socio o propietario). De esta manera deja de ser una mera comercializadora y adopta un papel más proactivo. Esta vía concentra la toma de decisiones sobre la gestión y planificación de las parcelas, sobre todo implica un mayor grado de decisión en lo referente a las variedades cultivadas, el momento de recolección y los tratamientos durante el cultivo.

Por contra, en la reconversión directa es el socio quien realiza la inversión y se compromete a gestionar la producción con el apoyo y asesoramiento por parte del equipo técnico de la Cooperativa. Esta vía promueve que los socios adopten un rol activo en la modernización de sus explotaciones.

Ambas vías apuestan por una producción planificada, fomentan la gestión de las parcelas por socios cada vez más profesionalizados y refuerzan la dirección y liderazgo de la cooperativa. A continuación se describe con más detalle las características del modelo de reconversión por cesión.

2.2.1. Compromisos de la Cooperativa en el modelo de reconversión por cesión

La Cooperativa debe garantizar la buena gestión de las parcelas en cesión. Para ello debe aportar los medios productivos necesarios:

- Para garantizar la buena gestión de las parcelas en cesión, aportará todos los medios productivos necesarios para tal fin (entre ellos, los fitosanitarios y fertilizantes);
- Se nombrará un encargado/a de producción en campo que organizará las tareas y labores a realizar;
- Se llevará una contabilidad individualizada por parcela que incluirá gastos e inversiones realizadas, así como los ingresos por liquidación que se vayan produciendo. Dicha contabilidad podrá ser consultada por el cedente en cualquier momento;
- Se hará cargo de los gastos e inversiones que se pacten con el cedente desde la firma del contrato;

- No se hace cargo del Impuesto sobre Bienes e Inmuebles (IBI) de las parcelas cedidas;
- Cualquier inversión a realizar en la parcela será pactada con el cedente, especialmente en lo que respecta a reconversión varietal y sistemas de riego, no así en lo que respecta a las labores de cultivo, cuya realización y planificación corresponderá íntegramente a la Cooperativa.

2.2.2. Modelo de cesión

El modelo de cesión conlleva la firma del contrato de cesión, que establece una renta simbólica de 1 euro y tiene una duración de 15 años, prorrogable por periodos de 5 años.

No obstante, el cedente puede recuperar la parcela en cualquier momento, siempre que:

- Si continúa aportando la producción a la Cooperativa hasta la fecha de finalización del contrato, abone a la misma el saldo que en ese momento resultase de la contabilidad individualizada de la parcela.
- Si no continúa aportando la producción a la Cooperativa, abone a la misma el saldo que en ese momento resultase de la contabilidad individualizada de la parcela más el 25 % del valor de inversión que se derive de dicha contabilidad.

Si antes de finalizar el plazo estipulado de 15 años, el saldo contable de la parcela fuese positivo (teniendo en cuenta la inversión inicial realizada), la Cooperativa liquidará al cedente el 50 % del beneficio neto resultante de cada campaña hasta la finalización de dicho plazo.

2.2.3. Ventajas del modelo de cesión

El cedente de la parcela se beneficia de todas las inversiones que la Cooperativa lleve a cabo sobre la parcela, en algunos casos incluye la reconversión varietal. Por tanto, se beneficia del mantenimiento de la parcela y el cultivo en buenas condiciones de producción sin perder los

derechos de propiedad de la tierra. En el momento en que se desee recuperar la parcela, se encontrará en buenas condiciones de explotación.

A partir de la integración de las parcelas cedidas en la gestión de la Cooperativa, se reducen los costes de gestión y se aumenta la producción propia (reduciendo los volúmenes de compra a terceros). Por tanto, a nivel global, se mejorarán las rentabilidades futuras de los socios agricultores y la viabilidad de la Cooperativa. A su vez, se evita el abandono y/o la falta de cultivo, evitando la erosión del suelo y el deterioro de las infraestructuras asociadas a las parcelas.

Por último, el modelo de cesión contribuye al mantenimiento de la actividad agrícola y potencia la gestión profesionalizada de las parcelas; constituyendo a largo plazo una oportunidad para generar nuevos puestos de trabajo (o evitar la pérdida de estos) y facilitar el relevo generacional.

2.2.4. Sinergias con otros actores clave del territorio

Entendemos que es clave para el éxito del proyecto la presencia y el trabajo conjunto de todos los actores relevantes del territorio. Por ello, la implantación del nuevo sistema de gestión de las parcelas está dirigido tanto a los socios de la Cooperativa como a las organizaciones locales, administraciones públicas e interesados particulares.

Los municipios de la comarca del Camp del Turia no son ajenos a las dificultades estructurales descritas en el primer apartado y necesitan de proyectos de ordenación de su territorio municipal que proyecten hacia un futuro agrario sostenible, con iniciativas que protejan el suelo agrario al tiempo que plantean estrategias de desarrollo agrario en el territorio.

Asimismo, desde la Diputación de Valencia se llevan adelante dos iniciativas para fomentar la actividad agraria en el campo valenciano: los Bancos de Tierras y los Huertos Urbanos Municipales. Ambos instrumentos de carácter medioambiental tratan de dar un impulso sostenible al sector y apostar por un territorio agrario más activo y resiliente.

También la Federación de Cooperativas como órgano coordinador del movimiento cooperativista valenciano es un aliado a lo largo de la implantación y difusión del proyecto.

En definitiva, el proyecto persigue dinamizar el sector en un territorio agrario debilitado, y desde las anteriores instituciones se valora positivamente esta propuesta.

2.3. Metodología

A través de un enfoque participativo se propone la implantación del proyecto piloto de innovación en la gestión.

El potencial de la metodología participativa se dirige hacia la producción de conocimiento, a partir de intercambios constructivos, donde se estimula la participación de todos los actores implicados en el diagnóstico y resolución de necesidades (Balcazar, 2003).

El proyecto fue finalmente impulsado por la acción conjunta de la Fundación Cajamar Comunidad Valenciana, como la entidad financiadora y evaluadora del proyecto, el Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universitat Politècnica de València, entidad que ofrece sistematización y seguimiento a todas las fases del proyecto, y la Cooperativa Rural Sant Vicent Ferrer de Benaguasil, principal entidad impulsora del proyecto.

Factores clave a tener en cuenta a la hora de implementar el proyecto:

- Apoyo social y participación de todos los actores.
- Apoyo institucional y marco legal.
- Viabilidad económica del proyecto.
- Necesario estructura económica sólida de la cooperativa*.
- Definir un área mínima de trabajo.
- ¡Es necesario actuar ya!

* No debe de ser una condición indispensable. Una solución a la escasez de fondos propios podría ser la búsqueda de financiación externa.

2.4. Plan de trabajo

El programa de trabajo abarca nueve meses y se divide en las siguientes fases:

Tabla 2. Cronograma de trabajo

Fases	Periodo 01/01/16 al 30/09/16								
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep
Diagnóstico de la situación	■								
Implementación	■	■	■	■	■	■			
Evaluación y puesta en valor					■	■	■	■	
Devolución de los resultados							■	■	■
Reuniones de seguimiento	■			■			■		
Cierre del proyecto									■

3. Puesta en práctica

A lo largo de esta sección se recoge la puesta en práctica del proyecto con intención de documentar los avances realizados para generar una herramienta que recoja las fases del proceso. Esta guía de trabajo servirá para medir el nivel de éxito conseguido en el proyecto de Benaquasil. Asimismo, servirá como hoja de ruta para sistematizar las lecciones aprendidas, reconocer las necesidades presentes y futuras, desarrollar nuevas oportunidades y aportar sugerencias de mejora a otras entidades interesadas.

Importante:

El proyecto pretende a partir de un enfoque participativo implementar procesos de discusión y cambio en la gestión de la Cooperativa, por tanto la implicación directa de la misma para aportar soluciones posibilita en gran medida el éxito y la sostenibilidad de la intervención. **Esta metodología pone fin a la imposición de lógicas externas. Se recomienda iniciar el proyecto sólo en aquellas entidades que lo soliciten y se comprometan a lo largo de todo el proceso.**

3.1. Diagnóstico de la situación actual y presentación del modelo

Esta primera fase se caracteriza por presentar la propuesta de proyecto a todos los que de manera directa o indirecta participarán de su

desarrollo. La intención es compartir la información y repartir los roles de trabajo. Para ello, las tareas más destacadas son:

Tabla 3. Tareas primera fase del proyecto

Fase	Tareas	Estado	
1. Diagnóstico de la situación actual y presentación de la propuesta	Análisis DAFO de la Cooperativa	√	Terminado
	Presentación del proyecto a los socios trabajadores	√	Terminado
	Presentación del proyecto a la plantilla de la Cooperativa	√	Terminado
	Elaboración del contrato	√	Terminado
	Previsión de necesidades	√	Terminado

3.1.1. Análisis DAFO de la Cooperativa

Se ha considerado oportuno la realización de un análisis DAFO como instrumento para conocer la situación de la Cooperativa. Esta metodología realiza un análisis externo, observando aquellas amenazas y oportunidades del entorno, así como un análisis interno, reflexionando sobre las debilidades y fortalezas de la entidad. En la elaboración del DAFO participó el equipo de trabajadores (técnicos, administración y almacén) y el Consejo Rector de la Cooperativa.

A continuación se expone un resumen de los resultados:

Análisis externo-Amenazas:

- Dificultad para garantizar el relevo generacional de la Cooperativa («no hay gente joven y cada vez somos más socios que superamos los 65 años»).
- Falta de reconocimiento social de los trabajos relacionados con la parte productiva del sector agrario («no se valora la labor del agricultor»).

- Las ayudas vía subvenciones procedentes de los fondos europeos o estatales («las subvenciones son pan para hoy y hambre para mañana»).
- Escaso apoyo de las administraciones públicas a la hora de legislar en beneficio del cooperativismo agrario.
- Mayores dificultades para el sector agroalimentario como consecuencia de la globalización. La reducción de las medidas comerciales hace posible la entrada de productos de terceros países en condiciones más competitivas.
- El cambio tecnológico del sector exige una actitud proactiva y emprendedora que no siempre se produce de forma tan rápida en el cooperativismo agrario.
- La cooperativa opera en un mercado caracterizado por la incertidumbre y la complejidad (productos perecederos muy dependientes de la climatología).
- El cooperativismo no tiene la influencia deseada sobre las reglas de juego en los mercados en los que trabaja. La tendencia de la gran distribución a concentrar y favorecer la economía de escala no pueden asumirla todas las cooperativas debido a que no alcanzan una dimensión suficiente («la demanda está muy concentrada y la oferta muy atomizada»).
- Falta de conocimiento por parte de los consumidores para reconocer la calidad y las variedades («está muy extendido que la naranja es la fruta barata del invierno»; «las marcas blancas no benefician a las cooperativas»).
- Las empresas no cooperativas de la competencia dedican esfuerzos a analizar las tendencias del mercado, esto las posiciona mejor ante los cambios.
- La especulación con el suelo agrario y la presión urbanística han desvirtuado el uso de la tierra.

Análisis externo-Oportunidades:

- La diferenciación cualitativa de la marca cooperativa como valor positivo por su carácter social y promover el desarrollo de la comarca del Camp del Turia.
- La posibilidad de adaptación de las cooperativas a las nuevas exigencias en medioambiente, seguridad y calidad alimentaria.
- Posibilidad de acceso a nuevos mercados exteriores debido a la ampliación de la Unión Europea y a la globalización.
- Desarrollo de nuevos canales de comercialización: canales cortos de comercialización, canal HORECA, compra pública, etc.
- Desarrollo de formulas de producción más sostenibles (producción en ecológico).
- Posibilidad de concentrar la oferta y optimizar los medios técnicos y humanos.
- Desarrollo de mecanismos de intercooperación o creación de consorcios comerciales («compartir infraestructura o intercambiar productos entre grupos cooperativos»).

Análisis interno-Debilidades:

- Faltan agricultores profesionales y se contagia una actitud tradicional de conformismo, resignación y ausencia de iniciativa (pérdida de ilusión) («quizá este proyecto se tenía que haber hecho antes»).
- Sector muy masculinizado y envejecido.
- Reducido tamaño de las parcelas lo que supone una dificultad a la hora de alcanzar una determinada producción.
- Limitaciones en conocimiento del mercado globalizado, de la correcta orientación estratégica de sus productos, de las tendencias, de los gustos del consumidor, de las actuaciones de la competencia, etc.

- Falta de articulación de las cooperativas de primer grado con las de segundo grado.
- Existencia de canales de comercialización basados en la comercialización a granel sin aportar valor añadido al producto.
- Cultura de gestión basada, casi en su totalidad, en complacer a los socios.
- Falta de comunicación externa, no se usan redes sociales ni se informa al consumidor del valor añadido de los productos de las cooperativas.
- Comunicación interna por canales clásicos (asambleas generales o por correo ordinario) lo que ralentiza la toma de decisiones.

Análisis interno-Fortalezas:

- La Cooperativa cuenta con un buen equipo de técnicos especialistas que tienen experiencia («buen equipo humano que conoce la Cooperativa»).
- La localización (cercanía a la ciudad de Valencia).
- La climatología favorece el cultivo de cítricos y hortalizas.
- La Cooperativa cuenta con servicios de formación y ofrece la posibilidad a sus empleados de mejorar su preparación.
- Estructura de costes muy controlada.
- Realización de proyectos de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), como el proyecto Sabio (frutas de cuarta gama) y este proyecto de cambio de gestión.
- Gran volumen de producción y transformación con infraestructuras modernas (relación calidad/precio excelente).
- La oferta de servicios agrarios para cubrir las necesidades de agricultores no profesionales (gestión del libro de campo, pago básico, etc.) y acceso a información actualizada (asesoramiento, cursos, formación, etc.).

Recomendaciones:

- El objetivo del DAFO es provocar una reflexión sincera sobre la situación de la Cooperativa, por lo que se recomienda realizar las sesiones de reflexión y elaboración del DAFO distinguiendo entre Consejo Rector, los trabajadores y el equipo sistematizador.
- El dinamizador del DAFO debe guiar la reflexión sin influir en las decisiones finales.

3.1.2. Presentación del proyecto a los socios trabajadores en campo

La gestión de las parcelas que se incorporen al modelo de reconversión por cesión requerirá una previsión de trabajos extra por parte de la Cooperativa. Por ello se propuso una reunión con los socios trabajadores, donde se ofreció la posibilidad de ampliar la dedicación laboral en la Cooperativa. Principalmente las tareas se centran en la gestión del riego y el control de arvenses.

Limitaciones:

- Se paga por labor realizada (riego y/o control de arvenses).
- La agricultura no siempre es la principal actividad de los trabajadores.

3.1.3. Presentación del proyecto a los trabajadores de la Cooperativa

El personal de plantilla de la Cooperativa cubre diversas tareas: recepción, suministros, gestión del pago único de la PAC, liquidaciones, administración, pagos relacionados con los programas operativos, seguros, etc. Todos tienen contacto directo con el socio o posibles inte-

resados en el proyecto, por ello es importante que conozcan y sean promotores del proyecto. A la vez son posibles identificadores de las necesidades de los socios y de las omisiones o fallos que puedan darse a lo largo de la implementación del proyecto.

Resultado: Se realizó una reunión con toda la plantilla trabajadora con intención de compartir la propuesta y coordinar, dividir tareas y repartir las funciones. Se trasladó la necesidad de trabajar articulados y de transmitir una información homogénea.

Recomendaciones:

- Realizar esta tarea al principio de todo el proceso (no posponerla).
- Repetir esta reunión a lo largo del proceso de implantación del proyecto, para resolver posibles dudas o detectar debilidades/fortalezas.
- Realizar una reunión específica con el personal de almacén de la Cooperativa.
- Aprovechar esta reunión también para presentar el rol del sistematizador e integrarlo en el equipo humano de la Cooperativa.

3.1.4. Elaboración del contrato

La elaboración de un contrato de cesión que recoja las necesidades del cedente y de la Cooperativa es un requisito para el éxito del proyecto. Solo si el contrato de cesión articula los intereses de ambas partes se alcanzarán los objetivos del proyecto.

Resultado: Conscientes de la importancia de elaborar un documento integrador, su redacción se realizó de forma participativa, contando con la opinión y sugerencias de diferentes actores. Un primer borrador se entregó a los socios más proactivos y susceptibles de entrar en el proyecto con ánimo de obtener sugerencias y propuestas de mejora. A continuación, un segundo borrador se revisó con la Prof. Gloria Domenech

Martínez, experta jurista y profesora del DECS en la UPV. Por último, para terminar de validar el contrato fue revisado por el servicio de abogacía de la Cooperativa.

Limitaciones y dudas

- La transmisión y/o el arrendamiento de tierras conlleva altos costes fiscales.
- Aparecen dificultades normativas para llevar a cabo la redimensión parcelaria y las permutas voluntarias.
- Deficiente aplicación de la normativa existente en relación con la declaración de fincas abandonadas.
- Falta de un inventario de las parcelas abandonadas en el territorio.
- Pérdida de la calidad de socio por parte del cedente al firmar el contrato.
- Pérdida de los derechos del pago básico por parte del cedente al firmar el contrato.
- Falta de una ventanilla única en la administración que facilite el acceso a la tierra.
- Se cuestiona si la Cooperativa podrá hacer frente a la inversión de este proyecto.

Propuestas que favorecen la cesión

- Reducción de la tributación en las transmisiones y/o arrendamientos de tierras. Ejemplo: Comunidades Autónomas como Galicia establecen su exención.
- Establecer una regulación clara del contrato de cesión de tierras.
- Facilitar los procesos de cesión y permuta de tierras. Por ejemplo: siempre que el uso sea agrario sería interesante eliminar las tasas de transacción, para facilitar acuerdos entre vecinos.
- Instrumentos como los bancos de tierras o los inventarios de parcelas abandonadas pueden ser útiles para poner en contacto propietarios y productores.
- Adopción de medidas legislativas (y presupuestarias) que penalicen el abandono de tierras.
- Redactar un contrato con pocos tecnicismos y un lenguaje directo y claro.

3.1.5. Previsión de necesidades

La incorporación de nuevas parcelas en producción bajo la dirección de la Cooperativa aumenta principalmente las necesidades de personal y de espacios para almacenar el material destinado a las parcelas cedidas.

Resultados: Se decide contratar un capataz para gestionar directamente las parcelas cedidas del proyecto y más adelante en función de la viabilidad del proyecto y de las necesidades de las parcelas se les ofrecerán al resto de socios trabajadores que estén interesados.

Las necesidades en el corto plazo más destacadas son:

- Un capataz de campo y un coche nuevo.
- Listado de la gente que podría trabajar con maquinaria.
- Listado de la gente para trabajar en campo.
- Espacio en el almacén para los sulfatadores y el material utilizado en las parcelas del proyecto.
- Maquinaria: tractores específicos o *quats*.

A su vez, en los primeros años del proceso de reconversión se prevé una reducción de la producción interna (se ha planificado el arranque de variedades con menor interés). Es importante tenerlo en cuenta para estimar las compras de producto a terceros que serán necesarias (lo que supondrá un mayor coste para la Cooperativa).

Importante:

Es necesario equilibrar las compras a terceros con la producción interna para mantener la categoría de OPFH (Organización De Productores De Frutas Y Hortalizas).

3.2. Implementación y sistematización

Esta segunda fase recoge las tareas principales de implementación y seguimiento del proyecto.

Tabla 4. Tareas segunda fase del proyecto

Fase	Tareas	Estado
2. Implementación y sistematización	Reuniones con los socios	√ Terminado
	Sinergias con los ayuntamientos	√ Terminado
	Sinergias con otros actores clave	√ Terminado
	Selección y cálculo de la viabilidad de las parcelas	√ Terminado
	Proceso de firma del contrato	⌚ En proceso
	Previsión del programa informático para gestionar el proyecto	⌚ En proceso
	Asesoramiento fiscal	√ Terminado

* El estado se refiere a la situación de aplicación del plan de trabajo a inicios de octubre de 2016.

3.2.1. Reuniones con los socios

Presentar el proyecto a los socios cooperativistas es una tarea clave para transmitir los esfuerzos que se realizan desde la dirección de la Cooperativa. Asimismo es fundamental contar con la aprobación e implicación de los socios. Es importante asociar la implantación del proyecto a un beneficio colectivo. Y trasladar el mensaje de que trabajar por el rendimiento global de la Cooperativa repercute de manera positiva sobre todos los socios.

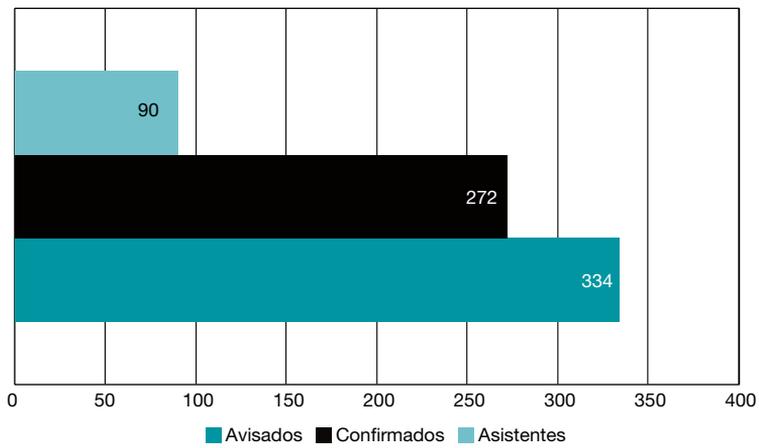
Resultado: Se presentó el proyecto por primera vez en la asamblea general del 14 de enero del 2016, en Vilamarxant y Benaguasil. El objetivo principal fue compartir la propuesta de proyecto en ambas asambleas y aprobar su puesta en marcha.

Se realizaron también reuniones más personalizadas con aquellos socios que tienen variedades Navel y Navelina, por ser las variedades más susceptibles a ser reemplazadas por variedades más cotizadas en el mercado. Las reuniones se realizan en grupos reducidos (entre 6 y 10 asistentes) para favorecer el intercambio de ideas y resolver posibles dudas. En total se realizaron 9 reuniones con grupos reducidos. Se contactó con 334 socios por vía telefónica, un total de 272 confirmaron la asistencia y 90 socios asistieron a las reunión (un 30 % de los consultados).

Imagen 1. Reuniones y asambleas con los socios



Gráfica 10. Asistencia a las reuniones (2016)



Limitaciones y dudas

- Los socios manifiestan sus dudas hacia la gestión de las parcelas por el modelo de cesión. Las preguntas más recurrentes: ¿Por qué la Cooperativa va a sacar rentabilidad de lo que el propio agricultor no saca? ¿Cuánto tiempo tardará en recuperarse la inversión?
- Se expresa disgusto con algunas actuaciones de la Cooperativa. Las más recurrentes son las liquidaciones y las fechas de recolección.
- Se desconfía de la estrategia de venta de la Cooperativa.
- La localización de la parcela y la exposición a robos es una de las principales limitaciones para elegir variedades premium (con *royalty*).
- La diferencia entre los socios que confirman asistencia y los que finalmente acuden demuestra que no es una prioridad en sus actividades diarias.

Propuestas y recomendaciones

- La presencia de la técnica de campo agiliza mucho las reuniones porque orienta a los productores y conoce las parcelas.
- Se recomienda tomar nota de los asistentes y las personas que muestran interés en el modelo de cesión para volver a convocarles.
- Comenzar la presentación con la propuesta de reconversión directa por parte del socio. A continuación, se recomienda presentar la propuesta de reconversión por cesión. Esta segunda fórmula traslada el empeño de la Cooperativa en ser el referente agrario de la comarca y que el abandono de la parcela no se contemple como una opción.
- Realizar las reuniones por grupos reducidos (no más de 10 personas) para favorecer la participación de todos los asistentes.
- Por la elevada edad de los titulares se recomienda invitar a los familiares o personas con decisión sobre la gestión de las parcelas.

Importante:

Los robos en campo son una limitación recurrente a la hora de seleccionar la variedad. Los equipos implantados por la Administración para vigilar el medio rural no resultan siempre efectivos. Se proponen las siguientes medidas:

- a) Modificación de la Ley de contratos de trazabilidad para permitir un seguimiento más riguroso del producto. No cumplir la normativa de seguridad alimentaria es un delito (si se exigiesen los papeles adecuados en cuanto a seguridad alimentaria se podrían reducir el número de robos).
- b) Incrementar el número de controles en los centros de acopio.
- c) Mejorar la coordinación de los cuerpos de seguridad como mínimo a nivel provincial.

3.2.2. Sinergias con los Ayuntamientos

Establecer relaciones con las administraciones públicas de los municipios donde opera la Cooperativa persigue sumar esfuerzos en la búsqueda de soluciones colectivas a los problemas enfrentados. Asimismo, se persigue que sean aliados en la difusión y promoción del proyecto en el territorio.

Se mantuvieron diversas reuniones con los Ayuntamientos (Alcaldes y Concejales de Agricultura) de Vilamarxant, Ribarroja, La Pobla de Vallbona y Benaguasil. El objetivo es compartirles la propuesta detallada del proyecto, recibir comentarios y fomentar sinergias y colaboraciones futuras.

Resultado: En general los Ayuntamientos valoran la propuesta de manera positiva. Todos manifiestan estar a favor del proyecto y se animan a participar como entidad proactiva y difusora del proyecto.

- Se proponen formulas para trasladar la información del proyecto a la población susceptible de ceder parcelas a través del Consell Agrari, bando público, jornada de difusión, etc.

- Los Ayuntamientos no cuentan con recursos (ni humanos ni económicos) para hacer frente a la búsqueda de las parcelas o los propietarios con las características adecuadas para entrar en el modelo de cesión. Una herramienta accesible es el catastro pero no parece estar actualizado. Se propone realizar un mapeo de parcelas abandonadas en las zonas de actuación prioritaria por parte de la Cooperativa.
- Destacan su interés en que el proyecto priorice la empleabilidad de personas locales para ampliar la aceptación del proyecto.

3.2.3. Reuniones con otros actores clave del sector agroalimentario

La articulación con el resto de actores relevantes del territorio es esencial para fomentar la creación de sinergias entre diferentes entidades y alcanzar objetivos compartidos. De este modo, las entidades participantes se convierten a su vez en difusoras del proyecto.

Resultado: Se mantuvieron reuniones con dos actores clave del sector agroalimentario.

- Federación de Cooperativas: el objetivo es participar en las reuniones del grupo de trabajo para fomentar iniciativas de agrupación parcelaria.
- Diputación de Valencia área de Medio Ambiente: el objetivo es promover un inventario de parcelas abandonadas en los municipios de Vilamarxant, Ribaroja, La Pobla de Vallbona y Benaguasil.

Imagen 2. Reunión con los Ayuntamientos y la Diputación de Valencia (junio de 2016)



3.2.4. Proceso de firma del contrato

La firma del contrato requiere la coordinación entre la elaboración de los contratos y el asesoramiento a los cedentes (y sus familias) sobre las condiciones del contrato. Se firma un contrato por parcela y cada contrato lleva asociado un anexo específico que incluye las particularidades de la parcela y las labores específicas que se prevén en ella. Este anexo específico estará sujeto a cambios cada vez que se modifique el plan de acción sobre la parcela.

Importante:

Tener en cuenta en la elaboración de los contratos que no siempre coincide la descripción que aparece en la escritura de la parcela con la realidad en campo en aspectos como: el nombre de los vecinos, los lindes, el número de polígono y parcela, las unidades de medida (la superficie de la parcela está en brazas o cuarterones en vez de m²). En algunas parcelas también es importante diferenciar el volumen de agua registrado en el contador que se emplea en el riego de la parcela y el que se emplea en la piscina, chalet, caseta, etc.

Resistencias encontradas

- El plazo de 15 años de cesión genera dudas por la elevada edad de los socios.
- El contrato requiere de la aprobación del resto de miembros de la familia. Los hijos/as son partícipes del proceso.
- Desconfianza ante una propuesta de cambio.
- Duda frente a quien toma las decisiones sobre el cultivo o las futuras transformaciones de la parcela.
- Duda de cuando se inicia el contrato. ¿A partir de la firma del contrato o en el momento de la primera acción sobre la parcela?
- Cada parcela y cada cedente tiene una situación y necesidades diferentes.
- Preocupa como se contabilizará la inversión en cada parcela.
- La burocracia que implica la firma del contrato retrasa el proceso (búsqueda del documento de escritura de la parcela, referencia catastral, etc.).

Propuestas y recomendaciones

- Invitar a los familiares a las reuniones para explicar las condiciones del contrato y resolver posibles dudas.
- Ofrecer asistencia personalizada para cada contrato con la abogada de la Cooperativa.
- Iniciar la firma del contrato con aquellos socios más proactivos y cercanos a la Cooperativa.
- Detectar aquellos puntos más débiles del contrato o aspectos que generan desconfianza para trabajarlos y mejorarlos.
- Se considera necesario mantener también reuniones con las comunidades de regantes.

3.2.5. Selección y cálculo de la viabilidad de las parcelas

Se calcula para cada una de las parcelas cedidas a la Cooperativa la previsión de costes y producciones a lo largo de los 15 años de duración del contrato, en función de las dimensiones de la parcela, la variedad elegida y las tareas previstas para la preparación de la parcela.

Resistencias encontradas	Propuestas y recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • La definición de la dimensión mínima de las parcelas que son incorporadas al proyecto. La mayoría de las parcelas que los propietarios ceden en el primer momento no alcanzan el área mínima requerida para entrar en el proyecto y se encuentran muy dispersas. • Dificultad a la hora de homogeneizar los costes por hanegada en cada parcela. Cada una se encuentra en una fase del cultivo y requiere unas labores de campo específicas. • Dificultad a la hora de estimar un precio y volumen de producción medio por hanegada y parcela. • Dificultad para incluir los gastos extra por tratamientos fitosanitarios de cada una de las parcelas. • La planificación de las labores de campo y el asesoramiento a los cedentes de los cambios en las parcelas es una tarea que recae sobre el técnico de campo. Es importante organizar y escalonar esta tarea para no sobrecargar al técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen unos costes aproximados de las tareas de campo a lo largo de los 15 años de duración del contrato. Todos los cálculos son medidas orientativas que no hay que considerar como previsiones exactas. • Cada parcela lleva asociada su contabilidad independiente que incluirá gastos e inversiones realizadas, así como los ingresos por liquidación anuales. De este modo el cedente puede recuperar una parcela concreta y el resto de parcelas seguir bajo el modelo de contrato por cesión. Asimismo el cedente puede consultar la gestión de cada una de las parcelas por separado. • Se recomienda calendarizar las reuniones con los socios que muestren interés en el modelo de cesión, para evitar un goteo constante de dudas en la Cooperativa y prevenir mal entendidos.

Resultados: se aceptaron todas las parcelas cedidas a la gestión de la Cooperativa y solo se incorporan al proceso de reconversión aquellas que cumplen con las dimensiones adecuadas.

Importante:

Las parcelas que se incorporen al proyecto de cesión deben cumplir una dimensión mínima de media hectárea o juntar esta dimensión con las parcelas vecinas. Este requisito aunque en principio limita el número de parcelas que se adhieren al proyecto, también sirve como garantía para asegurar que las parcelas incorporadas al proyecto donde se realizaran inversiones cumplen con unas dimensiones mínimas adecuadas.

A medida que avance el proyecto y aumente el número de parcelas bajo el modelo de cesión que den beneficios es importante recalcar y confirmar si el reparto de las ganancias al 50 % entre el cedente y la cooperativa es la opción óptima.

3.2.6. Previsión del programa informático para gestionar el proyecto

Para gestionar las parcelas que se incorporan al proyecto, se requiere un sistema informático de gestión adicional al general de la Cooperativa.

Resultados: se solicitó la elaboración de un *software* adaptado a las características del proyecto. Algunos de los requerimientos específicos más relevantes son:

- Definir los conceptos de costes y diferenciar con un código cada labor que se realice sobre la parcela. Generar por separado tres documentos: trabajos realizados, maquinaria empleada y tratamiento. Por ejemplo, en ocasiones varía la estimación de los litros planificados con los aplicados realmente en campo.
- Definir la estructura analítica de la herramienta: cada parcela lleva una contabilidad individualizada y un centro de coste asociado.

- Plantillas de trabajo para más de una parcela. Por ejemplo: la opción de aplicar el mismo tratamiento a todas las parcelas, para evitar introducir los datos parcela a parcela de una misma tarea.
- Cada parcela debe registrar tanto los gastos como los ingresos. Por ejemplo: las subvenciones, el pago único, el programa operativo.
- La herramienta debe ser flexible frente las necesidades específicas de cada propietario. Por ejemplo: algunos socios se les hacen labores pero no han cedido los campos o al revés.

En definitiva, la herramienta debe ser versátil y escalable para que se puedan añadir funciones adicionales que surjan a medida que se pone en práctica. Por ejemplo: la situación en la que el cedente recupere la parcela o empiecen a producirse ganancias y haya que repartir los beneficios al 50 % entre el cedente y la Cooperativa.

Limitaciones encontradas	Propuestas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo que se requiere para la elaboración y justificación de la herramienta. • El tiempo necesario que requiere para conocer su funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinarse con otras cooperativas y elaborar una herramienta informática que sirva para varias entidades y reducir costes. • Son necesarias unas jornadas de formación para aprender a gestionar la herramienta.

3.2.7. Asesoramiento fiscal

Es imprescindible el asesoramiento y adecuado tratamiento jurídico y fiscal del contrato de cesión para que los gastos que se realicen por parte de la Cooperativa se registren como inversión. Asimismo, se requiere una adecuada definición de la contabilidad económica del proyecto para evitar duplicar la contabilidad.

Importante:

Al aumentar el patrimonio de la Cooperativa con la cesión de las parcelas debe estudiarse como repercute sobre las cuentas globales de la Cooperativa.

Resultado: la situación de equilibrio económico financiero y el bajo nivel de endeudamiento le deben permitir a la Cooperativa llevar a cabo el proceso de crecimiento como el que tiene previsto realizar con la implementación del proyecto.

3.3. Difusión y puesta en valor del proyecto

Esta fase del proyecto comprende las actividades de difusión y comunicación de los resultados preliminares y el análisis de los primeros pasos de la implementación del proyecto.

Tabla 5. Tareas tercera fase del proyecto

Fase	Tareas	Estado
3. Difusión y puesta en valor	Difusión y comunicación externa del proyecto	🕒 En proceso
	Difusión y comunicación a los socios de la Cooperativa	🕒 En proceso

3.3.1. Difusión del proyecto

Las actividades realizadas de difusión y comunicación externa del proyecto son:

- Jornada «Problemáticas y alternativas al abandono». El uno de marzo en la sede de la Cooperativa en Vilamarxant, se organizó conjuntamente con el Ayuntamiento de Vilamarxant la jornada que tenía como objetivo principal abordar la problemática asociada al abandono de cultivos y se presentó por parte de la Cooperativa el proyecto de reconversión de parcelas. El intercambio de opiniones entre los ponentes y los asistentes a la charla favo-

reció el primer paso hacia una mayor interacción entre los vecinos, el Ayuntamiento y la Cooperativa para discutir las posibles soluciones al alcance frente al abandono.

Imagen 3. Jornada «Problemáticas y alternativas al abandono» (marzo de 2016)



- Presentación del póster del proyecto en el Congreso de la International Cooperative Alliance 2016, que tuvo lugar en Almería (España) los días 24-27 de mayo de 2016 (Anexo 1). Destaca el interés que genera el proyecto como experiencia piloto para aportar lecciones aprendidas y recomendaciones a otras cooperativas o entidades similares.
- Jornada «Dinamización en el sector agrario de la Vallbona». El 25 de octubre de 2016 se presentó el proyecto de la Cooperativa de Benaguasil, en el marco de la jornada organizada por el Ayuntamiento de la Pobla de Vallbona para presentar el Banco de Tierras municipal.
- Participación en la Jornada “Innovación en la gestión de tierras. Hacia sistemas agroalimentarios viables” prevista para el 1 de diciembre del 2016, organizada por IVIFA en la sede de la Fundación Cajamar de la Comunidad Valenciana.

3.3.2. Comunicación a los socios de la Cooperativa

Esta fase incluye las actividades de difusión y comunicación del avance del proyecto y los resultados tanto a los socios como al equipo de trabajadores de la Cooperativa.

Resultados: el traslado de la información y los avances del proyecto se realizó a través de las dos asambleas generales y en las reuniones periódicas del consejo rector. Asimismo, se prevé una reunión con todos los miembros trabajadores de la Cooperativa que han participado en la implementación del proyecto para informar de los resultados alcanzados y exponer la siguiente fase del proyecto.

Importante:

Valorar la percepción de los socios y trabajadores cooperativistas sobre el proyecto y los resultados obtenidos es indispensable para seguir afrontando nuevas etapas del proyecto y detectar futuras necesidades.

Fomentar la difusión y buena publicidad del proyecto es clave para potenciar el efecto arrastre y motivar a más propietarios a ceder las parcelas (exponer las experiencias satisfactorias de los propietarios que han participado en la primera fase podría servir).

4. Resultados y conclusiones

4.1. Resultados alcanzados

Esta última sección recoge los resultados de esta primera etapa y las conclusiones preliminares. Entendemos que se trata de un proceso en marcha que todavía está en su fase inicial, pero con un recorrido importante para el futuro. A continuación, se presentan los resultados alcanzados a los nueve meses de haber iniciado el proyecto.

4.1.1. Reconversión directa

Al final del proceso un total de 50 parcelas que representan una superficie de 454 hanegadas han sido incorporadas al proyecto a través de la reconversión directa por parte de los socios y con el apoyo de las líneas de financiación de Cajamar.

Este modelo de reconversión lo realizan socios que presentan un perfil fundamentalmente agricultor (dedican la mayor parte de su jornada

a la agricultura y es su principal fuente de ingresos). La existencia de este tipo de socio dinámico y emprendedor es clave para aportar innovación y vitalidad a la Cooperativa. Por tanto, una base emprendedora debe existir como mínimo en un proyecto de estas características.

Tabla 6. Resultados reconversión directa

Año 2016	Hanegadas	Parcelas
Riego	203,04	12
Plantón	230,40	33
Injerto	20,28	5
Total	453,72	50

4.1.2. Reconversión por cesión

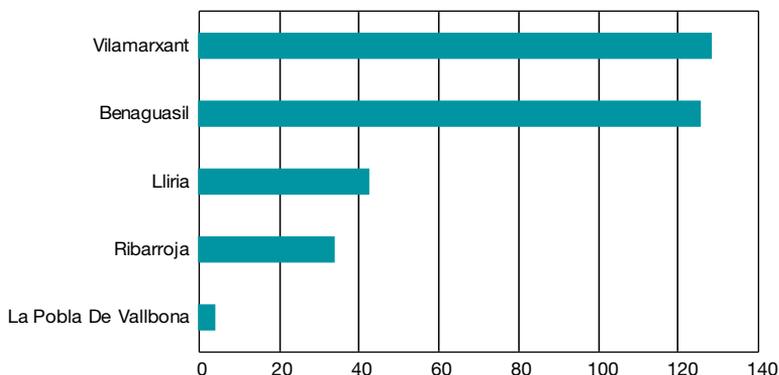
Un total de 57 parcelas que representan una superficie de 338 hanegadas son las incorporadas al proyecto a través de la cesión de las parcelas a la Cooperativa.

Tabla 7. Resultados reconversión por cesión

Número de socios/cedentes	15 socios
Número de parcelas cedidas	65 parcelas
Total de hanegadas	338 hanegadas

Todas las parcelas incorporadas al modelo de cesión se encuentran localizadas en los municipios colindantes.

Gráfico 11. Distribución de la superficie en hanegadas cedida por municipios



4.2. Indicadores

Los indicadores de monitoreo y evaluación del proyecto serán definidos y afianzados a lo largo de la implementación del proyecto por el equipo de la Cooperativa en función de las necesidades de la misma. Algunos de los indicadores propuestos son:

- Superficie, número de parcelas y volumen de producción incorporado anualmente a través de cada una de las dos vías de implementación.
- Número cedentes por año y su origen (si son socios de la Cooperativa o particulares interesados).
- Número de socios que implementen reconversión directa.
- Ratio de inversión realizada respecto a los beneficios obtenidos.
- Ratio de la producción de las parcelas incorporadas al proyecto respecto al volumen de producción total de la Cooperativa.

4.3. Conclusiones

A principios del 2016, la Fundación Cajamar, la Cooperativa de Benaguasil y el DECS de la UPV plantearon un proyecto de innovación en la gestión y modernización de la producción. El proyecto persigue asegurar la viabilidad de la Cooperativa a largo plazo como medio para asegurar la rentabilidad de la producción de sus socios.

Para ello, se diseñó un esquema de gestión común para adaptar la producción de la Cooperativa a las exigencias del mercado en cuanto a variedades, calibres, colores y calidad. El proyecto promueve la gestión en común de las parcelas y la planificación de la campaña de producción de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa. Se persigue reducir los momentos de sobreproducción que por un lado impiden defender precios adecuados y por otro reducen la calidad del producto final. Y fomentar la reconversión hacia las variedades con más salida comercial para reducir las compras a terceros. Este proyecto se implementa a través de dos vías: a) reconversión directa por parte del socio con apoyo de las líneas de crédito de Cajamar y b) reconversión a través de la firma de un contrato de cesión. A través de ambas vías, la Cooperativa pretende profesionalizar la gestión de sus parcelas y reforzar su dirección y liderazgo en la dirección de las actividades productivas.

Asimismo la Cooperativa tiene un importante papel en la dinamización del desarrollo de la comarca del Camp del Turia. Especialmente destaca su potencial en la generación de empleo y la prevención del abandono y degradación del paisaje. Esta característica ha favorecido la búsqueda de alianzas con la administración pública local y ha potenciado la difusión y el desarrollo del proyecto. Es un proyecto que trasciende, por tanto, la mera dimensión empresarial.

Como resultado, en los primeros nueve meses del proyecto, se han incorporado a la gestión común a través del modelo de cesión 338 hanegadas, y por reconversión directa del socio 454 hanegadas. En este proceso la Cooperativa fortalece su liderazgo en la toma de decisiones sobre la gestión y producción de las parcelas incorporadas. Con ello, se espera ser más competitivos y mantener la actividad de la Cooperativa.

Sin embargo, es pronto para plantear conclusiones definitivas. El proyecto, como se ha indicado, está dando sus primeros pasos de desarrollo. Hasta ahora el proyecto se ha dirigido a los socios de la Cooperativa y a los propietarios de parcelas de los municipios cercanos. En la

siguiente etapa del proyecto se plantea articular sinergias con las asociaciones de regantes y con las entidades gestoras del territorio para llegar a aquellos propietarios que podrían estar interesados. Asimismo se proyecta comprar o alquilar terrenos con las condiciones de superficie, localización y características adecuadas, para aumentar la producción interna y ampliar la campaña de producción.

A su vez, esta primera fase el proyecto centra sus esfuerzos únicamente en la fase productiva. Y para potenciar a largo plazo la viabilidad de la Cooperativa será necesaria la suma de otros proyectos estratégicos que actúen sobre las diferentes áreas de la Cooperativa. A nivel interno algunas de las estrategias complementarias que se plantean en las siguientes etapas del proyecto son:

- Añadir valor al producto final: apostar por la línea activa de productos de cuarta gama, elaborar zumos u otros productos procesados, innovar en el empaquetado, crear una marca local...
- Introducir nuevas prácticas agrarias más sostenibles (cultivo en ecológico o prácticas menos intensivas en recursos naturales). Apostar por una agricultura capaz de adaptarse a escenarios futuros de reducción de subvenciones y escasez de agua. Por ejemplo: especializarse en cítricos tardíos que se adaptan a las condiciones locales.
- Diversificar los canales de comercialización: canal Horeca, canales de venta directos o más cortos, involucrarse en la compra pública, Mercavalencia u otras centrales de abasto...etc.

Para alcanzar la viabilidad de la Cooperativa también es necesaria una transformación conjunta del sector cooperativo agrario. Fomentar la coordinación entre cooperativas es clave para reducir duplicidades y no desdoblarse esfuerzos. Algunas de las propuestas a nivel del sector cooperativo son compartir almacenes infrutilizados, intercambiar producto buscando la especialización de cada cooperativa según sus condiciones, realizar campañas de publicidad conjuntas y coordinar operaciones de transporte y labores de campo. Asimismo, articular y planificar la gestión y los planes de desarrollo de las cooperativas de primer grado con las necesidades de las cooperativas de segundo grado, es una tarea pendiente.

4.4. Reflexiones finales

El escenario económico agroalimentario cada vez más globalizado e integrado promueve la concentración, el aumento de la dimensión de las explotaciones y utiliza de manera más intensiva las innovaciones tecnológicas y los recursos naturales. Bajo estas condiciones la flexibilidad relacionada con las cooperativas de primer nivel es cuestionada y puesta en duda ¿Es viable un sistema cooperativo en un escenario tan encaminado hacia la integración vertical?

La realidad es que el sector cooperativista agrario, lejos de quedar al margen, es hoy en día uno de los actores clave del sector agroalimentario europeo y nacional. Asimismo, es una realidad social presente en las zonas rurales del campo valenciano y en otras zonas rurales.

A pesar de las dificultades, el cooperativismo está adoptando transformaciones (fusiones, creación de grupos empresariales) mostrando un carácter innovador y una capacidad de resiliencia que le permitirá adaptarse mejor ante los cambios del sector.

En definitiva, las cooperativas agrarias no solo existen como herencia del pasado, sino que también representan una forma organizativa y de coordinación óptima adaptada a las características de cada territorio. Son entidades capaces de aglutinar sociedades de personas y de empresas a la vez. Por lo tanto, son iniciativas capaces de redirigir sus actividades en función de las necesidades de sus gestores.

Entendemos que el cooperativismo tiene un margen de mejora. Compartimos el optimismo de los que piensan que la mejora es posible, como está demostrando la Cooperativa objeto de este proyecto de investigación orientada a la acción.

El proyecto ha tenido buena acogida dentro del sector cooperativo y entre los profesionales del sector agroalimentario, por lo que podría ser una aportación al conjunto de experiencias y propuestas para renovar el sector y afrontar los desafíos de una sociedad en cambio permanente.

4.5. Retos futuros

Los desafíos más destacados a largo plazo del proyecto en la Cooperativa son:

- Servir como proyecto piloto y ejercer el papel de liderazgo en la siguiente fase de desarrollo del proyecto.
- Visibilizar los éxitos a medio plazo e influir en otras entidades.
- Ser sostenible y viable en el tiempo.
- Convertirse en el referente agrario en la comarca (que el abandono de parcelas no sea una opción en la comarca).
- Combinar el proyecto con otras estrategias para aumentar el control sobre la cadena de valor.

4.6. Información adicional

A lo largo de la implementación del proyecto surgieron nuevos retos que es interesante tener en cuenta y valorar a medida que se consolida el proyecto:

- Creación y coordinación de un grupo operativo.
- Solicitud de ayudas medioambientales.
- Difusión de los resultados I+D+i y valorización del trabajo en el ámbito académico.
- Sinergias para cooperar en proyectos agroalimentarios e innovación.
- Impulso de la colaboración y articulación entre cooperativas.
- Difusión y visibilización de los resultados en redes sociales.

Referencias bibliográficas

- ARNALTE, E.; MORENO, O. y ORTIZ, D. (2013): «La dimensión social del proceso de ajuste estructural en la agricultura española»; *La sostenibilidad de la agricultura española*. Cajamar Caja Rural; p. 117.
- BALCAZAR, F. E. (2003): «Investigación acción participativa (IAP): aspectos conceptuales y dificultades de implementación»; *Fundamentos en humanidades* (7); pp. 59-77.
- CABALLERO, P. y DE MIGUEL, M. D. (2006): «La gestión del minifundio a través de las cooperativas en la Comunidad Valenciana»; *CIRIEC-ESPAÑA* (55); pp. 193-219.
- CENSO AGRARIO DE ESPAÑA (1999 y 2009): *Instituto Nacional de Estadística*. MAGRAMA. Disponible en <http://bit.ly/25QFyWK> (fecha de consulta 09/06/2016).
- COMPÉS, R.; ÁLVAREZ-COQUE, J. M. y AGUILAR, J. (2015): *Redes de Innovación y Desarrollo Local para el medio rural*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- EUROSTAT (2101): *Agricultural output, price indices and income*. Disponible en <http://ec.europa.eu/eurostat> (fecha de consulta 10/06/2016).
- GENERALITAT VALENCIANA (2016): «Publicaciones y estadísticas de Agricultura y Desarrollo Rural»; *Informe del Sector Agrario Valenciano 2015*. Conselleria de Agricultura, Medio Ambiente. Disponible en <http://bit.ly/2bG2TAW> (fecha de consulta 10/06/2016).
- KEENLEYSIDE, C. y TUCKER, G. M. (2010): *Farmland Abandonment in the EU: an Assessment of Trends and Prospects*. Report prepared for WWF. Londres, Institute for European Environmental Policy.
- LÓPEZ-IGLESIAS, E.; SINEIRO-GARCIA, F. y LORENZANA-FERNANDEZ, R. (2013): «Chapter 5, Processes of Farmland Abandonment: Land use Change and Structural Adjustment in Galicia (Spain)»; *Agriculture in Mediterranean Europe: Between Old and New Paradigms (Research in Rural Sociology and Development*. Emerald Group Publishing Limited (19); pp. 91-120.

- MACDONALD, D.; CRABTREE, J. R.; WIESINGER, G.; DAX, T.; STAMOU, N.; FLEURY, P.; LAZPITA, J. G. y GIBON, A. (2000): «Agricultural abandonment in mountain areas of Europe: environmental consequences and policy response»; *Journal of environmental management* 59(1); pp. 47-69.
- POINTREAU, P.; COULON, F.; GIRARD, P.; LAMBOTTE, M.; STUCZYNSKI, T.; SÁNCHEZ ORTEGA, V. y DEL RIO, A. (2008): *Analysis of Farmland Abandonment and the Extent and Location of Agricultural Areas that are Actually Abandoned or are in Risk to be Abandoned*. Ispra: European Commission-JRC-Institute for Environment and Sustainability.
- TERMES, J. M.; NISINI, L. y ANGUIANO, E. (2013): *Assessing the risk of farmland abandonment in the EU*. European Commission.

Nota bibliográfica de los autores

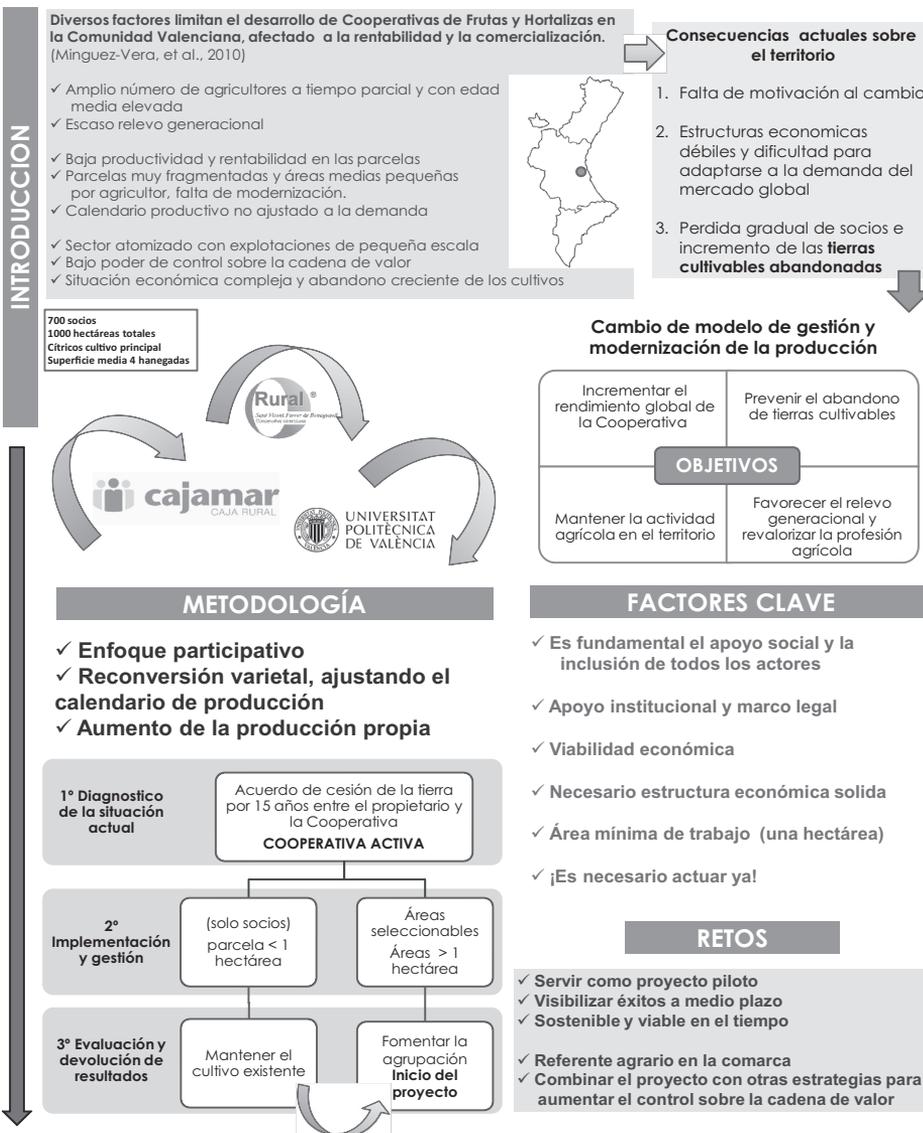
Lorena Tudela Marco, Técnico superior de investigación con grado Doctor del Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universitat Politècnica de València <lotumar@etsia.upv.es>.

José María García Álvarez-Coque, Catedrático de Economía Aplicada y Coordinador del Grupo de Economía Internación y Desarrollo de la Universitat Politècnica de València <jmgarcia@upvnet.upv.es>.

Anexo 1. Póster Congreso ICA 2016

Sistema cooperativo y participativo de gestión de la tierra. El caso de Benaguasil

Rural San Vicent Ferrer de Benaguasil COOP.V - Cajamar - Universitat Politècnica de València



Acrónimos

CV	Comunidad Valenciana
DECS	Departamento de Economía y Ciencias Sociales
HORECA	Hoteles, Restaurantes y Catering
INE	Instituto Nacional Estadística
IVIFA	Fundació Institut Valencià d'Investigació i Formació Agroambiental
OMC	Organización mundial del Comercio
OPFH	Organización de Productores de Frutas y Hortalizas
SAU	Superficie Agraria Útil
UPV	Universitat Politècnica de València

