

# COFARM

## Coordinador del proyecto




Limerick Institute of Technology:  
[www.lit.ie/rdi](http://www.lit.ie/rdi)

**Autores:** Dr Pat Bogue & Dr. Shane O'Sullivan

**Colaboradores:** Dr. Pat Bogue (LIT); Dr. Shane O'Sullivan (LIT), Seamus Hoyne (LIT), Veronika Janouchová (APF\_CR), Veronika Jenikovská (APF\_CR), Martina Kramarič (BC\_Naklo), Ana Ambrožič (BC\_Naklo), Marco Failoni (CIA), Marie-Alice Budniok (ELO), Servane Morand (ELO), Johannes Dreer (HuL), Jonathan Wenz (HuL), Iacopo Benedetti (OnP), Ignacio Rojas Pino (COAG)

## Redes sociales:

 /CoFarm  
[www.facebook.com/CoFarm-1793897127551330](https://www.facebook.com/CoFarm-1793897127551330)

 /COFARM\_ERASMUS  
[www.twitter.com/COFARM\\_ERASMUS](https://www.twitter.com/COFARM_ERASMUS)

## Página web del proyecto

[www.cofarm-erasmus.eu](http://www.cofarm-erasmus.eu)

## Contenidos

Introducción.....	4
Proyecto CO-FARM.....	5
Socios.....	6
Términos de referencia.....	8
Metodología.....	9
Contexto del CO-FARM.....	14
Parte 1. Perfil Agrícola en los Países Socios de CO-FARM.....	18
Parte 2. Catálogo de actividades cooperativas.....	24
Parte 3. Beneficios y problemas asociados con la cooperación y la colaboración (análisis DAFO).....	32
Parte 4. Mecanismos (factores) para fomentar la colaboración y la cooperación.....	48
Parte 5. Formación y requisitos para la mejora de habilidades.....	58
Parte 6. Conclusiones y recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	62



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.  
CO-FARM: Enhancing COoperation amongst FARMing entrepreneurs  
Proyecto N°: 2016-1-IE01-KA202-016870



El principal objetivo de este informe es analizar los grados de cooperación en la actualidad entre los empresarios agrícolas en los países socios del proyecto COFARM y la UE. Trata de aportar información y concienciar a las partes interesadas sobre la importancia de la cooperación entre los empresarios agrícolas.

El proyecto COFARM, lanzado en 2016 por una duración de 30 meses, proporciona habilidades y conocimiento a los empresarios rurales, terratenientes y agricultores para implementar iniciativas de cooperación entre ellos, ofreciendo una oportunidad de abordar algunos de los problemas a los que el sector se enfrenta y asegurar el futuro de las granjas familiares. Sin embargo, los agricultores y empresarios rurales necesitan formación de los principios de cooperación entre empresas.

El propósito del proyecto COFARM es desarrollar e implementar un programa de formación flexible, aportando a los agricultores el conocimiento y habilidades necesarias para trabajar en un entorno cooperativo. Basándose en una serie de casos de estudio, este programa será de naturaleza práctica y pretenderá potenciar la capacidad y voluntad de los grajeros para cooperar en las fincas. El conocimiento y las habilidades obtenidas serán aplicados en distintos entornos y el aprendizaje de la experiencia adquirida en su aplicación será utilizado para su posterior desarrollo en el programa de formación. Las personas que viven en zonas rurales son un grupo en riesgo de exclusión. Por lo tanto, el acceso a la Formación Profesional (FP) es una importante alternativa para acceder a la información y a la educación. Para favorecer el acceso más fácil a la enseñanza y para superar barreras, los materiales formativos del proyecto COFARM serán flexibles (proporcionados por una aplicación TI) y disponible de forma totalmente gratuita.



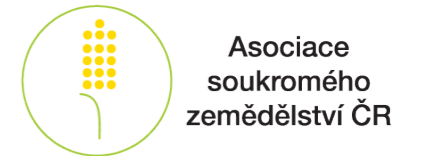


Limerick Institute of Technology:  
institución de enseñanza superior  
[www.lit.ie/rdi](http://www.lit.ie/rdi)

Irlanda

República Checa

Asociace Soukromeho Zemedelstvi  
Ceske Republiky:  
asociación de agricultores  
[www.asz.cz](http://www.asz.cz)



Hof und Leben GmbH:  
asesoría privada independiente  
[www.hofundleben.de](http://www.hofundleben.de)

Alemania

Italia

Confederazione Italiana Agricoltori  
Toscana:  
asociación de agricultores  
[www.ciatoscana.eu](http://www.ciatoscana.eu)



On Projects Advising:  
empresa de gestión de proyectos y asesoría de  
evaluación  
[www.onprojects.es](http://www.onprojects.es)

Eslovenia

Biotehniški Center Naklo:  
institución educativa pública (enfoque específico  
en agricultura y desarrollo rural)  
[www.bc-naklo.si](http://www.bc-naklo.si)



España

Union de Agricultores y Ganaderos-  
Jovenes Agricultores de Jaén:  
asociación de agricultores  
[www.coagjaen.es](http://www.coagjaen.es)

Bélgica

European Landowners' Organisation:  
federación de asociaciones nacionales de  
EU28, la cual representa los intereses de los  
terratenientes, los gerentes de terrenos y  
bosques y los empresarios rurales en el plano  
político europeo.  
[www.europeanlandowners.org](http://www.europeanlandowners.org)



La recopilación de 6 informes nacionales (Irlanda, España, Alemania, Italia, República Checa y Eslovenia) pertenecen al estado de situación de la cooperación entre empresarios agrícolas. Las conclusiones fundamentales del informe nacional serán compiladas en un informe resumen. Este informe será inicialmente recabado en inglés, y por último, traducido en cada uno de los idiomas del consorcio. También será utilizado como un documento independiente de los demás resultados teóricos para su difusión.

Las siguientes fuentes serán consultadas para la compilación de los informes nacionales e informe resumen:

- Información mostrada en las presentaciones del seminario en la reunión inicial;
- Entrevistas grupales e individuales con los principales accionistas del sector;
- Análisis bibliográfico;
- Entrevistas con usuarios potenciales y expertos para analizar el contexto del proyecto;
- Experiencias personales de los socios relacionados con la cooperación y colaboración entre empresarios agrícolas.

Se celebró un seminario en la reunión inicial del COFARM en noviembre de 2016 para que cada socio presentara ejemplos de iniciativas de cooperación entre agricultores en sus respectivos países (Irlanda, España, Alemania, Eslovenia, República Checa e Italia). La Organización de Propietarios Agrícolas Europeos (ELO) aportó una visión general de la UE. Todas las presentaciones fueron estructuradas según un cuestionario, preparado por el Instituto de Tecnología de Limerick (LIT), entregado previamente a la reunión. Esto aseguró que todas las presentaciones estuvieran estructuradas de la misma forma y permitió la recopilación directa de comparaciones y contrastes.

Después de la proyección de las presentaciones, tuvo lugar una mesa redonda de debate. Los puntos clave que surgieron en el debate incluían:

- Distintos tipos de cooperación que tienen lugar en Europa. Estos incluyen acuerdos formales; empresas establecidas por dos o más socios; cooperativas; la prestación de un servicio social; paseos por fincas, etc.
- Diferentes habilidades que se requieren para cada tipo de colaboración. ¿Cuáles son las aptitudes apropiadas que han de designarse a través de este proyecto?
- La necesidad de definir los conceptos de cooperación y colaboración.
- Todos los casos de estudio deberían de ser transferibles de un lugar a otro y deberían ser casos prácticos que impliquen a los agricultores.
- Las políticas fiscales que difieren entre países asociados. Esto puede tener efectos tanto positivos como negativos en las actividades colaborativas y cooperativas entre empresarios agrícolas.
- Se requiere un mayor análisis de los distintos modelos de financiación para la colaboración.

Tras el seminario, cada socio (con la excepción de ELO y ON projects) recopiló un informe nacional relacionado con las actividades cooperativas entre empresarios agrícolas en sus respectivos países. Los asuntos y problemas fundamentales, así como preguntas de investigación relacionadas están resumidos en la **Tabla 1**

### Estadísticas clave de la agricultura en general

- ¿Número de agricultores en diferentes sectores?
- ¿Tamaño del cultivo?
- ¿Empresas principales?
- ¿Detalles demográficos?

- ¿Diferentes tipos de cooperación y número de agricultores participantes?
- ¿Características de cada tipo, por ejemplo, el número de participantes, el grado de compromiso, la estructura legal?
- ¿Papel de los agricultores cooperantes, papel relevante o pequeño?
- Problemas y características específicos según cada tipo de cooperación?
- ¿Comentario sobre el tiempo que ha durado esta cooperación (estrategia a largo plazo tradicional o relativamente nueva)?

### Descripción de los tipos de cooperación en funcionamiento y ámbito de cooperación

### Impacto y Beneficio de la cooperación

- ¿Cómo se están beneficiando los agricultores de la cooperación?
- ¿Ahorro de costes?
- ¿Aumento de ingresos?
- ¿Mejor acceso al mercado?
- ¿Otros impactos?

- ¿Qué factores y políticas apoyan e incentivan la cooperación entre agricultores? ¿Podría ser fomentar los factores de estímulo positivo o forzar a los agricultores a cooperar para subsistir con la agricultura?

### Factores de incentivo y apoyo para la cooperación

- ¿Cuáles son los desafíos y problemas que afectan la cooperación?
- ¿Qué son las barreras a la cooperación y qué impacto tienen?

### Dificultades de la cooperación

- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las formas de cooperación actuales?

### Análisis DAFO de la cooperación de agricultores

### Cambios en la naturaleza de la cooperación

- ¿Cómo está funcionando la cooperación en general?
- ¿Qué aspectos de la cooperación están cambiando?
- ¿Nuevas tendencias?
- ¿Aspectos en declive?

- ¿Opinión resumida y experta sobre cómo está funcionando la cooperación?

### Opinión resumida y experta

### Mejora de la cooperación

- ¿Qué podría mejorar la cooperación entre agricultores?

- ¿Cómo de capacitados han de estar los agricultores para cooperar eficazmente?
- ¿Qué formación reciben normalmente?
- ¿Qué grado de compromiso tienen con la formación a su disposición?

### Aptitudes y habilidades para cooperar eficazmente

### Necesidades formativas para la cooperación eficaz

- ¿Qué formación se requiere para mejorar la difusión y la eficacia de la cooperación en la finca?
- ¿Cómo podría la formación mejorar la eficacia y el grado de la cooperación?

- ¿Existen otros campos relevantes referentes a la cooperación entre agricultores que merece la pena incluir en el informe?

### Otros campos relevantes

Los grupos e individuos seleccionados para consultar la recopilación de informes nacionales fueron escogidos específicamente en cada país. Esto fue consecuencia de las diferencias significativas entre las políticas de cada gobierno; la naturaleza de la cooperación; y actividades agrícolas realizadas en cada uno de los países socios. La consulta se dirigía a los siguientes participantes y accionistas:

#### Agricultores

- Agentes asesores de extensión (consejeros públicos y/o privados)
- Organizaciones de investigación agrícola
- Miembros y directores cooperativos

#### Organizaciones agrícolas

- Universidades
- Investigadores
- Otros individuos y organizaciones relevantes

Cada socio en el proyecto COFARM era responsable de dirigirse a los accionistas más apropiados en su respectivo país. Esto fue logrado a través de la consulta de su propia red de contactos y asociados y, cuando era preciso, con la identificación de individuos y organizaciones cuyo punto de vista era necesario. El número de personas y organizaciones consultadas dependía de cada país y del ámbito de la consulta necesario para proveer información significativa. La tabla 2 muestra un desglose del número de organizaciones e individuos y el campo de actividad por cada país.

Tabla 2: Número y tipo de organizaciones / individuos consultados para el informe COFARM

	Irlanda	Alemania	Rep. Checa	Italia	España	Eslovenia
Agricultor	2		2	7	4	1
Agentes y asesores de extensión	5	1	-		1	1
Organizaciones de investigación agrícola	2	1	1			1
Miembros y directores cooperativos				2	3	
Organizaciones agrícolas	1	2	3		2	
Universidades	-		1		1	
Investigadores	1		1			
Otros	3	3	-	1		1
Total	14	7	8	10	11	4



## Contexto del CO-FARM

El sector agrícola en Europa ha sido testigo de periodos prolongados de cambios sustanciales debido a la adopción en primer lugar de prácticas agrícolas productivistas y posteriormente, post-productivistas (Lafferty, et al. 1999; Crowley et al., 2008). Los principios productivistas de producción, similares los del fordismo, promovían la industrialización de la agricultura, por lo tanto enfatizando la producción intensificada, mayor mecanización, especialización y concentración, y la dependencia de la protección de precios del estado (Creamer, et al., 2009, p4). La era productivista emergió tras la Segunda Guerra Mundial debido a la gran escasez de comida en toda Europa y prevaleció como el discurso agrícola dominante hasta finales de los años 70. A partir de entonces, un enfoque radicalmente opuesto, el post-productivismo emergió para reemplazar el productivismo, ya que no era financieramente viable para el gobierno dar apoyo directo a los precios y subsidios para los agricultores (Woods, 2005). El post-productivismo, semejante al post-fordismo dentro del sector industrial, exigía un cambio de las prácticas previamente aceptadas tal como la intensificación, la mecanización y la especialización. En su lugar, objetivos medioambientales y sociales adquirieron prioridad (Halfacree, 1999). Para lograr estos objetivos, los sucesivos gobiernos y las políticas de la Unión Europea, sobre todo la Política Agraria Común (PAC) han defendido la extensificación, la diversificación agrícola, la protección del campo y un aumento del valor de los productos agrícolas (Woods, 2005). La adherencia a ambos principios productivista y post-productivista por todos los accionistas dentro del sistema agrícola europeo ha permitido por un periodo prolongado la reestructuración de este sector dominante de la economía rural (McHugh, 2001).

La base económica de las zonas rurales en Europa está experimentando un periodo de transición, de forma más intensa en Europa del Este, donde ha habido una considerable disminución en el número de empleados en el sector agrícola (ESPON, 2006b, p.32). Una alta tasa de crecimiento de empleo en las regiones rurales ha sido detallada por el OCDE (2005), ya que diez de sus veintisiete estados miembros tenía una zona rural predominante logrando la distinción de ser la región con el nivel más alto de crecimiento de empleo entre 1996 y 2001.

Históricamente, la persecución de una ventaja competitiva sin control sobre empresas rivales (incluyendo agricultores y cooperativas agrícolas) era considerada un comportamiento intrínseco del sistema capitalista, con un particular énfasis en la maximización de superávit (beneficios).

Debido a los cambios estructurales significativos en la economía rural, hay una creciente necesidad por parte de los agricultores de cooperar y colaborar de forma más cercana mutuamente para reducir los costes de capital, trabajo y formación. Las diferencias conceptuales entre la colaboración y la cooperación están resumidas en las siguientes definiciones:

**Colaboración** se refiere a la 'participación directa de dos o más participantes para diseñar, producir y/o gestionar el marketing de un producto (proceso). Las relaciones entre estos actores son frecuentemente acuerdos internos, normalmente verticales, a veces entre divisiones en la misma empresa o cadenas de suministro. Estos pueden incluir operaciones conjuntas' (Polenske, 2004 p.1031) Una relación cooperativa entre empresas requiere el desarrollo de trabajo en equipo y colaboraciones; y con frecuencia conlleva completar numerosas tareas conjuntamente para lograr la meta y el resultado deseados.

**Cooperación** ocurre cuando 'dos o más participantes aceptan mediante un acuerdo, formal o informal, compartir información, apoyar la formación técnica y directiva, proporcionar capital y/o dar información sobre el mercado. Las relaciones entre estos actores son normalmente externas y horizontales, es decir, los participantes no trabajan juntos en el diseño, la producción y/o el marketing del producto (proceso)' (Polenske, 2004, p. 1301).

Los beneficios de la cooperación pueden ser obvios para colaboradores potenciales, pero se necesitan desarrollar la confianza y las aptitudes necesarias para trabajar en una empresa cooperativa de forma eficaz conjunta. La cooperación entre empresarios agricultores ofrece una oportunidad para atajar algunos de los problemas a los que el sector se enfrenta. Sin embargo, los agricultores y otros empresarios rurales necesitan ser formados en los principios de cooperación entre empresas. Los niveles de educación agrícola en Europa son generalmente bajos. Las cifras del Eurostat muestran que el 80% de los gerentes de fincas en Europa tienen únicamente experiencia práctica y que menos del 10% tienen una formación agrícola completa. Un desafío importante para el sector agrícola es permitir a los agricultores desarrollar sus habilidades emprendedoras. Merece la pena señalar que si el sector está bajo la presión que muchos sugieren, los agricultores de todos los tipos requerirán de apoyo económico y puede ser necesario un mayor énfasis en la educación y formación.





El informe consta de las siguientes partes:

- Parte 1** Perfil Agrícola en los Países Socios de CO-FARM
- Parte 2** Catálogo de actividades cooperativas.
- Parte 3** Beneficios y problemas asociados con la cooperación y la colaboración (análisis DAFO).
- Parte 4** Mecanismos (factores) para fomentar la colaboración y la cooperación.
- Parte 5** Formación y requisitos para la mejora de habilidades.
- Parte 6** Conclusiones y recomendaciones.



## Perfil Agrícola en los Países Socios de CO-FARM

Esta sección proporciona una visión de la agricultura en los países socios del COFARM para aportar conocimiento sobre estos países y un contexto para el proyecto.

### República Checa

Aproximadamente un 53% del área total de la República Checa (44 millones de hectáreas) es terreno agrícola (incluyendo bosques, espacios como estanques para la cría de peces o terreno necesario para el desarrollo de actividades agrícolas), del cual alrededor de 3.5 millones de hectáreas son terreno agrícola utilizable. La tierra arable representa aproximadamente un 38% de la tierra agrícola (UZEI, 2015).

Hay aproximadamente 47,000 propietarios de fincas en la República Checa con alrededor de 100,000 personas trabajando en estos campos. (un 2% del total de empleados son laboreros). La mayoría de las empresas agrarias son de propiedad privada. Se estima que sobre 22,000 fincas podrían describirse como fincas familiares.

El tamaño medio del cultivo en la República Checa es grande de 133 hectáreas. Sin embargo, este alto tamaño de media de finca se debe al número de grandes empresas que operan en una zona pequeña de media (35 - 37% del total del terreno agrícola).

Ha habido un crecimiento significativo en el número de agricultores que se dedican a la agricultura orgánica. En 2015 hubo casi 4,100 agricultores orgánicos registrados, quienes cultivan alrededor del 12% del terreno agrícola (UZEI, 2015). Cerca de 6,500 agricultores son miembros del ASZ (Asociación de Agricultura Privada), pero la mayoría de ellos no pertenecen a ninguna organización.

### Alemania

En 2015, había 280,800 agricultores en Alemania, trabajando 16.7 millones de hectáreas de terreno arable (Destatis, 2015). Aproximadamente el 45.3% de los agricultores están cultivando 20 hectáreas o menos mientras que el 30% está cultivando 100 hectáreas o más. Los principales usos del terreno son: cereales, pasto, maíz y colza.

Tabla 3: Uso principal del terreno de la tierra agrícola alemana (2016)

Uso del terreno	Hectáreas (millones)
Cereales	645
Pasto	4.51
Maíz	2.56
Colza	1.33
Remolacha	0.33
Patatas	0.24

Sobre el 64% de los agricultores alemanes tenían una edad de menos de 35 años en 2013, mientras que el 36.1% tenían más de 55 años (Tabla 4). La población agrícola está envejeciendo ya que el 16.5% de los granjeros en 1999 tenían menos de 35 años y el 28.5% más de 55 años.

Tabla 4: Categorías de edad de los agricultores alemanes (2013)

Categoría de Edad	%
Menos de 35 años	64
35-45 años	25.6
45-55 años	37.8
55-65 años	29.5
65 + años	6.6



## Irlanda

En Irlanda hay un total de 4.536.400 hectáreas utilizadas para fines agrarios de las cuales: el 81% es dehesa; y el 7.1% de cereales, verduras y patatas (CSO, 2015). El ganado principal de las granjas irlandesas incluye: 10.1m de aves; 6.9m de reses y vacas; 4.9m de ovejas; y 1.6m de cerdos (CSO, 2015). El sector agroalimentario representó un 84% del empleo total en 2015 (DAFM, 2016).

Existen un total de 139,860 de propiedades agrarias en Irlanda (CSO, 2012), con 272,000 personas trabajando en esas fincas (acumulando un total de 168,387 unidades de trabajo anuales). Más del 90% de todo el trabajo en las granjas es realizado por los propietarios y sus familias. Solo un 6% del laboreo lo aportan trabajadores habituales no familiares, mientras que el 3.6% lo realizan trabajadores no habituales (trabajadores esporádicos, servicios de ayuda y contratistas agrícolas). Prácticamente todas las operaciones (el 99.8%) de estas propiedades agrícolas son familiares. Casi nueve de cada diez propietarios de fincas (88%) son varones.

Más de la mitad (56%) de los agricultores irlandeses están categorizados como especialistas en reses, el 11% son productores especialistas en ganado ovino y el 9% como fincas de ganado combinado. Cerca del 11% son especialistas en lácteos y el 4% especialistas en cultivo (CSO, 2015).

### Edad de los agricultores

La edad media de los agricultores irlandeses en 2010 era de 54 años (un incremento desde los 51 años en el año 2000) mientras que el número de propietarios de fincas con menos de 35 años disminuyó a la mitad en el periodo entre 2000 y 2010 (CSO, 2012). Las cifras para 2013 indican que el 6% de los propietarios de fincas tenían una edad de menos de 35 años y el 53% más de 55 años (DAFM, 2017; CSO, 2012).

### Área agraria

El tamaño medio de una finca en Irlanda era de 32.7 hectáreas en 2015. Sin embargo, casi un 43% de las granjas en Irlanda tenían un tamaño de menos de 20 hectáreas (CSO, 2015) y solo un 3% poseía 100 hectáreas o más (CSO, 2015). Había una media de 3.8 parcelas<sup>1</sup> de tierra cultivadas por cada agricultor (CSO, 2012).

<sup>1</sup>Una parcela se define como cualquier parte de terreno cultivado por el propietario, la cual está completamente rodeada por terreno de otras propiedades y/o por carreteras, bosques, agua, etc.

### Ingresos de las fincas

La media de los ingresos de una granja familiar en Irlanda en 2015 fue de 26,303€, pero hubo variaciones significativas entre empresas: 12,660€ en fincas de ganado vacuno, y 62,141 en vaquerías (Hennessy y Moran, 2016). La media de ingresos por finca del 38% de las fincas clasificadas como a tiempo completo<sup>2</sup> era 51,557€ en 2015, mientras que para el 63% de las fincas clasificadas como a tiempo parcial el ingreso medio por granja familiar era de 11,058€. Los ingresos por finca en Irlanda dependen en gran medida de los pagos directos<sup>3</sup>. En 2015, el pago total medio fue de 17,168€ y este representa el 65% de ingresos de media (variando desde el 32% para los productores de lácteos, hasta más del 100% para los ganaderos vacunos y bovinos) (Hennessy y Moran, 2016).

<sup>2</sup>Según la NFS (Encuesta Nacional Agraria), las fincas a tiempo completo y a tiempo parcial se basan en la aportación de laboreo. Las fincas a tiempo completo se definen como aquellas que requieren un 0.75% de aportación de mano de obra y las que requieren menos se conocen como fincas a tiempo parcial.

<sup>3</sup>El pago total directo se compone del Plan de Pago Básico (PB), el cual incluye el Pago Verde y pagos relativos al Esquema de Área Desfavorecida, varios esquemas medioambientales tal como REPS, AEOS y GLAS, el plan de datos de la genómica de la ternera, la compensación de lácteos y otros planes menos relevantes.

### Viabilidad de la finca

Cerca del 38% de las granjas irlandesas fueron categorizadas como viables en 2014, con un 31% más como sostenibles debido a la presencia de ingresos externos a la finca. La viabilidad del laboreo varía sustancialmente según el sistema agrario. En 2014, el 82% de las fincas de lácteos fueron económicamente viables. Sin embargo, el 42% de los sistemas bovinos y otros sistemas vacunos fueron vulnerables y tan solo el 15% de los sistemas de cuidado de reses fue clasificado como viable (Hennessy y Moran, 2015).

### Educación y formación

Solo el 31% de los agricultores había obtenido algún tipo de enseñanza formal. Sin embargo, más de la mitad (el 51.5%) de los agricultores menores de 35 años habían tenido formación. El número de agricultores con formación era también mayor en fincas más grandes (CSO, 2012).

## Eslovenia

La agricultura eslovena está condicionada por el hecho de que el 90% del área de la tierra está situada a una altitud por encima de los 300 metros y las zonas llanas solo representan un 20% del área de cultivo. Alrededor del 86% del área agrícola está clasificada como área menos favorable, de la cual el 72% es montaña.

Había 70,000 propiedades agrícolas en Eslovenia en 2014, con un área media de 6.7 hectáreas (en una media de 22 parcelas). Una de cada diez personas en Eslovenia trabaja en una propiedad agrícola y el 49% de la población vive en áreas rurales. Las granjas familiares son el tipo de propiedad dominante. Las granjas eslovenas tienden a ser tres veces mayores de trabajo intensivo por hectárea que la media de los 27 estados miembros de la UE.

Eslovenia tiene una gran extensión de bosque, aproximadamente el 60% del área agrícola tiene actividades forestales. Eslovenia tiende a tener cosechas menos permanentes y arables, y praderas más permanentes que los otros 27 países de la UE. La producción de leche, reses y aves son las empresas agrarias más importantes. A pesar de que los lácteos es el sector más importante, solo el 2% de las propiedades de ganado son a gran escala (con 50 o más unidades de ganado).

Las fincas en Eslovenia son gestionadas por familias en general. El 64% son miembros de la familia del propietario, con una implicación considerable de las mujeres en el laboreo de la finca.

La mayoría de las propiedades agrícolas eslovenas no son sostenibles únicamente con los ingresos por la actividad agrícola y muchas han diversificado su actividad. En 2013, había más de 12,000 actividades suplementarias registradas en fincas, incluyendo servicios agrícolas y forestales, procesamiento de comida y turismo. En Eslovenia hay también un gran número de granjas semiprofesionales (17%), donde los miembros de la familia están empleados fuera pero continúan comprometidos hasta cierto punto en el laboreo. Los subsidios de la UE representaron el 61% de los ingresos agrarios en 2010.

## España

La agricultura representa el 28% del área de la superficie de España (el bajo nivel del área agrícola es el resultado de problemas climáticos tal como la mala tierra, la falta de agua y el terreno montañoso).

La agricultura en España se da a pequeña escala, más de la mitad de las granjas tienen un tamaño de menos de 5 hectáreas. La mayoría del laboreo en las fincas españolas proviene de fuentes familiares. La baja media del tamaño de las fincas hace difícil desarrollar la agricultura en el país. La falta de oportunidades en áreas agrícolas y rurales resulta en la pérdida de muchas personas de la generación joven, lo que posteriormente afecta al índice de desarrollo y cambio en el sector.

Mientras la mayoría de las fincas españolas se especializa en cosechas permanentes (fruta, aceituna, viñedos), en términos de área, las cosechas no permanentes representan casi tres cuartos del total del área agraria. La mayoría de las fincas de ganado tienen reses y aves, mientras que el 25% de las granjas tienen cerdos, pero este sector representa el 40% del total de unidades de ganado.

Cerca del 48% de las fincas están clasificadas como cosechas permanentes especializadas mientras que las cosechas de campo especializadas representan el 22% de las fincas y el pastoreo de ganado especializado el 13%. La cifra media de unidades de trabajo por propiedad es de 0.84 unidades.

Al igual que ha ocurrido por toda la UE, el sector agrario español se ha hecho muy dependiente de los subsidios y becas de la UE. Las subvenciones y subsidios han acentuado la diferencia entre las pequeñas granjas familiares (la mayoría en el sector) y las granjas más grandes con mayor viabilidad (la minoría). Además, el enfoque productivo tradicional del sector agrario ha sido extendido para incluir el desarrollo rural y los objetivos de protección medioambiental. Esto implica un concepto más amplio del desarrollo económico a través de la conservación de la naturaleza y la lucha contra la despoblación.

## Toscana

### Estructura

Las características principales de la agricultura en la Toscana son pequeñas fincas gestionadas por familias con producción diversificada (vino, aceite y cosechas). Aproximadamente el 55% del área de terreno en la Toscana es terreno agrícola utilizable ya que el paisaje en la Toscana está formado generalmente por colinas y montañas. Como resultado, las cosechas no son muy abundantes y la estrategia es la producción de productos de calidad con un alto valor añadido.

### Edad de los agricultores

Solo el 1.9% de los agricultores en la Toscana tienen una edad de menos de 30 años, mientras que más de la mitad (54.7%) están por encima de los 60 años de edad.

### Fincas y productos principales

Había 72,600 fincas en la Toscana en 2010, sin embargo, muchas de estas eran de pequeño tamaño. Los datos de la Unión de Comercio indican que había 41,000 granjas registradas en la región. Aproximadamente 40,000 granjas tenían cosechas arables y 10,000 tenían reses, 2,360 tenían ovejas y 1,300 tenían cerdos. Por otro lado, 26,000 fincas estaban destinadas a uvas y 50,000 a olivos.

Dos tercios de las fincas en la Toscana tienen menos de 5 hectáreas, mientras que el 80% tienen menos de 10 hectáreas. Aunque el 11% de las fincas de la Toscana son de 20 hectáreas o más, estas representan el 67.8% del área del terreno. La finca típica en la Toscana tiene alrededor de 10 hectáreas y produce vino, aceite y cosechas mientras que las fincas en las áreas de montaña normalmente tienen reses y ovejas. Muchas fincas están destinadas a diversas actividades, especialmente turísticas.



### República Checa

El pasado histórico tiene un impacto significativo en la cooperación en agricultura. Por ejemplo, ha habido una historia de colectivos de agricultores en la República Checa. Las fincas colectivas fueron establecidas originalmente para conectar agricultores individuales y tenían objetivos económicos pero también la progresión de sus miembros. Después de la aparición del comunismo y que los agricultores perdieran sus fincas, estos fueron forzados a unirse a los colectivos pero no tenían derecho a tomar decisiones. Las actividades estaban centralizadas y el estado se convirtió en el principal cuerpo de toma de decisiones. Estas cooperativas aportaron poco al apoyo del desarrollo de los agricultores. Como resultado, muchos granjeros hoy se muestran reacios a unirse a cooperativas y prefieren trabajar por su cuenta.

Desde 1989 hacia adelante, un cambio significativo ha tenido lugar en la agricultura checa. El número de granjas aumentó de 4403 en 1989 a 90,000 en 1995 (la mayoría con menos de 3 hectáreas). Los números decrecieron de nuevo y se estabilizó en 47,000 granjas.

Los agricultores en la República Checa actualmente cooperan en distintos ámbitos en servicios comunes (comparten maquinaria), ventas de campos comunes y promoviendo los objetivos políticos de los agricultores. Algunas de las formas de cooperación más relevantes son en cooperativas de marketing (por ejemplo en lácteos, frutas y verduras). Los productores de leche checa se organizan en MPO (Organizaciones de Productores de Leche) para negociar juntos. Estas organizaciones han existido desde los años 90, están normalmente dirigidas por agricultores, y en el presente representan el 70% de la leche cruda producida y el 51% de productores de leche.

### Alemania

La cooperación libre informal ha existido en Alemania durante décadas, generalmente de forma exitosa. La cooperación es más probable que ocurra con respecto a la maquinaria que con el ganado. La forma más común de cooperación es el área de la maquinaria y puede implicar varios socios y puede tener una dimensión legal. La cooperación con el cuidado de ganado normalmente comienza con las instalaciones de almacenamiento compartidas para albergar dos o más hordas a la vez. Sin embargo, las uniones reales en esta área son la excepción. En algunas regiones (por ejemplo, el sur de Bavaria), la cooperación está prosperando entre agricultores en las áreas del procesamiento y marketing de carne y lácteos.

El papel de los agricultores en cooperación en Alemania varía desde la implicación total a simplemente la financiación de iniciativas.

### Irlanda

Los agricultores, así como otros titulares de propiedades en Irlanda tienen un vínculo afectivo a la posesión de su tierra o propiedad. Esta historia de la posesión de la tierra se puede comprobar en la actualidad observando la poca cantidad de transacciones de tierra en Irlanda. Se vende menos del 1% de la tierra agrícola en el país cada año. Ante la ausencia de ventas de terrenos, el arrendamiento es el principal modo por el cual los agricultores acceden a tierra adicional. La importancia del arrendamiento es que el individuo mantiene la propiedad de la tierra incluso cuando no pueda o no le interese cultivar su terreno. El mercado del arrendamiento en Irlanda ha estado tradicionalmente dominado por contratos de corto plazo de alquiler de 11 meses, el conacre (SCSI & Teagasc, 2015). Los pagos directos de la PAC también afectan al mercado de los terrenos ya que los subsidios están relacionados con el área cultivada.

Cush y Macken-Walsh (2016) resaltaron que, a pesar del significado histórico de la posesión de la tierra y las unidades agrícolas independientes, ha habido una tradición de cooperación que ha ayudado a la subsistencia de las granjas familiares. Hay muchos ejemplos en el pasado, cuando los agricultores se ayudaban mutuamente en la época de la recolección y en otras ocasiones que requerían el máximo de mano de obra.

Las asociaciones agrícolas son la estrategia principal para la colaboración entre agricultores irlandeses. Además de las asociaciones, otras estrategias son: agricultura compartida; el ordeñado compartido; contratos para la cría de animales; y el leasing de vacas. Los grupos de productores en Irlanda se dedican normalmente a la colaboración en el marketing del producto agrario. También hay un pequeño número de agricultores que participan en grupos de compras de suministros agrarios.

#### Sociedades Agrarias

La sociedad como concepto empresarial está reconocido en la ley irlandesa desde el Acto de Sociedades de 1890. Una sociedad agraria da lugar cuando dos o más agricultores unen sus recursos y esfuerzos para adquirir varios beneficios (Teagasc, 2017). Una de las razones por las que la asociación se ha desarrollado en Irlanda es que aporta un mecanismo para mejorar la viabilidad económica de las fincas que no tienen recursos para hacerlo individualmente mientras mantienen la finca como propiedad familiar (Macken-Walsh & Roche, 2012).

El desarrollo de las sociedades en Irlanda durante los últimos 15 años estuvo condicionada por las Asociaciones para la Producción de Leche (MPPs). Estas se facilitaron enmendando las normativas que aplicaban las cuotas lácteas en 2002. La mayoría de las sociedades se establecieron entre padres e hijos (DAM, 2011).

Se han desarrollado dos tipos de sociedades agrarias en Irlanda: intrafamiliares e interfamiliares. Las intrafamiliares son más comunes en Irlanda establecidas entre esposas, padres e hijos o hermanos que normalmente gestionan una sola finca. En las interfamiliares participan dos o más agricultores que colaboran e incluyen más de una finca centrándose en una o más empresas.

#### Sociedades Agrarias Registradas<sup>4</sup>

La abolición de las cuotas lácteas en 2015 conllevó cambios en las normas de las sociedades agrarias en Irlanda. Una sociedad agraria registrada es un contrato para compartir las ganancias entre dos o más agricultores que deben cumplir ciertas condiciones, tal y como se establece en la ley por el Instrumento Estatal 247 de 2015 y los requisitos asociados para registrar las asociaciones agrarias (Publicaciones del gobierno, 2015). El Registro de las Sociedades Agrarias está controlado por el Departamento de Agricultura, Alimentación y Marina.

El registro favorece las sociedades de producción de leche anteriores y las nuevas asociaciones en cualquier empresa o combinación de empresas. El modelo de sociedad también permite la inclusión de miembros no activos que desean hacer una contribución en forma de tierra o capital. Este modelo también facilita situaciones donde los jóvenes formados pueden asociarse con un productor de lácteos en activo (Curran, 2015).

<sup>4</sup>Se estiman 1,800-1,900 Sociedades Agrarias Registradas funcionando en 2017, aproximadamente el 75% intrafamiliares.

#### Laboreo compartido

El laboreo compartido es un contrato entre dos personas, un terrateniente y un agricultor, que operan dos negocios agrícolas en el mismo terreno sin formar una sociedad o una empresa. Cada uno hace contribuciones separadas al negocio y cada uno posee una parte de su producto. No hay pago por la tierra, a diferencia del arrendamiento o el leasing, y cada uno vende su propia parte del producto. Cada uno contribuye a los costes de producción, mantiene sus propias cuentas y calcula sus propias ganancias como dos negocios independientes. Ambos mantienen entidades de negocios por separado para los fines fiscales y planes departamentales de la UE. Ambas partes comparten los riesgos y las primas (por ejemplo, pueden sufrir pérdidas en un mal año o primas en un buen año). Los detalles están establecidos en un contrato legal (Teagas, 2017).

#### Ordeñado compartido

El ordeñado compartido es un nuevo concepto en Irlanda que da la oportunidad a las personas jóvenes cualificadas de empezar a trabajar con lácteos. Aporta una opción a corto plazo para aquellos que esperan volver a una finca familiar o un mecanismo a largo plazo de experiencia para desarrollar su propia empresa agraria. El acuerdo implica un riesgo significativo para el ordeñador pero también pueden compartir los beneficios de compartir las ganancias de una gestión agrícola eficaz. Los costes de operaciones se dividen entre el propietario y el agricultor basándose en el acuerdo que cada parte ha concluido. Normalmente el propietario aporta el terreno, la infraestructura y las instalaciones, y algunas vacas. El ordeñador contribuye con sus cualidades gestoras y su trabajo para dirigir el negocio agrario y algunas vacas. Las ganancias son compartidas en la proporción acordada según el Programa de Movilidad de Tierras (Land Mobility, 2017).

#### Contrato de cría<sup>5</sup>

El contrato para criar novillas de sustitución es un concepto relativamente nuevo en Irlanda que ha surgido a la vez que las vaquerías se han expandido y la disponibilidad de terreno alrededor de los límites de las instalaciones de ordeñado o la cantidad que se puede producir en la granja. Como resultado, algunos productores de lácteos han llegado a acuerdos por los que se comprometen con otro agricultor a criar sus novillas de sustitución (Teagasc, 2013).

<sup>5</sup>Se estima que el 5% de los productores de lácteos están sujetos a un contratos de cría.

#### Leasing de vacas

El leasing de vacas es un acuerdo donde un productor de lácteos con exceso de vacas presta estas reses a otro agricultor. Las condiciones del préstamo pueden variar desde el corto plazo (1-2 años) a largo plazo (4-5 años). Las vacas prestadas a corto plazo vuelven a su dueño mientras que aquellas que lo hacen a largo plazo por lo general no. El éxito del leasing de vacas depende de dos agricultores que trabajan de cerca conjuntamente con un alto nivel de confianza (Teagasc, 2017a).

#### Grupos de agricultores productores

Los grupos de productores en Irlanda trabajan normalmente en las áreas de producción de ternera y cordero. Sin embargo, hay también una prominente producción de madera. Los agricultores pertenecientes a grupos de productores de cordero y ternera se comprometen normalmente mediante contratos con uno o más procesadores de carne según la compra de su producto. Los procesadores por lo tanto presupuestan precios para grandes cantidades de stock y los agricultores obtienen un mayor beneficio sobre el precio. En algunos grupos, los corderos o reses son agrupados en una localización céntrica y luego transportados a la fábrica. Esto beneficia al agricultor sin que el precio aumente. Algunos grupos de productores también intervienen en grupo para la compra de insumos.

## Eslovenia

Las cooperativas son la forma más común de colaboración entre agricultores en Eslovenia. En 2013, había 76 cooperativas agrarias en Eslovenia. Las cooperativas han existido en Eslovenia durante más de 40 años. Estas siguen siendo importantes en la actualidad, ya que tres cuartos de la comida eslovena producida se comercializa a través de cooperativas. Estas cooperativas se dedican a una variedad de actividades: la provisión de servicios a agricultores y residentes rurales, especialmente en áreas remotas; la compra y venta de productos agrarios (leche, uvas, patatas, reses, verduras, cereales, madera, lúpulo); el procesamiento de alimentos (carne, vino y lácteos); y ventas al por menor. Algunas cooperativas son multifuncionales por naturaleza mientras que otras están especializadas (silvicultura, fruta, lácteos). Los grupos de productores están ganando popularidad en Eslovenia, en concreto en el área de estrategias de calidad. A nivel nacional se han protegido 41 productos en Eslovenia.

Existe una larga historia de cooperativas en Eslovenia con sus orígenes en el procesamiento de lácteos. Las uniones de crédito también han tenido un papel fundamental en la popularidad de las cooperativas entre la comunidad agraria. En 1992, la legislación cooperativa en Eslovenia fue aprobada, teniendo varias enmiendas desde entonces.

Las cooperativas eslovenas han doblado sus ingresos públicos en los últimos diez años, al igual que han incrementado las ventas en mercados locales y regionales, y han llevado a cabo varias inversiones que han permitido nuevos trabajos en áreas rurales.



La Unión Cooperativa de Eslovenia es una organización no gubernamental con membresía voluntaria. Apoyan el desarrollo del movimiento cooperativo (agrupa 71 cooperativas) y representa los intereses de sus miembros. Su misión es la de estimular y representar el desarrollo sostenible de las cooperativas mediante el trabajo en común para el beneficio de sus miembros y consumidores.

Aunque las cooperativas tienen un papel importante en la agricultura eslovena, especialmente en el comercio de productos agrarios, están mal consideradas entre los agricultores debido a sistemas políticos anteriores, según los entrevistados (un asesor agrícola, un agricultor y el director de una empresa de producción de fruta).

Otras formas de cooperación que se identificaron en Eslovenia son círculos de maquinaria, que se encargan del suministro de maquinaria agrícola y forestal; las comunidades agrarias; la gestión conjunta de terreno agrícola y forestal; y otras formas de cooperación formal y no formal.

Una forma importante de cooperación son los círculos de estudio que se organizan en la Cámara de Agricultura y Silvicultura de Eslovenia (CAFS), según un asesor agrícola entrevistado. Los círculos de estudio están organizados con ayuda de un experto, un asesor de la CAFS, y un pequeño grupo especializado de agricultores. Esta forma de cooperación no solo implica el intercambio de información, y consecuentemente, una mayor producción; también puede resultar en la compra en grupo a precios más competitivos de productos de protección de plantas, equipamiento, etc. El mismo efecto se puede conseguir en distintas asociaciones (criadores de animales, productores de cosechas).

## España

Hay dos tipos principales de cooperación entre los agricultores españoles: 1. Asociaciones de Producción, Transformación y Marketing Agrícola, en que se incluyen las cooperativas (servicios, producción, crédito, maquinaria) sociedades de transformación agraria, sociedades civiles o mercantiles y agrupamientos basados en normativas agrícolas específicas; y 2. Uniones Comerciales Profesionales o Asociaciones Representativas.

Las cooperativas en España representan casi la mitad de la producción agrícola nacional. La principal actividad del 48% de las cooperativas es la provisión de suministros mientras que el 33% son cooperativas de aceite de oliva. Las cooperativas de fruta y verdura también son importantes. Las cooperativas representan el 3% de la industria alimentaria en España, el 29% de las ventas y el 20% del empleo.

Las cooperativas de servicios agrícolas tienen varias formas según los servicios ofrecidos: cooperativas de suministro; cooperativas de transformación; y cooperativas de mercado.

- Las cooperativas para el uso común de tierra son aquellas donde los activos productivos (tierra, maquinaria) se acumulan conjuntamente ya que la finca se gestiona como una cooperativa.

- Las cooperativas de trabajo asociado implican el agrupamiento de recursos de laboreo de las personas que están disponibles para suministrar servicios a otros en el sector agrícola.
- Las cooperativas de crédito proveen financiación a los agricultores para los costes de inversión y laboreo.
- Comunidad de bienes: es una forma de empresa donde varias personas invierten su capital con la intención de crear un fondo para dirigir un negocio mientras que los participantes mantienen su independencia.
- Comunidades de regantes: agricultores que gestionan colectivamente el agua de una manera eficaz, ordenada y equitativa entre sus miembros.
- Grupo de Gestión Agraria: organizaciones cuyo propósito es la provisión de servicios de gestión de fincas.
- Grupos y Organizaciones de Productores Agrícolas: son cooperativas o SAT con una clasificación especial con objetivos específicos tal como concentración de suministros o adaptación de producción agrícola a la demanda.
- Organizaciones profesionales: representan a los agricultores en varios foros.

## Toscana

El desarrollo de las cooperativas en la Toscana ha conllevado cambios en la naturaleza y los tipos de cooperativas. Se puede hacer una distinción principal entre la cooperación económica y temporal y otras formas de cooperativas.

### Cooperación económica

Dimensión:

- Pequeñas cooperativas: normalmente comprenden un grupo de personas que trabajan juntos para crear una entidad de pequeña cooperación con 3-8 miembros, generalmente destinada a una actividad de producción común;
- Cooperativas: formada por al menos 9 miembros;
- Consorcio: se crean normalmente para una actividad empresarial común. Un tipo de consorcio especial es para la gestión de productos con denominación protegida; y
- Organizaciones de producto: esta forma de cooperación nacida siguiendo la evolución de la PAC provee apoyo financiero para "Organizaciones de Producto" reconocidas, especialmente en el sector de las verduras.

Actividad:

- Producción: algunas cooperativas se formaron para gestionar áreas abandonadas, concretamente en bosque;
- Actividades sociales: en los últimos años se ha descubierto la función de la agricultura para ayudar a la recuperación de las personas con desventaja social o física. Se han formado muchas cooperativas sociales para apoyar a personas que se enfrentan a una desventaja social o física;
- Transformación: es el campo tradicional de cooperación en la Toscana, principalmente en aceite de oliva, queso de oveja, vino, verduras; y
- Servicios: esta función, normalmente gestionada por las cooperativas de transformación, consiste en suministrar insumos agrarios (fertilizantes, pesticidas, etc.) y/o servicios de asesoría.

Cooperación entre personas: existen muchos ejemplos de cooperación familiar en la agricultura en la Toscana, de una forma informal o de forma oficial a través "empresas simples".

#### Temporal y otras formas de cooperación

- Asociación en el ámbito temporal y asociación de empresas temporal: proyectos públicos y ofertas de organizaciones financieras que requieren la formación de un grupo para dirigir un proyecto, por ejemplo, bajo el PDR. Esta forma de cooperación está regulada por la legislación nacional y es normalmente una forma de empresa muy sencilla; y
- Red de empresas: esta es una nueva forma de cooperación que fue establecida mediante una ley nacional en 2009. Se puede presentar de dos formas diferentes: un contrato de red, fuera del ámbito económico, en que las empresas asociadas tan solo pueden compartir actividades y servicios; y un sujeto-red, que puede tener su propia actividad económica, número de CIF y contabilidad.

### República Checa

#### República Checa: Beneficios

La cooperación entre agricultores tiene beneficios económicos intrínsecos, especialmente para los pequeños agricultores, mientras que haya capacidad para compartir recursos colectivamente (maquinaria). Por ejemplo, un entrevistado (un representante de la asociación de criadores) afirmó que "los agricultores más pequeños no tienen suficiente equipo técnico, así que acuden a agricultores más grandes que lo tienen). Así pues, los grandes agricultores pueden suministrar servicios para ellos y podemos ver que hay y debe haber cooperación con el fin de 'usar sus capacidades'. Está empezando a funcionar mucho mejor, especialmente alrededor de los pueblos, donde hubo un progreso positivo desde los años 90".

Los grupos representantes (por ejemplo, la asociación de criadores de ovejas y cabras) tienen un papel determinante para contribuir a la política agrícola en la República Checa. La misión principal de la asociación de criadores de ovejas y cabras está principalmente dedicada a la cría de animales, pero esta organización también protege los intereses de los agricultores. La Asociación de Agricultura Privada (ASZ) tiene un papel primordial en la defensa de los derechos de los agricultores. Según un entrevistado, el director del proyecto de organización agrícola, "la ASZ es también un miembro del COPA (Comité de Organizaciones Profesionales Agrícolas), el cual da a la asociación una posibilidad de contribuir a la Política Agraria Común y promueve los intereses de sus miembros en Europa".

Un importante beneficio económico se puede observar de dos maneras de cooperación relativamente seguras, siempre y cuando los agricultores no tengan que exponerse a riesgos innecesarios y no se tengan que preocupar por perder su independencia y derecho de tomar decisiones. Un ejemplo relevante es la compra conjunta de materiales. No existen requisitos para la firma de contratos y actas oficiales, lo cual hace más atractiva esta forma de cooperación para los agricultores. Es difícil cuantificar la cantidad de dinero ahorrado a través de actividades cooperativas pero hay una prueba anecdótica que sugiere que los agricultores que compran pesticidas de forma colectiva, reducen los costes notablemente (del 5% al 35% del precio de compra).

El sistema agrícola checo ha sido en gran medida afectado por el régimen comunista y socialista que duró desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta el año 1989. Las opiniones de los expertos varían sobre cuánto afecta el pasado a la cooperación actual entre agricultores, pero nadie lo contempla positivamente. Puede ser muy difícil promover los beneficios económicos de la cooperación debido a que los factores históricos (incluyendo la colectivización forzosa de los campos), aún influyen actitudes, opiniones y comportamientos. En esencia, los agricultores no quieren ser forzados a cooperar. Cualquier ayuda o actividad iniciada por el estado debe tener en cuenta las actitudes y opiniones de los agricultores. La normativa del gobierno actual está a favor de la cooperación agrícola y está dispuesta a tomar medidas para apoyarla. Se incluyen ejemplos relevantes en el Programa de Desarrollo Rural actual 2014 – 2020. Además, todos los accionistas (desde agricultores hasta normativistas) están debatiendo los beneficios del apoyo del Estado. Un investigador de la Universidad de Agricultura sugirió que el apoyo financiero que aporta la Unión Europea en el marco del Programa para el Desarrollo Rural no ha influido positivamente para desarrollar o asistir a las cooperativas. Por el contrario, un programa lanzado a través de esta iniciativa (2004-2006) fracasó completamente y no se ha vuelto a intentar desde entonces. El plan debería apoyar financieramente la creación de cooperativas de marketing, pero los agricultores dejaron de participar en las "nuevas cooperativas" una vez que las ayudas financieras cesaron.

Otro asunto conectado con las características del pasado y generales de la población checa es la falta de confianza mutua. Esto tiene un gran impacto especialmente en aventuras como las compras conjuntas de maquinaria. Tal y como uno de los entrevistados afirmó, hay políticas de subvenciones destinadas a la 'tecnología y maquinaria compartida' pero los agricultores no están abiertos a ellas, mayormente debido a la falta de confianza mutua. Además, hay una falta de motivación debido a las actuales condiciones económicas positivas para los agricultores en la República Checa.

**Sensación de libertad:** después del final del comunismo, la tierra agraria fue transferida de vuelta a los agricultores individuales y esto conllevó un cambio de mentalidad, ya que se les dio a los agricultores la oportunidad de tomar decisiones independientes con respecto a su finca o propiedad.

**Aversión hacia el riesgo:** Si las personas decidieran compartir maquinaria y tecnología, siempre habría alguien tomando el riesgo de asimilar los gastos de otros participantes de la cooperación. El miembro líder tiene la mayoría de la responsabilidad. Los otros miembros tendrán menos responsabilidad y pueden decantarse por defraudar a sus compañeros agricultores para su beneficio personal. Las personas checas no están por lo general abiertas a compartir y muestran un fuerte sentido de la individualidad.

**Buena situación económica:** La situación económica actual en la República Checa es bastante favorable por lo que los agricultores no tienen una motivación económica tan fuerte como para formar actividades colaborativas y cooperativas.

Un entrevistado también resaltó un problema menos obvio: muchos productos agrícolas, como la carne o los huevos, tienen una fecha de caducidad muy corta y ello dificulta la cooperación a larga distancia para la promoción de redes de distribución mutuas. Sin embargo, los agricultores pueden cooperar eficazmente a nivel local, siendo importantes ejemplos el transporte de productos compartido o el espacio compartido para ventas de terreno.



## Alemania: Beneficios

---

Los principales beneficios de la cooperación y la colaboración son:

- La reducción de costes de producción, implicando así el aumento de ganancias. Por ejemplo, si un grupo de agricultores compra de forma colectiva fertilizantes se puede lograr una economía de escala, reduciendo de esta manera el precio de compra. Asimismo, si los agricultores construyen conjuntamente un establo con listones y comparten los costes de diseño técnico y construcción del edificio, conseguirán un aumento de las ganancias.
- Un equilibrio de vida laboral más sostenible y una mejora de la calidad de vida.
- Una mayor capacidad (de tiempo y energía) para promover el pensamiento emprendedor, estratégico e innovador. Una posible estrategia de mejora de la calidad de tiempo laboral basada en la cooperación y la delegación dentro de la cooperación.
- Intercambio de ideas emprendedoras e innovaciones con compañeros de trabajo;
- Estudio del futuro de las empresas agrícolas para las futuras generaciones.
- La capacidad de invertir en la alta calidad y tecnología altamente especializada. El progreso tecnológico y la innovación ofrecen la oportunidad de completar tareas más eficazmente. Debido al coste prohibitivo asociado con la compra de maquinaria agrícola, tan solo es financieramente sostenible para los agricultores para comprar y compartir tal maquinaria colectivamente. Depende de la escala global y requisitos temporales (condiciones de la temporada de cosecha, necesidades de calidad).
- La oportunidad de desarrollar estrategias eficaces de marketing dominante y nicho de mercado.

## Alemania: Desafíos

---

Los siguientes factores han sido identificados como problemas significativos para la cooperación y colaboración entre empresarios agrícolas.

- Ruptura de relaciones personales. Los agricultoras ya no tienen muchos compañeros con quienes compartir.
- Los planes de sucesión dentro de una empresa agrícola individual pueden acarrear problemas para los socios de cooperación y colaboración, especialmente debido a los cambios en las dinámicas de grupo y/o dirección estratégica.
- La mayoría de agricultores tienden a ser y seguir siendo empresarios individuales. Es un problema y una meta necesaria pasar del "yo al "nosotros".
- Al comienzo de la cooperación y colaboración, cada emprendedor agrícola tiene distintas circunstancias económicas y técnicas. Algunos agricultores pueden necesitar mayor formación y/o invertir más en recursos financieros que otros.
- El crecimiento insostenible de la actividad de cooperación y colaboración puede llevar a algunos emprendedores agrícolas a sentir que ya no se les respeta o tiene en cuenta.
- La falta de acuerdos y protocolos en el inicio en situaciones en las que la cooperación y colaboración entre empresarios agrícolas cesa y/o se enfrenta a problemas significativos.
- Se pide a asesores externos consejo continuo con respecto a tareas operativas.

## Irlanda: Beneficios

### Beneficios de las asociaciones de granjas

Hay una amplia gama de beneficios para las asociaciones agrícolas

#### Sucesión

- Mejorar el atractivo de la agricultura como una opción de carrera.
- Una oportunidad más temprana para que los jóvenes ingresen a la agricultura y participen en la gestión.
- Acuerdo de transición en la agricultura.
- Menores riesgos para la generación anterior.
- Transferencia intergeneracional de conocimiento y experiencia.

#### Calidad de vida

- Más tiempo libre.
- Menos estrés laboral.
- Facilita la expansión sin afectar negativamente el estilo de vida.

#### Económico

- Escala aumentada.
- Lograr economías de escala.
- Rendimiento empresarial mejorado.
- Mayor eficiencia y rentabilidad.
- Eficiencia y productividad laboral.
- Mayores recursos disponibles para producción.
- Aumento del poder adquirido.
- Puesta en común de recursos.
- Aumenta la capacidad de endeudamiento.
- Reducir los costos de expansión.
- Compartir la mano de obra.
- Costos de desarrollo más bajos.

#### Habilidades Beneficios

- Combinando una gama de habilidades y experiencia.
- Toma de decisiones mejor y más informada.
- Experiencia de agricultores mayores combinada con entusiasmo juvenil y nuevas ideas.
- Mejor uso de habilidades y recursos.
- Aprendizaje compartido.

#### Beneficios sociales

- Aislamiento reducido.
- Mayor tiempo para actividades de ocio: tiempo libre.
- Hacer que los cónyuges e hijos estén más involucrados.
- Aumentar la satisfacción de la agricultura.
- Menos problemas debido a una enfermedad o no poder trabajar.
- Construye confianza.
- Aumenta el intercambio de conocimiento.
- Permite a los agricultores mayores reducir la carga de trabajo .

#### Estructural

- Reduzca el gasto de capital: invierta en instalaciones conjuntas en lugar de en cada granja.
- En general, más recursos disponibles.
- Aumenta la capacidad de crecimiento y expansión.
- Ayuda a la movilidad de la tierra.
- Consolidación de tierras.

#### Beneficios políticos

- Recargo joven agricultor al plan de pago básico.
- Aumento de la ayuda no reembolsable para jóvenes agricultores capacitados y aumento de los topes de inversión en subvenciones donde los jóvenes agricultores participan.
- Derechos de la reserva nacional para jóvenes agricultores.
- Donación de establecimiento cooperativo agrícola de hasta € 2500.
- Elegible para continuar pagos múltiples bajo esquemas como GLAS, Áreas de restricción natural, esquema orgánico.

#### Beneficios impositivos

- Gestión eficiente de impuestos dentro de las familias.
- Mejora en el inventario.
- Crédito fiscal a la renta de € 5000.

### Beneficios de compartir la agricultura

La agricultura compartida ofrece una oportunidad para que los agricultores tengan acceso a un área de tierra adicional para aumentar su escala de empresa sin tener que realizar pagos iniciales. La escala aumentada les ofrece la oportunidad de reducir los costos por acre. La ventaja para el propietario es que conserva el control de la tierra, sigue cumpliendo con las estrategias, puede tener un mejor poder de compra, también puede lograr una mayor eficiencia y beneficiarse de la experiencia administrativa del otro agricultor. El aumento de la producción a menores costos beneficia a ambos agricultores (Teagasc, 2017; Teagasc, 2010; NRN, 2012) re Farming.

### Beneficios del ordeño compartido

Compartir el ordeño brinda una oportunidad para que jóvenes capacitados se establezcan en la agricultura con un requerimiento financiero más bajo que si arrendaran o compraran una granja. El enfoque brinda a los jóvenes la oportunidad de compartir el riesgo de la agricultura y beneficiarse de una gestión eficiente y de los precios de la leche. El beneficio para el agricultor incorporado es que puede continuar obteniendo una recompensa financiera de sus activos agrícolas sin la participación diaria en el funcionamiento de la granja (Land Mobility, 2017).

### Beneficios del arrendamiento de vacas

Los principales beneficios del arrendamiento de vacas para el propietario son que proporciona un rendimiento financiero sobre el exceso de vacas, proporciona acceso al valor capitalizado de éstas y al mismo tiempo mantiene esas vacas para una futura expansión. Para el agricultor que arrienda vacas, les permite acceder a las vacas lecheras sin un alto costo de inversión, menos necesidad de préstamos y menos impacto en el flujo de caja que la compra de vacas. El costo es también un gasto deducible de impuestos (Teagasc, 2017a).

### Beneficios de la crianza por contrato

La crianza por contrato es particularmente beneficiosa en las granjas lecheras donde la tierra y / o la mano de obra son limitantes y donde la rentabilidad podría aumentar al aumentar el número de vacas. También se pueden lograr beneficios cuando las novillas de reemplazo no están logrando sus objetivos de peso vivo. Puede beneficiar a los agricultores que crían las novillas, ya que es probable que proporcionen un mejor rendimiento que muchas empresas de cría en seco. Proporciona a los agricultores un ingreso de la tierra y los establos disponibles sin tener que comprar acciones. La crianza por contrato también mejora el flujo de efectivo ya que los pagos se reciben por lo general mensualmente (Teagasc, 2013).

Uno de los principales desafíos para la cooperación / colaboración en Irlanda es el hecho de que la colaboración formal a nivel de finca es un concepto relativamente nuevo con el que la mayoría de los agricultores tiene experiencia limitada. Además, el predominio de los arrendamientos a corto plazo (11 meses o conacre) limita la adopción de otros enfoques de colaboración. Hay una gama de desafíos, barreras a la cooperación, colaboración que pueden categorizarse como: mentalidad de los agricultores; apego a la propiedad de la tierra; problemas de sucesión / herencia; información y consejo; temores con respecto a los pagos PAC; pérdida de control / inseguridad; falta de experiencia en el trabajo con otros; y falta de habilidades comerciales.

### Forma de pensar de los agricultores

Los agricultores irlandeses tradicionalmente han cooperado entre sí de manera informal, pero rara vez en un nivel formal que involucra el agrupamiento de sus activos productivos. Por lo tanto, cambiar la mentalidad de los agricultores de trabajar de forma independiente a colectivamente es un desafío importante para los acuerdos de colaboración. El concepto de acuerdos estables a largo plazo aún no ha ganado una gran aceptación entre los agricultores irlandeses. Los acuerdos informales a corto plazo con oportunidades para rescindir o cambiar los pagos, son la norma aceptada y preferida (NRN, 2012). Los lazos familiares con la tierra y el bajo nivel de asunción de riesgos entre los agricultores tiende a limitar el grado en que los agricultores están dispuestos a considerar la colaboración. Además, muchos agricultores tienen una aversión a los acuerdos escritos o formales a pesar de que pueden proteger sus propios derechos.

### Adjunto a la propiedad de la tierra

Los fuertes vínculos sociales y culturales entre las familias agrícolas irlandesas y su tierra actúan como un impedimento para las asociaciones, ya que los agricultores pueden ver los acuerdos de asociación como una disolución de su propiedad o control administrativo (NRN, 2012). La tradición de la agricultura en Irlanda ha dado como resultado que la mayoría de los agricultores "hagan lo suyo a su manera en su propia tierra".

### Problemas de sucesión / herencia

Tradicionalmente, la transferencia / sucesión de fincas se producía tarde en la vida de un agricultor y, por lo tanto, muchos no discuten o exploran activamente lo que van a hacer con la granja cuando ya no pueden cultivar a la misma intensidad que cuando eran más jóvenes. Además, la sucesión familiar es la norma tradicional y, por lo tanto, cuando no hay sucesor o no hay sucesor agrícola, los agricultores de más edad no saben qué hacer y simplemente continúan cultivando a un nivel muy bajo de actividad. Igualmente, los no agricultores que heredan tierras no conocen las posibilidades, además de la venta, que pueden ser reacios a realizar o arrendar (Bogue, 2013). Algunos agricultores que consideran arreglos de colaboración tienen inquietudes sobre cómo puede afectar la sucesión / herencia en algún momento en el futuro.

### Información y consejo

Para muchos de estos agricultores hay una falta de claridad sobre lo que implica una asociación agrícola y la falta de comprensión de las normas y regulaciones, lo que también ha llevado a la percepción de que las asociaciones se



rigen por una considerable burocracia. Los agricultores carecen de experiencia personal de colaboración y, como resultado, muchos continúan “cuestionando / dudando” sobre el enfoque colaborativo. Fuera de la industria láctea, hay algunos ejemplos publicados de asociaciones exitosas en funcionamiento. (Bogue, 2013; RRN, 2012; Deise, 2011).

#### Temores con respecto a los pagos de la PAC

La contribución significativa de los pagos de la PAC de la UE a los ingresos agrícolas generales, también tiene un impacto en la colaboración. Los agricultores temen entrar en cualquier acuerdo nuevo que pueda afectar a su pago en la UE. Si bien se han hecho aclaraciones en esta área, persisten las percepciones de los agricultores y el temor a perder. Además, los agricultores son reacios a dejar de lado su concesión individual de derechos para los pagos de la UE, por lo tanto, las colaboraciones donde todos los pagos deben combinarse no atraen a muchos agricultores (Bogue, 2013; NRN, 2012).

#### Pérdida de control / inseguridad

Existen inconvenientes reales y percibidos asociados con la introducción de acuerdos de colaboración, como la pérdida de autonomía y el control sobre la toma de decisiones (DAFM, 2011; Deise, 2011). La pérdida de control también puede ser un problema para la familia de granjeros en general, quienes pueden sentirse amenazados por el hecho de que a su vez tendrán menos influencia sobre la granja familiar (NRN, 2012).

#### La falta de experiencia en el trabajo con otros

También existe el temor de que algo pueda salir mal dentro de la asociación, lo que se relaciona con la falta de confianza y experiencia en el trabajo con los demás y la inseguridad sobre cómo se podrían desarrollar las relaciones laborales. Los agricultores carecen de educación y capacitación en el área del trabajo en equipo (Deise, 2011; NRN, 2012).

#### La falta de habilidades comerciales

Los cursos predominantes de educación y formación para jóvenes que se incorporan a la agricultura en Irlanda no forman adecuadamente a los jóvenes agricultores con las habilidades empresariales y de gestión de personal que podrían proporcionarles las habilidades para participar con éxito en un acuerdo agrícola colaborativo. Muchos agricultores tienen un déficit de habilidades en las áreas de comunicación, gestión de personal, comprensión y trabajo con diferentes personalidades.

## España: Beneficios

Los beneficios asociados con el movimiento cooperativo:

- Optimización de recursos disponibles. Compartir recursos como la tierra, la maquinaria, la creación de infraestructuras de riego, etc., generan sinergias, financiamiento favorable, permiten el desarrollo de más iniciativas que benefician a más personas y aseguran la optimización del uso de estos recursos, al igual que con las cooperativas de transformación, comunidades de regantes, comunidades para el uso común de la tierra, etc.
- Ahorro. Además de la optimización del uso, compartir los costos fijos de mantenimiento y uso genera ahorros para los miembros. También significa un ahorro en el tiempo invertido que puede destinarse a otros fines.
- Mayor oferta para profesionales. Muchas veces no es solo cuestión de precio, sino de poder acceder a otras alternativas que hasta ahora no estaban disponibles o que no eran visibles para la mayoría de los agricultores. La democratización de las iniciativas asociativas brinda al agricultor nuevas posibilidades de las que antes no era consciente o con las que no podía lidiar.
- Desarrollo de una red de microempresarios y profesionales que puedan beneficiarse de este tipo de iniciativas.
- Creación de redes de colaboración. Ser parte de este tipo de iniciativas desarrolla el intercambio de información, la generación de más confianza mutua y facilita el desarrollo exponencial de nuevas iniciativas en el futuro.
- Mayor poder de negociación. Las iniciativas cooperativas y de colaboración aumentan los volúmenes de compra y venta, dándoles una posición de negociación mayor que en las operaciones individuales.
- Trabajo en equipo. La colaboración genera sinergias que mejoran el desarrollo de cualquier iniciativa, mejoran el desempeño y logran mejores resultados que los establecidos previamente. También hace que sus miembros se sientan parte de algo que los enriquece más allá de su granja y los socializa con otros perfiles.
- Para iniciativas bien estructuradas, hay un gran beneficio, pero muchas no gestionan sus recursos correctamente. En muchos casos, los costos para sus socios son más caros que los servicios de subcontratación a terceros. El beneficio potencial por lo tanto se diluye. Hay un valor agregado debido a la transformación de productos agrícolas. Permite la adquisición de maquinaria de manera conjunta, que no se puede adquirir individualmente. La transformación y el acceso a los mercados es una necesidad, muchos agricultores han elegido el cooperativismo porque no tienen otra opción.
- Las cooperativas siempre han ahorrado costos y mejorado el sistema de procesamiento para lograr mayores calidades de producto. La mayoría de las veces, son muy rentables para los productores. Eliminan la dispersión del suministro, concentrándolo para fortalecerse frente a intermediarios y grandes distribuidores.
- Las iniciativas cooperativas pueden asumir mayores riesgos y hacer frente a mayores costos de inversión y endeudamiento que las personas no podrían afrontar o no podrían asumir el riesgo.
- Tener grandes volúmenes de cooperativas de producción para obtener contratos de compra más competitivos. Con los gastos, los proveedores están dispuestos a negociar descuentos.
- Las cooperativas generalmente ahorran costos y mejoran el acceso al mercado.

## España: Desafíos

- La falta de regulación legal y contractual puede generar cierta inseguridad en el desarrollo de iniciativas de colaboración.
- Es necesario generar una atmósfera de confianza mutua entre los participantes.
- El uso eficiente de los recursos, particularmente la maquinaria que rara vez se usa en la granja.
- Algunos agricultores no aprecian plenamente a las cooperativas, piensan que deberían centrarse totalmente en las ganancias, lo que puede limitar su desempeño y capacidad de cumplir con sus objetivos sociales.
- Aspectos culturales y falta de profesionalismo: los miembros del consejo de las cooperativas no son necesariamente profesionales y esto puede tener un impacto en la calidad de la toma de decisiones y en la dirección que se brinda a los gerentes de las cooperativas. La filosofía de la cooperativa "una persona, un voto" puede de hecho ser un factor negativo, ya que muchos pequeños agricultores que son miembros de cooperativas (y muchos también trabajan en cooperativas) tienen poco interés en producir un cambio. Mientras que los agricultores de tamaño mediano que viven de la agricultura y quieren generar cambios en el sistema no ven los beneficios de unirse a las cooperativas ya que temen una pérdida de poder de toma de decisiones. Los granjeros más grandes no tienen interés de involucrarse en el movimiento cooperativo.
- Los gerentes de las cooperativas necesitan capacitación para ser más profesionales y más enfocados en la rentabilidad. Las cooperativas necesitan ser más comercializadas.
- El sector agrícola sufre fluctuaciones de precios, a menudo con precios por debajo de los costos de producción que tienen impactos severos particularmente cuando solo hay un cultivo en la finca (por ejemplo, olivar). Es un entorno desafiante ya que otros en el mercado siempre quieren ganar en compras y ventas.
- Es desafiante para los agricultores y las cooperativas ser más competitivos y darle un valor añadido a sus productos. Las cooperativas también se enfrentan al poder de las grandes compañías que limitan el precio que se paga por los productos o imponen condiciones a la venta de productos agrícolas.

## Eslovenia: Beneficios

Los agricultores que participan en actividades cooperativas y de colaboración pueden obtener una serie de beneficios. Estos incluyen:

- Reducciones de costos (a través de economías de escala mejoradas);
- Mejor acceso a los mercados;
- Productividad y crecimiento del ingreso;
- Transferencia de conocimiento;
- Mejoras tecnológicas; y
- Una mayor calidad de vida (en términos de tiempo recreativo, interacción social, etc.).

## Eslovenia: Desafíos

El precio dictado por los mercados mundiales de productos básicos para los productos cultivados / criados por los agricultores no siempre equivale a los costos de producción y, en consecuencia, los agricultores se ven obligados a cooperar para sobrevivir. Además, la cooperación forzada entre los agricultores fue implementada previamente por la política gubernamental en Eslovenia (era comunista) y esto llevó a la nacionalización de las explotaciones agrícolas y la creación de cosechadoras agrícolas. La generación más vieja en Eslovenia tiene recuerdos amargos de las prácticas agrícolas cooperativas, incluidas las cooperativas.

Los agricultores están muy bien calificados en términos de su área de especialización (por ejemplo, fruticultura, producción de hortalizas, etc.), pero carecen de habilidades sociales, por ejemplo, habilidades de comunicación y habilidades empresariales. Muchos agricultores son curiosos y están abiertos a obtener nuevos conocimientos y habilidades. Sin embargo, no están a favor de la formación obligatoria.

## Toscana: Beneficios

Los beneficios asociados con la cooperación / colaboración incluyen:

- Ahorro de costos (concentración de las políticas de compra y venta) lo que conduce a un aumento de los ingresos;
- Un mejor acceso al mercado en relación con el marketing conjunto promocional y asociado;
- Exportar campañas;
- Las actividades de colaboración también brindan oportunidades para compartir conocimientos y habilidades con otros empresarios agrícolas;
- Además, la cooperación entre los agricultores ha sido muy beneficiosa para mejorar el medio ambiente en las zonas desfavorecidas, especialmente en el mantenimiento de las zonas boscosas.

## Toscana: Desafíos

Los principales desafíos que enfrentan los agricultores en Toscana Italia con respecto a la participación en actividades de colaboración / cooperación incluyen:

- Calidad de producción;
- La conjugación entre la exigencia de una economía de escala y el mantenimiento de los vínculos con la identidad territorial;
- Dinámica de las relaciones entre los empresarios y la dirección dentro de las cooperativas.
- Enfoque a las tecnologías digitales;
- Extensión del mercado nacional e internacional;
- Credibilidad;
- Gestión y participación: los procesos democráticos dentro del movimiento cooperativo podrían percibirse como un obstáculo y se requiere un sistema de gestión eficiente.



# Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las actuales formas de cooperación / colaboración

El siguiente resumen describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave de las formas actuales de cooperación / colaboración en la agricultura dentro de los respectivos países socios.

## Fortalezas

- Esfuerzos significativos por parte de los servicios de asesoramiento agrícola para desarrollar y promover los conceptos;
- Reconocimiento por el Departamento de Agricultura, Alimentación y Marina (Irlanda) del potencial de los acuerdos de colaboración;
- Mejoró la calidad de vida y los ingresos de los involucrados;
- Facilitó el crecimiento y el logro de la escala;
- Mejora de la eficiencia y las economías de escala (reducción de los costos de producción, comercialización, distribución);
- Mayor productividad para algunas granjas que estaban en declive;
- Más opciones para que nuevos participantes se establezcan en la agricultura;
- Transferencia intergeneracional y entre agricultores de conocimiento y experiencia;
- Número de opciones de colaboración exploradas y desarrolladas;
- Orientación social;
- Mejora en el acceso al mercado; y
- Permite la adquisición colectiva de equipos (anillos de maquinaria).

## Debilidades

- Falta de entendimiento entre muchos agricultores sobre los conceptos y los beneficios potenciales;
- Recursos limitados dentro de las agencias estatales para desarrollar y promover los conceptos, ofrecer formación y apoyar a aquellos involucrados en actividades colaborativas;
- Se desarrolló un pequeño número de cooperación / colaboración no familiar hasta la fecha;
- Falta de respeto de los agricultores hacia el modelo cooperativo, lo que lleva a una baja participación (especialmente para los antiguos estados comunistas);
- Falta de apertura al cambio: orientación tradicional;
- Las estructuras cooperativas se ocupan principalmente de los pequeños agricultores, lo que dificulta la participación de los agricultores de mediana a gran escala;
- Reglas de cooperación no claramente definidas - incumplimiento de las reglas;
- Falta de consenso sobre objetivos comunes de cooperación; y
- Legislación limitada.

## Oportunidades

- Potencial significativo para un mayor crecimiento en la cooperación;
- Se están desarrollando nuevas estructuras;
- Expansión a los sectores no familiares y de existencias secas;
- Potencial para crecer y prosperar a través de incentivos y medidas políticas (programa de desarrollo rural);
- Profesionalización mejorada (gestión comercial, operaciones técnicas, tecnologías digitales);
- Promoción de la innovación y búsqueda de nuevos mercados (internacionalización);
- Colaboración entre cooperativas.

## Amenazas

- Apego tradicional a la propiedad de la tierra;
- Predominio de arrendamiento a corto plazo;
- Los impuestos apoyan el arrendamiento más que la colaboración;
- Los órganos estatutarios y reguladores pueden tardar en responder a las nuevas estructuras;
- Los agricultores pueden no estar dispuestos a participar en nuevos acuerdos;
- Preocupaciones con respecto a la sucesión y la participación de la próxima generación;
- Miedo al fracaso;
- Aversión a contratos y acuerdos formales;
- Falta de información que conduce a desinformación;
- Falta de estructuras educativas y de capacitación; y calificaciones para las partes interesadas relevantes;
- La mala gestión e imagen de algunas cooperativas, favorecen la sustitución por parte de empresas privadas;
- Pobre políticas / estrategias de desarrollo rural;
- Falta de participación, confianza y espíritu de cooperación entre algunos empresarios agrícolas.

## Mecanismos (factores) para alentar la colaboración / cooperación

### República Checa

El gobierno no debe ser el actor principal en la promoción de la cooperación entre los agricultores. La cooperación debe ser iniciada por los agricultores (enfoque ascendente). Los agricultores, que aún no están comprometidos con ninguna forma de cooperación y son reacios a ello, no deberían verse forzados a realizar actividades que limiten su independencia.

Un posible primer paso debería ser apoyar y enseñar a los agricultores sobre las compras conjuntas de insumos (fertilizantes, alimentos para animales). Estas compras conjuntas no son vinculantes, son muy rentables y permiten aumentar lentamente la confianza entre los agricultores sobre otros temas y niveles de cooperación, como las ventas conjuntas. Solo cuando la cooperación tenga éxito en estas formas menos vinculantes o exista una buena cantidad de confianza, es aconsejable pasar a una cooperación más profunda, como el intercambio de maquinaria.

El mecanismo más eficiente para los agricultores es tener una persona cualificada que dirija la organización cooperativa. Sin embargo, cuando las cooperativas comienzan o continúan como pequeñas operaciones, esto podría no ser posible y existe la necesidad de desarrollar al menos algunas habilidades básicas necesarias para la cooperación entre ellas.

En cuanto a las habilidades y competencias necesarias para una cooperación exitosa, los expertos coinciden en que deberían formar parte de las habilidades gerenciales típicas. Necesitan tener habilidades de negociación y ser capaces de llegar a un consenso con otros agricultores con opiniones diferentes. También necesitan tener al menos conocimientos financieros básicos y deben tener un conocimiento general sobre todo en el sector de la agricultura. También deberían saber dónde encontrar información relevante. Sería valioso para el líder tener formación legal básica y algunas opciones para adquirir experiencia.

Los agricultores y cualquier otro trabajador agrícola son en general personas muy ocupadas y no tienen la opción o la capacidad de leer acerca de la cooperación en literatura, también porque hay recursos muy limitados en el idioma checo.

Por lo tanto, es mucho más eficaz proporcionarles recursos de fácil acceso que no requieren una gran cantidad de tiempo para estudiar. El joven presidente del Grupo de Jóvenes Agricultores hace hincapié en las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías, la educación online y en concreto video tutoriales cortos. "Si tuviera que elegir entre mirar un video de YouTube de cinco minutos explicando bien el tema y estar sentado en una conferencia durante varias horas con el mismo efecto, por supuesto elegiría el video. Es posible verlo, por ejemplo, mientras se espera el autobús, ¡así que es mucho más efectivo!"

Muchos agricultores no conocen sus opciones y posibilidades, por lo que las charlas informativas y la formación son muy útiles. Una gran ayuda sería agregar cooperación al plan de estudios de la educación básica de los agricultores. Sería muy útil acompañar cualquier actividad educativa con la presentación de casos de estudio y ejemplos de intentos exitosos y fallidos de cooperación para que los agricultores puedan sentir empatía, aprender de los errores de otras personas y luego encontrar la mejor manera de abordar las posibilidades de cooperación.

### Alemania

Algunos de los factores que fomentan la cooperación en Alemania incluyen:

Por ejemplo, un encuestado declaró que "ya no hay posibilidad de hacer frente a la carga de trabajo; y ya no hay oportunidad de financiar las inversiones necesarias. La cooperación por pura necesidad tiende a ser no tan estable". Las empresas viables que se unen para la cooperación / colaboración con tiempo suficiente para planificar e implementar adecuadamente tienen una tendencia a ser muy exitosas.

Una mejor calidad de vida gracias a la disminución del tiempo de trabajo y la mayor calidad del tiempo de trabajo. Las decisiones políticas y legislativas han permitido las prácticas agrícolas colaborativas / cooperativas. Por ejemplo, nuevas reglamentaciones sobre la diseminación del estiércol. Esto lleva a la necesidad de invertir en tecnología costosa;

También hay efectos positivos si la cooperación es respaldada por apoyo financiero / ventajas legislativas específicas; apoyo específico para la cooperación se ofreció en Baviera hace 15-20 años. Por ejemplo, el financiamiento público subsidió la construcción de un establo si dos agricultores firmaban un acuerdo para emprender colectivamente esta tarea.

Alto nivel de conocimiento agrícola de todos los socios, que debe completarse mediante la capacidad de comunicarse y trabajar mejor entre ellos; y

La cooperación debe ayudar a alcanzar la mayoría de los objetivos de los agricultores individuales para trabajar.

Se han emprendido importantes esfuerzos en Irlanda durante las últimas dos décadas para apoyar y alentar el desarrollo de iniciativas agrícolas colaborativas y, en particular, asociaciones agrícolas. Esto ha sido impulsado principalmente por Teagasc e incluye el Departamento de Agricultura, Alimentación y Marina, agricultores, organizaciones agrarias, cooperativas, procesadores de productos lácteos, colegios, los Comisionados de Ingresos y la Sociedad de Abogados, entre otros. Además de los apoyos a las políticas, se organizaron eventos / seminarios de información y se preparó material promocional y de información. Teagasc y el Departamento de Agricultura, Alimentación y Marina en conjunto con otras partes interesadas, han sido pioneros en el desarrollo de plantillas para acuerdos para varios convenios de colaboración. Teagasc y consultores agrícolas privados brindan asesoramiento e información a los agricultores sobre sus opciones y sobre cómo establecer acuerdos de colaboración. Teagasc tiene un especialista dedicado que es responsable de la agricultura colaborativa que trabaja con otros dentro de la organización para promover el concepto de colaboración y apoyar a los agricultores en esta área. Macra na Feirme, la Organización Irlandesa de Jóvenes Agricultores, tiene un Servicio de Movilidad de la Tierra que apoya y fomenta la movilidad de la tierra, incluidas actividades de colaboración.

El Departamento de Agricultura, Alimentación y Marina reconoció que un mayor uso del modelo de asociación no solo puede ayudar a aumentar la escala, sino que también puede ayudar a desarrollar el conjunto de habilidades del sector al atraer, de manera más significativa, nuevos participantes al sector. El informe de Food Harvest 2020 recomendó que "se eliminen todos los obstáculos restantes a la formación de alianzas u otros modelos nuevos de agricultura" (DAFM, 2011). Uno de los principales logros en la promoción del concepto de colaboración es que el apoyo a los acuerdos de colaboración se ha convertido en una política del gobierno y esto se refleja al preverlos en los apoyos al sector agrícola (Curran, 2014).

### Incentivos de cuota de leche anteriores

Las Asociaciones para la Producción de Leche (MPP) fueron introducidas en 2002 tras las enmiendas a las normas que rigen las cuotas lácteas. Estos cambios facilitaron a los agricultores que querían combinar sus empresas de producción de leche en un solo negocio. Las normas se enmendaron aún más en 2003 para incluir asociaciones de "nuevos entrantes / padres", en virtud de las cuales los jóvenes podían establecerse en la industria láctea en asociación con sus padres. A los jóvenes agricultores se les dio acceso prioritario a la cuota láctea hasta la abolición de la cuota. Este incentivo resultó ser muy popular y más del 70% de los MPP establecidos fueron asociaciones familiares. Inicialmente, las normas relativas a la participación en los Esquemas de la UE / Departamento eran restrictivas y desalentaban a algunos de participar en asociaciones no familiares (esta cuestión fue abordada posteriormente por el Departamento de Agricultura).

### Medidas tributarias

El Gobierno reconoció el potencial de las asociaciones agrícolas en el presupuesto de 2012 al introducir una reducción fiscal del 50% de las existencias para todas las asociaciones agrícolas registradas y un 100% de reducción fiscal para ciertos jóvenes agricultores formados que ingresen en asociaciones (disponibles por 4 años).

Las asociaciones agrícolas registradas que cumplen ciertos criterios específicamente relacionados con la transfe-

rencia de bienes agrícolas entre los agricultores mayores y los más jóvenes pueden disponer de un crédito tributario anual de 5.000 € hasta por cinco años (presentado en el Presupuesto 2016).

### Beca de incorporación

En 2015 se introdujo una subvención de incorporación agrícola colaborativo para respaldar los costos de establecer una asociación. La tasa de subvención es del 50% de los costos hasta un máximo de € 5,000 (concesión máxima de € 2,500).

### Medidas de PAC

En 2014 se introdujeron varios incentivos en el marco de las medidas de reforma de la PAC, que benefician a las asociaciones agrícolas registradas en la explotación (como se definió anteriormente).

- Esquema de jóvenes agricultores y reserva nacional

Un joven agricultor que forma parte de una asociación puede acogerse al plan para jóvenes agricultores, que proporciona un complemento al Plan de pagos básicos. Del mismo modo, los jóvenes agricultores pueden solicitar a la Reserva Nacional de Jóvenes Agricultores (cuando está en funcionamiento) una recarga de derechos de bajo valor o solicitar nuevos derechos en tierras que no tienen derecho. La elegibilidad para ambos está sujeta a términos y condiciones (Teagasc, 2016).

- Programa de modernización agrícola focalizada (TAMS II)

TAMS II tiene como objetivo proporcionar subsidios a los agricultores para mejorar y / o construir una gama específica de edificios agrícolas o comprar equipos que puedan beneficiar a sus negocios agrícolas. Las sociedades registradas pueden ser elegibles para un doble techo de inversión (€ 160,000 en comparación con € 80,000). La tasa de concesión es del 40% en una inversión de hasta € 160,000 donde la asociación no tiene un joven agricultor cualificado. Cuando la sociedad tiene un socio que califica como un joven agricultor formado, una tasa del 60% está disponible en el primer techo de € 80,000 y 40% en el segundo techo de € 80,000 (Teagasc, 2016).

- Pagos múltiples

Con respecto a estrategias tales como la Estrategia de Restricciones Naturales (ANC), la estrategia Verde, baja emisión de carbono, Agroambiental (GLAS) y la estrategia ecológica, los agricultores que recibían pagos por derecho propio antes de unirse a la asociación, puede continuar recibiendo pagos debido a ellos (Teagasc, 2016).

### Mejorando la cooperación

Para mejorar la cooperación / colaboración entre los agricultores, es necesario contar con estructuras de apoyo para quienes participan en la colaboración, incluidos los programas de formación; servicios de consultoría / asesoramiento especializados en esta área; competencias que elevan el perfil y alentar a otros a considerar sus opciones; y agricultores que ya están en acuerdos de colaboración compartiendo sus experiencias con otros. Esencialmente, es importante desarrollar las habilidades de quienes participan o consideran la colaboración.

La formación, en particular, es necesaria para los agricultores progresistas que participan o consideran involucrarse en acuerdos de colaboración. También podría valer la pena contratar consultores que tengan una experiencia considerable en colaboración (como los de Nueva Zelanda) para proporcionar asesoramiento y orientación a los agricultores.



Otros aspectos, como los cambios en la relación fiscal con la propiedad de maquinaria, la propiedad del ganado y la inversión de capital en las granjas, podrían generar un cambio estructural similar al que se ha producido en el área del arrendamiento de tierras.

Se debe hacer especial hincapié en alentar a los agricultores a tiempo parcial y en menor escala a considerar la colaboración que los beneficiaría en términos de eficiencia, rentabilidad, mano de obra, compras y poder de comercialización. Estos agricultores deben ver la colaboración en la práctica antes de que la consideren como una opción. Esto podría ser probado a través de una configuración de granja de demostración para mostrar cómo funciona la colaboración en la práctica.

Se debe alentar a los agricultores a que exploren los conjuntos de habilidades necesarios para que las operaciones agrícolas sean efectivas, eficientes y rentables. Al hacerlo, se podrían identificar brechas de habilidades específicas y se podrían seleccionar para la colaboración, p. ej. algunos agricultores son ganaderos, otros expertos en maquinaria, otros son expertos en tecnología, mientras que otros tienen experiencia financiera específica, por ejemplo.

Los casos de estudio se consideran particularmente útiles para documentar y destacar ejemplos reales de acuerdos de colaboración en la práctica. También se deben realizar esfuerzos para recopilar información / asesoramiento práctico de los agricultores que participan en acuerdos de colaboración (incluida la crianza por contrato, etc.), incluidos aquellos que ya no pueden estar involucrados. Se debe hacer un esfuerzo especial para resaltar las historias de éxito, pero enfóquese en historias creíbles, no solo las mejores, sino aquellas que involucran a mayor cantidad de agricultores.

Al tratar de alentar a los agricultores a cooperar / colaborar, se debe hacer un esfuerzo especial para tratar de convencerlos de que adopten el concepto general, pero no debe ser demasiado preceptivo desde el punto de vista del actual acuerdo. Deje que surjan los acuerdos de los agricultores, que identifiquen qué funciona mejor para ellos.

Todas las partes interesadas en la industria, incluidas las organizaciones agrícolas y Teagasc, necesitan proporcionar información, asesoramiento y educación a los agricultores sobre cómo trabajar juntos y poner en común sus recursos. Las organizaciones agrícolas tienen una afiliación grande a la que pueden proporcionar información y también los alientan a considerar sus opciones.

El informe del grupo de debate Deise 1250, 'Escaleras de oportunidad' contenía una serie de recomendaciones útiles que se centran en el desarrollo de asociaciones agrícolas, que incluyen:

- Un enfoque liderado por la industria en las asociaciones;
- Plantillas / planos simples y fáciles de implementar que cubren los acuerdos legales y financieros, que son de fácil acceso para todos;
- Programa de educación para jóvenes agricultores que alienta las asociaciones como una opción;
- Talleres diseñados para los agricultores sobre la formación de alianzas y el desarrollo de las habilidades necesarias;
- Los agricultores deben ser apoyados por otros agricultores expertos en las realidades de la gestión diaria una vez que entran en la escala de la asociación.

Los agricultores necesitan:

- Aceptar que se requiere un gran cambio cultural para ingresar en una sociedad;
- Anticipar las necesidades de socios y empleados;
- Sea proactivo sobre sus necesidades a largo plazo.(Deise 1250, 2011).

El Departamento de Agricultura, Alimentación y Marina (DAFM, 2011) identificó la necesidad de una mejor comprensión de los factores que influyen en las decisiones de los agricultores de participar en asociaciones agrícolas con el fin de promover el concepto para ellos y también para proporcionar servicios de asesoramiento específico a ellos. Los factores que influyen en las decisiones de los agricultores son sociales y económicos. Los cónyuges, independientemente de su nivel de participación en el funcionamiento diario de la granja, desempeñan un papel en la toma de decisiones en general y son influyentes en la decisión de asociarse o no. Por lo tanto, deben ser objeto de asesoramiento e información.

La Red Rural Nacional (NRN, 2012) publicó un informe de investigación sobre "Potencial de asociaciones agrícolas: facilitar la entrada y el establecimiento en la agricultura", que identifica una serie de recomendaciones para mejorar las asociaciones que también son relevantes para las cuestiones más amplias de colaboración / cooperación. Las recomendaciones sobre asociaciones agrícolas se pueden resumir en generales y específicas.

Recomendaciones generales:

- Asegurar que las políticas / regulaciones futuras tengan en cuenta las necesidades de las asociaciones actuales;
- Cambiar la mentalidad del agricultor a través de la provisión de información y la promoción de una amplia gama de acuerdos de asociación: partes interesadas involucradas en la difusión;
- Financiamiento asignado para investigación, demostración, educación continua y servicios de asesoramiento para asociaciones agrícolas;
- Se alienta a los participantes a involucrarse en educación, formación e interacción continuas;
- Iniciativa para establecer un grupo que actúe con una función de defensa y desarrollo de las asociaciones agrícolas.

Recomendaciones específicas:

- Comité de Expertos para desarrollar legislación de la asociación agrícola;
- Las regulaciones de la PAC respaldan las existentes y fomentan nuevas alianzas;
- Cambiar la mentalidad de los agricultores sobre el concepto;
- Mejor suministro de información a agricultores y profesionales;
- Recursos adicionales requeridos por Teagasc para promoción, educación, apoyo y registro;
- Los sectores específicos deberían ser objeto de promoción: drystock farmer (agricultores que no están involucrados en la producción lechera, pero se ganan la vida con la cría de animales de la carne de vacuno), agricultores mayores; gente joven; terratenientes con empleo no agrícola; familias; inversores; y aquellos interesados en oportunidades de diversificación;
- Establecimiento de granjas de monitoreo de asociaciones;
- Organizaciones de granjas involucradas en la difusión;
- Se implementaron mecanismos para hacer que las asociaciones agrícolas sean más ventajosas que los alquileres a corto plazo.

## Eslovenia

Los agricultores a menudo se enfrentan a bajos precios de compra y, en consecuencia, se ven obligados a cooperar solo para sobrevivir. Obligar a los agricultores a cooperar definitivamente no es la solución correcta a largo plazo. La "cooperación forzada" ha estado presente en Eslovenia a través de la nacionalización de las explotaciones agrícolas para formar cosechadoras agrícolas (era comunista) y esto ha dejado a los agricultores eslovenos (especialmente a las generaciones mayores) con amargos recuerdos de cooperación. La forma más aceptable de establecer una cooperación a largo plazo es mediante la adopción de un enfoque voluntario entre los agricultores, con obligaciones bien definidas y derechos de todos los socios involucrados (Director de Mirovita).

Hay varios buenos ejemplos de cooperación, así como malos. La impresión general es que hay muchas historias de éxito individuales, pero no tantos buenos ejemplos de cooperación. También hay variación regional dentro de Eslovenia. Los agricultores eslovenos deben dar pequeños pasos hacia la cooperación, para construir tradición y continuidad (consultor agrícola).

Todos los entrevistados coincidieron en que Eslovenia podría fomentar la cooperación con la presentación de ejemplos de mejores prácticas. La creación de capacidades de las instituciones de transferencia de conocimiento, el estímulo de políticas y la participación de los medios de comunicación también es muy importante.

### PAC and PDR

El Programa de Desarrollo Rural ha adoptado algunas medidas para mejorar la cooperación entre los agricultores. Las medidas para mejorar la cooperación incluyen:

Cooperación de productores agrícolas en esquemas de calidad para productos agrícolas y alimenticios.

Apoyo a grupos de productores para actividades informativas y promocionales de productos de esquemas de calidad.

Soporte de configuración y operación de grupos de productores.

## España

Las estrategias nacionales y regionales de innovación 2020 (RIS3) (Estrategia Europa 2020) son relevantes para la cooperación agrícola. Dentro del marco andaluz, los principales objetivos priorizados incluyen: desarrollo económico y la innovación tecnológica y social. En su desarrollo, se considera que la economía colaborativa está en línea con la innovación social, pero que debe tener un impacto en el crecimiento económico. Por lo tanto, apoya el desarrollo de iniciativas que favorezcan la innovación colaborativa, pero siempre asegurando un marco regulatorio que restrinja las limitaciones a los operadores económicos, de modo que prevalezcan el interés general y la protección de consumidores y usuarios.

Las cooperativas tienen sistemas impositivos especiales con reducciones de impuestos, así como subsidios y sub-

venciones para la construcción y modernización de los existentes.

Esquema especial de cooperativas

La Ley 20/1990, de 19 de diciembre, del Régimen Fiscal de las Cooperativas y la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, constituyen las normas estatales que rigen las Cooperativas.

Área de aplicación

Las Sociedades Cooperativas protegidas fiscalmente se clasifican en dos grupos:

Cooperativas protegidas: aquellas que cumplen con los principios y disposiciones de la Ley 27/1999 de Cooperativas o las leyes de Cooperativas de las Comunidades Autónomas que tienen competencia en esta materia, y no incurrir en ninguna de las causas previstas en el artículo 13 Ley 20 / 1990 sobre el Régimen Fiscal de las Cooperativas, sobre la pérdida del estado de la Cooperativa protegida fiscalmente.

Cooperativas especialmente protegidas:

Cooperativas de trabajo asociado.

Cooperativas agrícolas.

Cooperativas para el uso común de la tierra.

Cooperativas marinas.

Cooperativas de consumidores y usuarios.

Las instituciones públicas han promovido asociaciones a través de subvenciones en la creencia de que las cooperativas eran buenas para la sociedad, pero no han intentado alentar a las entidades rentables. Además de tener un propósito social, sus resultados deben ser medibles y comparables.

Las políticas promueven principalmente la integración en cooperativas de segundo grado, pero replican las mismas estructuras existentes. Es necesario cambiar esas estructuras que son arcaicas.

Los cambios legislativos no han resuelto los problemas estructurales de las cooperativas; deberían afectar la profesionalización y la gestión de las cooperativas como empresas.

La Administración trata de alentar la cooperación, pero la ley es vaga. En lugar de alentar la concentración de la oferta para que sea competitiva, la nueva ley no protege al agricultor. Si el agricultor desea abandonar la cooperativa o trabajar con otra entidad, debe asumir un recargo. El miembro puede abandonar voluntariamente la cooperativa en cualquier momento, pero para dar ese paso, el socio debe decirlo por escrito al Consejo de Gobierno con el avance que los estatutos dicen. En algunos casos, el compañero no puede abandonar la cooperativa cuando lo desee. Los estatutos pueden obligar a los miembros a permanecer en la cooperativa por un tiempo. El tiempo máximo es de 5 años.

El sistema legislativo italiano alienta muchas formas de cooperación, a través de:

**Cooperación económica:** la Constitución italiana reconoce el valor social de las cooperativas (artículo 45). A partir de este principio, la Legislación Nacional estableció reglas e instalaciones para las cooperativas. Los principios fundamentales están fijados por el Código Civil (artículos 2511-2545), que describe el alcance, la actividad destinada a beneficiar al miembro asociado, el uso del trabajo y los recursos de los miembros asociados como requisitos básicos de las cooperativas. La legislación fiscal estableció obligaciones e instalaciones para las cooperativas.

**Cooperación entre individuos:** el Código Civil regula otra forma de cooperación entre personas, llamadas "empresas simples" (artículos 2253-2259), que no se consideran como empresas comerciales, pero pueden compartir dinero, trabajo, bienes materiales.

**Asociación de alcance temporal:** esta forma de cooperación está regulada por la legislación nacional (Decreto Legislativo 63/2006) y es una forma muy simple de empresa.

**Redes empresariales:** esta forma de cooperación es una nueva forma de cooperación, establecida por una ley nacional en 2009 (Ley n. ° 33/2009 y posterior actualización con la ley n. ° 99/2013).



## Parte 5 Requisitos de capacitación y superación

Se puede identificar una amplia gama de requisitos de capacitación y mejora en la gama de actividades de cooperación en los diferentes países socios. La capacitación es requerida tanto por los agricultores como por los profesionales que apoyan y asesoran a los agricultores. Las principales áreas de formación y capacitación requeridas incluyen:

- Educación sobre las posibles oportunidades y beneficios de la cooperación, tanto para quienes participan en actividades de cooperación como para quienes pueden estar considerándolas;
- Capacitación sobre estructuras y funciones cooperativas y los requisitos y responsabilidades de quienes se involucran en estas estructuras, incorporando aspectos legales, económicos, financieros, administrativos, de salud y seguridad, de mercadotecnia, técnicos y de gestión.
- Comprensión de los modelos de agricultura colaborativa: enfóquese en cómo funciona la colaboración en la práctica: por qué funcionan; por qué no funcionan; número y tipo de arreglos en su lugar. Principios y prácticas que hacen funcionar un acuerdo de agricultura colaborativa;
- Aspectos legales y prácticos de registrarse y adherirse a los acuerdos de cooperación;
- Gestión del tiempo: de importancia crítica cuando se trabaja con otros;
- Gestión y control financiero y de costes (elaboración de presupuestos a largo plazo y gestión del flujo de efectivo);
- Liderazgo y gobierno corporativo: para aquellos que asumen roles dentro de las cooperativas / negocios;
- Emprendimiento: alentar a las personas a desarrollar nuevas empresas y oportunidades comerciales;
- Habilidades de gestión de personas y relaciones: ya sea como socio en un negocio más grande o como gerente, los agricultores carecen de habilidades de gestión de personas;
- Habilidades cooperativas / de colaboración y toma de decisiones: los agricultores tradicionalmente han trabajado y tomado decisiones por sí mismos (o con la participación de la familia) y, por lo tanto, requieren capacitación en el área de trabajo con otros y toma de decisiones compartida;
- Habilidades de planificación estratégica;
- Habilidades de planificación de sucesión;
- Manejo del estrés y habilidades de bienestar;
- Habilidades de comunicación;
- Capacitación para una cooperación / colaboración efectiva;
- Habilidades de manejo y resolución de conflictos;
- Enfoques / prácticas para mejorar la eficiencia;
- Uso de tecnología para mejorar la eficiencia.

Uno de los desafíos al proporcionar capacitación a los agricultores es lograr que reconozcan el beneficio de la capacitación y los anime a participar. También se destacó que si bien la formación online puede ser más flexible para los agricultores, aún será difícil lograr que participen en la formación.

## Parte 6 Conclusiones

Es evidente que la cooperación entre los agricultores tiene lugar en una amplia variedad de formas en todos los países socios. Sin embargo, el tema común es que los agricultores están trabajando juntos para mejorar las oportunidades para ellos, sus familias y el sector agrícola. También existe un potencial considerable para una mayor actividad de cooperación en todos los países socios.

Los diferentes enfoques de la cooperación en los países socios no solo se relacionan con los diferentes entornos naturales sino que también reflejan la historia de la agricultura en cada país, la demografía de la población agrícola, la escala y naturaleza de las empresas agrícolas y los desafíos que enfrentan los agricultores (ambiental, estructurales, de mercado y demográficos, entre otros). Algunos enfoques de la cooperación han estado en funcionamiento durante generaciones, mientras que otros son relativamente nuevos.

Los beneficios derivados de la cooperación dependen del nivel de participación y la naturaleza del compromiso. Sin embargo, es obvio que hay beneficios tanto económicos como personales de la cooperación. Los beneficios económicos se derivan de la oportunidad de comercializar colectivamente productos y lograr un mejor rendimiento financiero y economías de escala que surgen de los pequeños agricultores que comparten los recursos y su aporte colectivo. Estas economías de escala permiten a los pequeños productores beneficiarse de eficiencias que no podrían lograrse operando de manera independiente. La cooperación también facilita la inversión en edificios, infraestructura, maquinaria y tecnología que, de otro modo, no sería factible. El riesgo de inversión también se comparte entre todos los miembros.

Los agricultores que participan en actividades cooperativas tienen la oportunidad de aprender unos de otros, ampliar su base de habilidades y también mejorar su propio equilibrio de vida laboral teniendo la oportunidad de tomarse más tiempo libre y compartir la toma de decisiones, la gestión y la carga de trabajo. La actividad cooperativa también involucra a gente joven en la industria que también tiene el potencial de aumentar el nivel de innovación.

A pesar de los obvios beneficios para la actividad cooperativa entre los agricultores, existen desafíos continuos para el concepto y su aceptación entre los agricultores. Uno de los desafíos en ciertos países es la historia negativa de la agricultura colectiva en el pasado, que fue forzada a la población agrícola y que continúa manchando la percepción del concepto.



Los agricultores tradicionalmente han trabajado de forma independiente con el apoyo familiar y puede ser difícil romper con esta tradición y trabajar con otros. Las familias de agricultores siempre se han ayudado mutuamente, pero no en la medida de la puesta en común de recursos, el aporte laboral y el intercambio de los resultados financieros. Muchos agricultores temen perder su control e independencia si participan en actividades cooperativas. Parte de este temor se debe a experiencias de cooperación pasadas que a menudo no funcionó debido a la imposibilidad de desarrollar y / o implementar contratos o protocolos para trabajar juntos. Mucho de esto puede deberse a la mentalidad de los agricultores y al nivel de confianza o falta de la misma en relación con el trabajo con otros. Además, algunos agricultores pueden no tener las habilidades necesarias para participar de manera efectiva en la cooperación y pueden sentir que sus habilidades son insuficientes o inadecuadas en comparación con otras.

Las actividades de cooperación se han fomentado en muchos países mediante la aplicación de reglamentos y políticas gubernamentales. Sin embargo, aunque se dispone de asesoramiento e información sobre actividades de cooperación y las agencias estatutarias y privadas están fomentando esta actividad, se requiere más información, asesoramiento y apoyo para alentar a más agricultores a participar.

La capacitación y la mejora de la cualificación personal podrían beneficiar tanto a los agricultores como a los profesionales que apoyan y asesoran a los agricultores. Sin embargo, sigue siendo un desafío lograr que los agricultores se den cuenta de que podrían beneficiarse de la capacitación en esta área y pueden necesitar estímulo para participar en la capacitación.

El alcance de la capacitación requerida deberá ser amplio y abarcar: educación sobre las oportunidades y el potencial de la actividad cooperativa; estructuras y funciones cooperativas; diferentes modelos y enfoques de cooperación; desarrollo personal; personas y habilidades de gestión de relaciones; habilidades de comunicación; habilidades de planificación y evaluación; gestión financiera; y otras áreas

La capacitación y la mejora de la cualificación personal tiene el potencial de colocar a las familias de agricultores en una mejor posición para capitalizar el potencial que representa el compromiso cooperativo y el sector agrícola en general en toda la UE. El proyecto CO-FARM tiene la oportunidad de contribuir al proceso de formación y capacitación de agricultores y profesionales de la industria.

- ASZ, 2010.  
Ladislav Feierabend a družstevnictví v Československu – 1. část' Selská revue, 2, Praha: Asociace soukromého zemědělství ČR.
- Bogue, P., 2013  
Land Mobility and Transfer in Ireland. A Research Report Prepared on Behalf of Macra na Feirme.
- Bošková, I., 2013.  
Collaboration in the Czech Dairy Chain, AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics, 9(11), 35 – 45.
- Central Statistics Office (CSO), 2012  
Census of Agriculture 2010 – Final Results. Printed by the Stationary Office, Dublin.
- Central Statistics Office (CSO), 2015  
Farm Structure Survey 2013. Central Statistics Office, Ireland. (<http://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/p-fss/farmstructuresurvey2013/>) (8/03/2017).
- Crowley, C., Walsh, J. & Meredith, D., 2008.  
Irish Farming at the Millennium - A Census Atlas. Maynooth: National Institute for Regional and Spatial Analysis.
- Curran, T., 2014  
New Opportunities for Farmer Collaboration in Farming. Press article prepared by T Curran, Teagasc. (<https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/farm-management/Collaborative-Farming-2014.pdf>) (7/03/2017)
- Curran, T., 2015  
Collaborative Farming: A Suite of Options to Improve the Structures of Irish Dairy Farming. Article included in the Teagasc Moorepark Open Day Handbook.  
(<https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/farm-management/Moorepark-Open-Day-July2015.pdf>) (07/03/2017)
- Cush, P., Macken-Walsh, A., 2016  
The potential for joint farming ventures in Irish Agriculture: A sociological review. European Countryside 1-2016.
- Deise 1250 Discussion Group, 2011  
Ladders of Opportunity – Deise 1250 Research Project. Report Prepared by The Deise 1250 Discussion Group.
- Department of Agriculture, Food and the Marine (DAFM), 2011  
Department of Agriculture, Food and the Marine (DAFM), 2016 Annual Review & Outlook for Agriculture, Food and the Marine

- 2015-2016. (<http://www.agriculture.gov.ie/media/migration/publications/2016/AnnualReviewOutlook20152016200716.pdf>) (8/03/2017)
- Department of Agriculture, Food and the Marine (DAFM), 2017  
Factsheet on Irish Agriculture – January 2017. (<https://www.agriculture.gov.ie/media/migration/publications/2017/FactsheetIrishAgriculture180117.pdf>) (8/03/2017)
- Destatis: Statistisches Bundesamt, 2017.  
HYPERLINK "<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/FeldfruechteGruenland/FeldfruechteGruenland.html>" <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/FeldfruechteGruenland/FeldfruechteGruenland.html> (accessed 2 March 2017).
- ESPON, 2006  
ESPON Atlas: Mapping the Structure of the European Territory. Bonn, Germany: ESPON.  
Farm Partnerships Reference Paper.( HYPERLINK "<http://www.agriculture.gov.ie/media/migration/publications/2011/FarmPartnershipsReferencePaperNov2011.doc>" <http://www.agriculture.gov.ie/media/migration/publications/2011/FarmPartnershipsReferencePaperNov2011.doc>) (8/03/2017)
- Government Publications, 2015  
Registration of Farm Partnership Regulations 2015. Statutory Instruments. S.I. No. 247 of 2015. The Stationary Office, Dublin.
- Halfacree, K. H., 1999.  
A New Space or Spatial Effacement? Alternative Futures for the Post-Productivist Countryside. In: Walford, N., Everitt, J. & Napton, D.E., eds. Reshaping the Countryside: Perceptions and Processes of Rural Change. Wallingford, Oxon: Cabi Publishing.
- Hennessy, M., Roche, B. and O'Donovan, T., 2010  
Share Farming 'A new land access option'. Paper presented to the Teagasc National Tillage Conference.( HYPERLINK "[https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/farm-management/ShareFarming\\_paper\\_for\\_NTCv4.pdf](https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/farm-management/ShareFarming_paper_for_NTCv4.pdf))(7/03/2017)" [https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/farm-management/ShareFarming\\_paper\\_for\\_NTCv4.pdf](https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/farm-management/ShareFarming_paper_for_NTCv4.pdf))(7/03/2017)
- Hennessy, T., Moran, B., 2015  
Teagasc National Farm Survey 2014 Results. REDP, Teagasc, Athenry, Co. Galway.
- Hennessy, T., Moran, B., 2016  
Teagasc National Farm Survey 2015 Results. REDP, Teagasc, Athenry, Co. Galway.
- Kelly, P., 2017  
Personal Communication on Collaboration/Cooperation in Farming.



Lafferty, S., Commins, P. & Walsh, J., 1999. Irish Agriculture in Transition - A Census Atlas. Maynooth: Teagasc / NUI Maynooth. Land Mobility, 2017

Information presented on the Land Mobility Service website (<http://landmobility.ie/long-term-leasing/>) (8/03/2017)

Lošták, M., Kučerová, E. and Zagata, L., 2006.

National status quo report - the Czech Republic., Prague, available: [HYPERLINK "http://www.cofami.org/fileadmin/cofami/documents/WP3\\_Status\\_Quo\\_CZ.pdf"](http://www.cofami.org/fileadmin/cofami/documents/WP3_Status_Quo_CZ.pdf) [http://www.cofami.org/fileadmin/cofami/documents/WP3\\_Status\\_Quo\\_CZ.pdf](http://www.cofami.org/fileadmin/cofami/documents/WP3_Status_Quo_CZ.pdf) [accessed 31st Mar 2017].

Macken-Walsh, A. (2011)

Farm Partnerships in Ireland: socio-cultural factors influencing participation and implications for extension, Conference paper to the Irish Rural Studies Symposium, Irish Royal Academy, 6th December 2011, Dublin.

Macken-Walsh, A., Roche, B., 2012

Facilitating Farmers' Establishment of Farm Partnerships: a Participatory Template. Teagasc.

McHugh, C., 2001.

A Spatial Analysis of the Socio-Economic Adjustments in Rural Ireland, 1986 - 1996. Maynooth: Thesis of Method for degree of PhD, Faculty of Arts, Department of Geography, NUI Maynooth.

Meredith, D., Heanue, K. & McCarthy, S., 2012.

Farm Development: Attitudes of Farmers to Farm Diversification, accepted for National Rural Development Conference, 16 October.

National Rural Network (NRN), 2012

Potential of Farm Partnerships: to Facilitate Entry into and Establishment in Farming ([http://broadmore.ie/wp-content/uploads/2015/02/Final\\_SIWG-3\\_Potential-for-Farm-Partnerships.pdf](http://broadmore.ie/wp-content/uploads/2015/02/Final_SIWG-3_Potential-for-Farm-Partnerships.pdf)) (8/03/2017)

O'Donoghue, C., 2008.

Rural Viability and the Teagasc Research Programme. In: National Rural Development Conference 2008: Embracing Change. Athenry: Rural Economy Research Centre, Teagasc.

OECD, 2006.

The New Rural Paradigm: Policies and Governance. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Polenske, K., 2004.

Competition, Collaboration and Co-operation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions. Regional Studies, 38(9), pp.

Pravno-informacijski System, 2015.

Zakon o agrarnih skupnostih (Uradni list RS, št. [HYPERLINK "http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2015-01-2871"](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2015-01-2871) \t "\_blank" \o "Zakon o agrarnih skupnostih (ZAgrS)" 74/15)

Program razvoja podeželja RS 2007-2013, 2015.

available: [HYPERLINK "http://www.program-podezelja.si/images/SPLETNA\\_STRAN\\_PRP\\_NOVA/2\\_PRP\\_2007-2013/2\\_1\\_Dokumenti/9.\\_sprememba/PRP\\_07-13\\_9.\\_spr.pdf"](http://www.program-podezelja.si/images/SPLETNA_STRAN_PRP_NOVA/2_PRP_2007-2013/2_1_Dokumenti/9._sprememba/PRP_07-13_9._spr.pdf) [www.program-podezelja.si/images/SPLETNA\\_STRAN\\_PRP\\_NOVA/2\\_PRP\\_2007-2013/2\\_1\\_Dokumenti/9.\\_sprememba/PRP\\_07-13\\_9.\\_spr.pdf](http://www.program-podezelja.si/images/SPLETNA_STRAN_PRP_NOVA/2_PRP_2007-2013/2_1_Dokumenti/9._sprememba/PRP_07-13_9._spr.pdf) (accessed 24th March 2017).

Program razvoja podeželja RS 2014-2020, 2016.

available: [HYPERLINK "http://www.program-podezelja.si/images/Programme\\_2014SI06RDNP001\\_4\\_0\\_sl.pdf"](http://www.program-podezelja.si/images/Programme_2014SI06RDNP001_4_0_sl.pdf) [www.program-podezelja.si/images/Programme\\_2014SI06RDNP001\\_4\\_0\\_sl.pdf](http://www.program-podezelja.si/images/Programme_2014SI06RDNP001_4_0_sl.pdf) (accessed 13th February 2017).

Society of Chartered Surveyors Ireland (SCSI) & Teagasc, 2015

Land Market Review and Outlook 2016. ([https://www.scsi.ie/documents/get\\_job?id=589&field=file](https://www.scsi.ie/documents/get_job?id=589&field=file)) (8/03/2017)

Society of Chartered Surveyors Ireland (SCSI) & Teagasc, 2016

Land Market Review and Outlook 2016. ([https://www.scsi.ie/documents/get\\_job?id=883&field=file](https://www.scsi.ie/documents/get_job?id=883&field=file)) (8/03/2017)

Teagasc, 2013

Guidelines for the Contract Rearing of Replacement Heifers. Teagasc Moorepark.

Teagasc, 2015

Get Financially Fit Farming. Article in the Farming Independent ( [HYPERLINK "https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/farm-management/Get-Financially-Fit-Farming-Independent-August2015.pdf"](https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/farm-management/Get-Financially-Fit-Farming-Independent-August2015.pdf) <https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/farm-management/Get-Financially-Fit-Farming-Independent-August2015.pdf>) (7/03/2017)

Teagasc, 2016

Guidelines to Forming a Farm Partnership. Teagasc.

Teagasc, 2017a

Collaborative Farming Arrangements. Content provided on Teagasc website [HYPERLINK "http://www.teagasc.ie"](http://www.teagasc.ie) [www.teagasc.ie](http://www.teagasc.ie) ( [HYPERLINK "https://www.teagasc.ie/rural-economy/farm-management/collaborative-farming/"](https://www.teagasc.ie/rural-economy/farm-management/collaborative-farming/) <https://www.teagasc.ie/rural-economy/farm-management/collaborative-farming/>) (7/3/2017)

Teagasc, 2017b

Cow Leasing 'A New Collaborative Arrangement'. Article posted on Teagasc website [HYPERLINK "http://www.teagasc.ie"](http://www.teagasc.ie) [www.teagasc.ie](http://www.teagasc.ie) (<https://www.teagasc.ie/media/website/rural-economy/farm-management/Cow-Leasing-Feb2015.pdf>) (7/3/2017)

Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2015.

Zelená zpráva, Prague: UZEI, available: [HYPERLINK "http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15\\_V4.pdf"](http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15_V4.pdf) [http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15\\_V4.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15_V4.pdf) [accessed 24th Mar 2017]



Woods, M., 2005.

Rural Geography. London: Sage Publications.

Zadružništvo učinkovit model poslovnega organiziranja 2016.

Zadružna zveza Slovenije, z. o. o, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano v sodelovanju z Zadružno zvezo Slovenije, Ljubljana. Available: HYPERLINK "<https://www.program-podezelja.si/sl/knjiznica/100-zadruznistvo-ucinkovit-model-poslovnega-organiziranja/file>" <https://www.program-podezelja.si/sl/knjiznica/100-zadruznistvo-ucinkovit-model-poslovnega-organiziranja/file>

Združenje predstavnikov agrarnih skupnosti Slovenije, 2016.

available: HYPERLINK "<http://www.agrarne.si>" [www.agrarne.si](http://www.agrarne.si) (accessed 15th March 2017).

Zveza strojnih krožkov Slovenije, 2017.

available: HYPERLINK "<http://www.s-k.si/>" [www.s-k.si/](http://www.s-k.si/) (accessed 15th March 2017).



El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.  
CO-FARM: Enhancing COoperation amongst FARMing entrepreneurs  
Proyecto N°: 2016-1-IE01-KA202-016870

