



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº Extraordinario, diciembre 1998, pp. 45-57

A CARQUEIXA, S.C.L. Una experiencia de desarrollo rural en la montaña de Lugo

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1998 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

A CARQUEIXA, S.C.L.

Una experiencia de desarrollo rural en la montaña de Lugo

NOMBRE DE LA ENTIDAD:	A CARQUEIXA, S.C.L.
SECTOR ECONÓMICO:	Agricultura.
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Comercialización de carne y otros productos de los socios.
FECHA DE CREACIÓN:	1994.
DOMICILIO SOCIAL:	Cervantes (Lugo).
SOCIOS ACTUALES:	196.

Se aporta el caso de la cooperativa agraria "A Carqueixa, S.C.L.", de Cervantes, Lugo, como entidad que desarrolla su actividad en una zona de alta montaña. Ciertamente no se puede hablar de experiencia de economía social ni de propulsores de un sistema alternativo de relaciones económicas, sino de un grupo de gente que trabaja en ir mejorando algo la calidad de vida en su zona.

1.- Orígenes y evolución histórica

Se hace una descripción territorial, social y económica, a nivel general, como contexto de partida, y fijándonos especialmente en aquellos aspectos más necesitados de cambio. Con el trabajo de "A Carqueixa, S.C.L.", no se puede decir que esta realidad ya esté transformada, pero sí que hay elementos de mejora, que se detallan más adelante.

1.1.- Ámbito territorial

El trabajo de "A Carqueixa, S.C.L." se desarrolla en la comarca natural de la sierra de Os Ancares, la zona gallega más montañosa, que ocupa el oriente de la provincia de Lugo. Los ayuntamientos que abarca son el de Cervantes y, en menor medida, el de Navia de Suarna.

Para dar una idea del medio físico se puede indicar que Cervantes tiene una extensión de 276 km² (de un ámbito total de actuación próximo a los 500 km²) y cuenta con 140 núcleos de población habitados, agrupados en 21 parroquias, para una población total de 2.100 personas. La dispersión de población es un rasgo definitorio de toda la zona. La capitalidad del municipio es San Román, donde se concentran los servicios básicos. La distancia a San Román de los núcleos más distantes, dentro del municipio, supera los 50 Km.

Al asentarnos en la Sierra de Os Ancares la orografía es muy accidentada, con grandes elevaciones separadas por profundos valles, estando todo tramado de gran cantidad de arroyos, que confluyen en el río Cervantes y el río Ser, hasta desembocar en el Navia, que también atraviesa una parte del ayuntamiento. Aún así las formas son suaves por tratarse de un paisaje muy envejecido.

Aunque las cotas más bajas se sitúan sobre los 400 m., la altitud media del ayuntamiento casi llega a los 1000 m., y destacando las cotas de la Sierra, de 1.950m (Pico Mustallar.).

Los aprovechamientos del suelo vienen condicionados por la orografía, así en las zonas de valle, con fuentes y arroyos se sitúan los prados naturales de regadío, que ocupan una importante parte del territorio. En una zona de transición se situarían las tierras de labranza, con una importancia cuantitativa mucho menor. En la zona superior se encuentran las zonas de arbolado, dominando en este capítulo las repoblaciones forestales (de coníferas mayoritariamente), frente a extensiones con arbolado natural. Por último se encuentra la zona de monte bajo, con matorral de ericas, tojo y retama, que supone la parte, cuantitativa, más importante del territorio y que constituye un importante recurso, ya que por las indicadas suaves formas de terreno, muchas zonas son susceptibles de aprovechamiento agroganadero, y las restantes, de aprovechamiento forestal.

En cuanto a infraestructuras, se mejoró sensiblemente en los últimos años, con teléfono en todas las casas y accesos alquitranados en casi el 80% de los núcleos de población.

1.2.- Contexto social

Se parte de una situación de fuerte desánimo social, con una caracterización casi generalizada de resignación, impotencia, complejo de inferioridad, pesimismo y fatalismo. Todo esto desemboca en una sensación vital de ser sujetos pasivos en vez de protagonistas activos de la propia vida. Como rasgos transversales podríamos señalar en consecuencia la falta de autoestima, tanto personal como de la propia zona, y la dependencia-falta de autonomía, con la correspondiente componente de sumisión inmovilista, no solo respecto de personas sino también de instituciones, del mercado, de la Política Agraria Comunitaria, etc. A nuestro entender, éstos son indicadores más determinantes de subdesarrollo que los meramente económicos de nivel de renta, etc.

A pesar de que este análisis pueda parecer algo negativo, hay mucho de positivo en esta cultura y en este modo de vida como el conjunto de valores vitales (acogida-hospitalidad, franqueza, desprendidos,...), las relaciones humanas, la proximidad, la cooperación-ayuda entre vecinos, la participación, la capacidad de relativizar los problemas, el saber estar con la gente, capacidad de aguante en situaciones difíciles, distinción entre lo fundamental y lo accesorio, ...; elementos todos difícilmente cuantificables, pero determinantes para que esta experiencia que ahora contamos llegase a existir.

También es de reseñar el envejecimiento de la población, como consecuencia de la emigración. A pesar de ello todavía se mantiene un nivel de población joven superior al de otras zonas de similares características, con muchos pueblos en los que viven matrimonios jóvenes. Los niños en edad escolar superan ligeramente los 200 en todo el municipio.

Las necesidades primarias no están, en algunos casos, dignamente cubiertas: vivienda, higiene, nutrición, etc.

1.3.- Contexto económico

La agricultura de la zona es, como tradicionalmente se dio siempre en casi toda Galicia, de tipo mixto, es decir, conjugando la producción animal con la producción agrícola, y en menor medida la forestal.

Se trata de pequeñas explotaciones de subsistencia, que sólo en los últimos años superaron el autoconsumo y dedicaron una parte importante de su producción a la comercialización.

La práctica totalidad de las explotaciones se centran en una producción de **vacuno de carne** en régimen tradicional. El número de vacas nodrizas por explotación rondaba una media de 10, si no contamos a los viejos que tienen 2 o 3 vacas, pero para los que no suponen la base de su economía.

Hay un reducido número de explotaciones dedicadas a **ovino y a caprino** también de carne, aunque la mayoría lo compaginan con el vacuno.

Especial mención requiere el caso del **porcino**, ya que aunque en pocos casos se da una producción enfocada a la comercialización, el volumen de producción de cerdos es muy importante y constituye uno de los ejes al rededor de los que gira la economía familiar, llegando a ser en la mayoría de los casos la base de la alimentación. En este sentido también es importante la producción de aves de corral y conejos.

Por lo que respecta a la **producción agrícola**, está casi totalmente enfocada al autoconsumo y a la producción animal. Es decir, la mayor parte de la superficie agrícola es forrajera, superando dentro de esto los prados naturales a los pastizales; y en mucha menor medida a los cultivos forrajeros como nabos o alcacer. Como cultivos extensivos sólo se produce algo de cereal para consumo humano, y en menor medida para la alimentación del ganado.

En el capítulo **forestal y medioambiental**, a nivel de recurso económico, en la actualidad lo más importante es el trabajo que de forma eventual se hace en las brigadas forestales, en las plantaciones consorciadas con la Administración Pública, además de guardias forestales y de medioambiente. Con todo la infrautilización de este recurso es enorme, ya que más de la mitad del monte está sin aprovechar.

En cuanto al **turismo**, la zona (Os Ancares) es muy conocida en toda Galicia por la belleza de sus paisajes y por la gran variedad de flora y fauna así como por la naturalidad tanto de los productos como de las gentes. Todo ello hace que Cervantes asista a la afluencia creciente de turistas. Este fenómeno constituye una fuente de recursos de importancia, pero de seguir tan desestructurado como hasta ahora pueda acarrear graves peligros para el entorno.

Un último capítulo son las **profesiones independientes**, como albañiles, fontaneros, carpinteros, electricistas, etc.

Mención especial merecen las **pensiones**, que aún sin entrar en actividades económicas, suponen una fuente de ingresos muy importante, constituyendo un balón de oxígeno para muchas explotaciones familiares que de otro modo difícilmente podrían subsistir.

1.4.- La Asociación de montaña "A CARQUEIXA"

En el año 1.990 se celebran en la zona unos cursos de Estructuras Agrarias y de Turismo Rural, promovidos por un grupo de gente convencidos de la necesidad de desarrollo del medio. Fruto de la inquietud generada con estos cursos treinta vecinos se deciden a constituir la Asociación de Montaña A Carqueixa, con el objetivo de buscar juntos vías de mejora para la zona.

En 1.993 se acomete un Proyecto de Mejora de la Eficacia de los Sistemas Productivos, y aunque tiene una formulación eminentemente técnica, se pretende ir más allá. La filosofía de trabajo era emprender un proceso de animación y de reilusionamiento en la gente, de hacer una lectura en positivo de lo que tradicionalmente era un análisis negativo. En vez de decir "los terrenos son muy pendientes, es un sitio muy frío, las fincas son una miseria, el ganado no lo pagan nada, las vacas son una ruina, ...", cambiar a una visión tipo "esta zona tiene unas condiciones, ni buenas ni malas, son las que son, y para algunas cosas son muy apropiadas, como por ejemplo para la producción cárnica de calidad, ...", y a partir de esas condiciones hay que discurrir y ver por donde se puede caminar". Y con esto ir estableciendo y acompañando unos procesos de desarrollo y transformación centrados en las personas y en los que ellas sean protagonistas, sean quienes los controlen y los tengan perfectamente asumidos. Esta es la filosofía de trabajo que se mantiene hasta la actualidad, llevando parejos los procesos de mejora técnico-económica con los de dinamización y de asunción del protagonismo de la propia vida.

Los aspectos que más se trabajaron entonces fueron:

- Juntas vecinales, constituyendo un número importante para la gestión de los Montes Vecinales en Mano Común.
- Aprovechamiento de los montes, con transformaciones de pastizales de aprovechamiento comunal, en colaboración con la Xunta de Galicia.
- Formación de los socios, tanto a nivel de visitas técnicas a las explotaciones y a las comunidades vecinales, como a través de charlas y viajes.
- Manejo y mejora de las explotaciones, en lo que se refiere a instalaciones ganaderas, producción de forrajes, alimentación animal, prácticas sanitarias, mecanización, gestión económica, ...

- Información y asesoramiento en cuanto a subvenciones, medidas de la P.A.C., interlocución con la administración.

1.5.- La cooperativa "A CARQUEIXA, S.C.L."

Además de todas estas actividades, un capítulo que merecía especial atención por parte de los socios era el de la comercialización, el tema recurrente en todas las reuniones de aquella época. Se razonaba que aún teniendo unos terneros de extraordinaria calidad, no tenía un reflejo en el precio, por canalizarse a través de un mercado tradicional de tratantes y ferias, muy especulativo, con elevadas márgenes de intermediación. De todas formas algunos pensábamos que no era esa una actividad prioritaria, porque además de todos los riesgos y dificultades que entrañaba, las mejoras que se podrían conseguir serían solo del 10-15-20%; cuando lo que se necesitaba era transformar las estructuras productivas de tal manera que se pudiese duplicar o triplicar el volumen de ganado manejado ("si se vende poca cantidad, no importa que el precio sea muy alto, porque el total va a ser igualmente bajo"). Aún así los socios siguieron insistiendo, y en consecuencia, en contra de las recomendaciones técnico-económicas, decidimos intentar la aventura de la comercialización.

La Asociación de Montaña era una entidad sin ánimo de lucro, por lo que no nos permitía actividades comerciales, así que para la nueva actividad tuvimos que constituir la cooperativa, que nació en marzo de 1.994 con la finalidad de comercializar la carne de ternera de sus socios, pero que además heredaba el trabajo hecho por la Asociación de Montaña, así como su filosofía y su metodología de trabajo.

Empezamos a incluir nuestro ganado en la Indicación Geográfica Protegida "Ternera Gallega", que por aquel entonces apenas tenía implantación en nuestra zona, y fuimos una de las entidades pioneras en la organización de la oferta de ganado de las pequeñas explotaciones tradicionales.

Contactamos con posibles clientes en Barcelona y surgió la posibilidad de hacer una primera prueba. En una reunión de los socios se decidió seguir adelante y tres socios ofrecieron unas terneras de sus explotaciones para la prueba. Fue una manifestación elocuente del atrevimiento de la ignorancia, porque no sabíamos nada de la comercialización de la carne, ni de la solvencia del cliente, ni de nada, y una ternera en una de nuestras explotaciones puede suponer el 20% de renta anual disponible. Solo sabíamos que teníamos un producto muy bueno y que queríamos venderlo mejor de lo que se estaba vendiendo. Afortunadamente la prueba salió bien y se cobró, y aunque no seguimos mandando terneras para Barcelona, ya se había dado el primer paso. El hecho es que después empezamos a negociar con mataderos gallegos y fuimos colocando nuestras producciones en este mercado, aumentando poco a poco tanto en número de socios como en volumen de ganado, hasta ir consolidando esta actividad comercial en nuestra zona.

Una vez asentada básicamente la comercialización del ganado se fue sintiendo la necesidad de acometer en conjunto las compras de los insumos de las explotaciones, empezando por los piensos concentrados, luego los fertilizantes, las patatas de siembra, el gasóleo agrícola, paja, suministros agrarios, etc.

Como tercer paso en la comercialización se quiso buscar salida a las producciones complementarias de las explotaciones, con una importancia económica muy limitada, pero sometidas a las mismas vicisitudes comerciales que en su día en ganado, con un mercado opaco y especulativo y con elevadas márgenes de intermediación. Fuimos entonces también una organización pionera en la comercialización cooperativizada de castañas y de manzana para sidra, aunque el volumen que movemos es reducido.

La evolución que tuvimos en estos años viene reflejada por las siguientes cifras:

La cooperativa, como se dijo, constituida en marzo de 1.994, fue fundada por 27 socios. Ese año, con las primeras pruebas se facturaron 6 millones de ptas.

AÑO	Nº DE SOCIOS A 31-12	FACTURACIÓN (Millones pts)
1.994	36	6
1.995	66	31
1.996	140	100
1.997	181	136
1.998 (estimado)	196	158

En la actualidad la actividad de comercialización de carne de Ternera Gallega, después de cuatro años trabajando, está "consolidada", como concentración de la oferta de los socios, y su negociación a través de un mercado transparente.

A posteriori podemos hacer un análisis de los problemas que fuimos superando y de las claves que permitieron el asentamiento de la actividad.

En cuanto a los problemas que encontramos:

- Trabajar en un sector totalmente desorganizado desde siempre en toda Galicia, con bajo nivel de profesionalización y de tecnificación.
- Cambiar un sistema de comercialización que había funcionado durante muchísimos años y por lo tanto muy arraigado en las costumbres de la gente. Pasar de vender un ternero "a tanto alzado",

sin pesar, con lo que no se sabe a como puede salir el kg. de carne, a venderlo a un precio por kg. de canal según una clasificación de calidad; en el primer caso las posibilidades de "engaño" son grandes por lo que el grado de conformidad puede ser mayor. Además los tradicionales "tra-tos" están rodeados de cierto misterio, y es costumbre que si a un agricultor se le pregunta en una feria en cuanto vendió el ternero, que diga 10 ó 15.000 ptas. más, ya que vender bien es una seña de prestigio. Por otro lado a través de la cooperativa los precios son equitativos para todos, mientras que en la feria hay algunas ventas buenas a costa de muchas muy malas, pero paradójicamente el agricultor que ve la feria se queda como referencia con el precio mejor, que por supuesto no es el de referencia de la feria. Además si se lleva un ternero a la feria y no se está conforme con el precio, se vuelve para casa, pero si se comercializa por la cooperativa, una vez en canal, que es cuando se clasifica, ya no hay remedio.

- Estar en manos de los mataderos y pasar por lo que ellos dijese, porque no sabíamos nada de clasificación y calidad de canales.
- A nivel social el ambiente era hostil, y aquellos 27 aventureros que fundaron la cooperativa se enfrentaban a burlas y risas, porque nadie creía que llegase a funcionar.

Estos y otros problemas de carácter más técnico se fueron superando, a pesar de no cumplir ninguno de los condicionantes que se pueden plantear a nivel teórico como claves de éxito de una iniciativa de carácter económico. Siempre se indica que se necesita: mentalidad y planteamiento empresarial; una buena idea; un análisis ajustado de la situación de partida, mercado, puntos fuertes y débiles nuestros, retos y oportunidades; fijación concreta de objetivos y metas; diseñar adecuadamente el proceso y dotarlo de dimensión; capitalización; un buen equipo humano que desarrolle el proyecto.

En nuestro caso, de todo esto no cumplíamos nada: ni mentalidad empresarial; no teníamos ideas, ni buenas ni malas, porque no sabíamos que hacer, solo teníamos una necesidad perfectamente formulada, mejorar la venta de nuestros terneros; en esa medida tampoco teníamos objetivos ni metas concretadas; capacidad de inversión y de endeudamiento casi nula; no disponíamos de personas preparadas en la gestión cooperativo-empresarial ni en el sector comercial que nos ocupaba y además no había posibilidades económicas para contratarlas.

Lo que nos parece que fueron las claves de que nuestro proyecto empezase a andar:

- 1.- Necesidad perfectamente formulada por los implicados, aún en contra de recomendaciones y criterios técnicos.
- 2.- Fe de los implicados en lo que querían hacer, y en consecuencia cabezonería para tirar hacia delante.
- 3.- Ilusión-ganas, sentir el proyecto como propio por parte de todos los implicados.
- 4.- Ignorancia, que es muy atrevida. De hecho si entonces supiésemos lo que conocemos hoy del sector de la carne, posiblemente nos diese miedo y no se hiciese nada.

5.- No ser peseteros, es decir, no estar valorando una venta en concreto, sino la media del conjunto a lo largo del año. En caso contrario sería fácil caer en los intentos de algunos intermediarios de torpedear el proyecto, que iban por las casas a comprar terneros, valorándolos por encima de su precio real.

6.- Estar dispuestos a perder, tiempo, dinero y que se rían de uno.

Por lo que se desprende de todo esto, es evidente que no podíamos pensar en inversiones ni en grandes montajes empresariales (hay que tener en cuenta que la aportación inicial al capital social fue de 12.000 pts. por socio, que a poco más llegaron que a los gastos de constitución y primer establecimiento). Se empezó a funcionar gracias a una pequeña subvención que se recibía para el programa de gestión de explotaciones, y con el apoyo del C.D.R. Os Ancares, que es la organización con la que trabajamos en colaboración y que lleva a cabo proyectos de Infancia y Familia, Mayores y Mujer, siendo la cooperativa la que asume la dimensión económica dentro de proyecto de desarrollo integral de la zona.

2.- Situación actual

A nivel de funcionamiento económico se organizó lo más sencillamente posible de manera que apenas se necesitase inmovilizado; el circulante es financiado por los propios socios (se paga a los socios luego de cobrar del matadero); y los márgenes son muy reducidos porque también el riesgo asumido es pequeño. Así es posible repercutir el mejor precio posible a los socios.

Prácticamente todos los costes están variabilizados, incluidos los transportes y hasta el personal. La gestión de la Cooperativa la lleva a cabo la Asociación de Montaña, facturándole a la Cooperativa esos servicios, con lo que la Cooperativa no tiene ningún empleado.

Igualmente cuando se empezó con el abastecimiento de insumos se tuvo claro que no se podía pensar en un almacén, con el coste de inmovilizado, inventario, manipulación, mermas. Lo que hacía interesante que la cooperativa realizase las compras en conjunto era su capacidad de aportar ORGANIZACIÓN, en este caso organizar la demanda. Lo que hacemos, para los piensos concentrados y suministros menores, es organizar el pedido mensualmente, los socios llaman a primeros de mes y se organizan las distintas rutas de reparto, directamente desde origen hasta explotación. Para los fertilizantes, patata de siembra, paja, gasoil, se compran por campaña y con el mismo sistema. Igualmente sin circulante, es decir, se le cobra al socio antes de pagar al proveedor, no como criterio impuesto, sino como opción acordada por los socios.

En la comercialización de las otras producciones, castaña y manzana de sidra, el sistema es similar. En función del apunte que hace cada socio, se organizan las rutas de recogida, y previa negociación se llevan directamente a la industria. De todas formas la actividad en esta línea es poco más que testimonial.

En cuanto al proceso de decisión para el funcionamiento de la cooperativa, a nivel ordinario se lleva la gestión desde la Asociación de Montaña, como ya se indicó, pero supervisada por el Consejo Rector de la Cooperativa. Este Consejo Rector consta de seis miembros, que no se reúnen con periodicidad sistemática, sino en función de las necesidades, y así pueden pasar 2 meses ó más sin reunirse, y en otras ocasiones reunirse varias veces al mes.

Las Asambleas Generales se convocan, aparte de las ordinarias cuando mandan los estatutos, varias extraordinarias a lo largo del año, dependiendo de las necesidades. Claro está que al principio que todo estaba muy verde y el número de socios era reducido llegó a haber 7 u 8 Asambleas anuales. En la actualidad, que el funcionamiento es más estable, y por otra parte el número de socios es mayor no solemos pasar de 4 asambleas anuales.

2.1.- Relación con otras entidades

Prácticamente desde el momento de la fundación, y a pesar de la falta de medios, nos hicimos socios de la Unión de Cooperativas Gallegas AGACA, convencidos de la necesidad de que una cooperativa pequeña como nosotros tuviese un referente y una coordinación con otras entidades con más experiencia que nosotros, y además era la forma de tener acceso a información puntual de líneas de política agraria, formación en los más diversos aspectos, etc.

En cuanto a la comercialización de la carne, en los últimos años hubo otras entidades que emprendieron nuestro mismo camino. Llegó un momento en que había varias organizaciones haciendo lo mismo e incluso compitiendo entre nosotros. Auspiciados por AGACA empezamos a reunirnos para ver como podíamos colaborar entre las distintas organizaciones e ir dando pasos en la organización del sector. Fruto de este trabajo nació la cooperativa de ulterior grado "Artesáns Gandeiros, S.C.L.", de la que "A Carqueixa, S.C.L." fue promotor, y que hoy agrupa a 8 cooperativas, teniendo por objeto la comercialización de la carne de todos los socios. Por lo tanto, y desde hace algo más de un año, "A Carqueixa, S.C.L.", ya no se dedica a la negociación con los mataderos, sino que se encarga de la organización de la producción, para que después sea "Artesáns Gandeiros, S.C.L." quién negocie. En la actualidad la cooperativa de ulterior grado tiene un volumen mensual próximo a las 400 canales, de las que entre 80 y 90 provienen de nuestra cooperativa. Los proyectos de futuro de "Artesáns Gandeiros, S.C.L." son ambiciosos y no se limitan a ser meros proveedores de los mataderos, sino que aspira a dar más pasos en el proceso de la comercialización, pero todo esto ya sería objeto de un nuevo artículo.

Igualmente en el abastecimiento de insumos, y siguiendo con la política de la cooperativa, no podíamos estar solos. En este sentido nos hicimos socios de otra cooperativa asentada en una zona próxima a la nuestra y que tiene una pequeña fábrica de piensos compuestos, además de almacén de suministros, "Coelplán, S.C.L.". Esta cooperativa es a su vez socia de la central de compras que tienen las cooperativas agrarias gallegas, "Cecoop, S.C.L."

En la comercialización de castaña y manzana de sidra funcionamos independientemente, pero porque no conocemos ninguna cooperativa que tenga esta actividad. En caso de que existiesen colaboraríamos, porque estamos convencidos de que hagamos lo que hagamos, tiene que ser trabajando con organizaciones que compartan las mismas necesidades e inquietudes que nosotros.

3.- Planes de futuro

Todo lo que hicimos hasta la actualidad fue intentar consolidar lo que aquellos 27 aventureros empezaron hace algo más de cuatro años. Tuvimos muy claro que aunque no avanzásemos mucho, no podíamos permitirnos que fracasase, porque sería darles la razón a los que no creían en nosotros, y supondría una gran losa sobre la autoestima y todo aquello que decíamos en el análisis del contexto social.

Hoy podemos decir que ese objetivo de sobrevivir está razonablemente alcanzado, aunque todavía el proyecto está algo tutelado y dependiente y no es suficientemente autónomo, pero no nos podemos quejar.

Así las cosas llevamos algún tiempo dándole vueltas precisamente a esto de los planes de futuro, y esperamos tener en el plazo de 2 ó 3 meses formulada una planificación estratégica. A pesar de las consecuciones tenemos que reconocer que:

- A nivel económico, lo que tenemos no deja de ser un pequeño "chiringuito".
- A nivel cooperativo, el grado de implicación de los socios que se fueron incorporando últimamente y el sentimiento del proyecto como algo propio no es como el de los primeros socios, y esto es un aspecto muy importante. Además el hecho de que la cooperativa vaya teniendo un funcionamiento con normalidad provoca cierto riesgo de que los socios caigan en la dejadez. Es vital establecer mecanismos de implicación y de ilusionamiento de los socios con el proyecto cooperativo, porque es un elemento mucho más importante para el proceso de desarrollo de la zona, que los beneficios económicos que pudiese haber.

- A nivel formativo el trabajo también es enorme, empezando por despertar en los socios la necesidad de formación.

En el ámbito económico, por lo tanto, tenemos claro que hay que crecer, y una vez asentado lo que tenemos, acometer un proyecto de mayor envergadura que ilusione a la gente y que dote a la cooperativa de una estructura suficiente que le permita consolidarse como una entidad volcada en el desarrollo de la zona. Para crecer se nos presentan las siguientes posibilidades:

- Aportar más valor añadido en nuestra actividad comercializadora de carne, pensando en elaborar y en dar más pasos en el proceso hacia el consumidor. En cualquier caso esto ya es trabajo de la cooperativa en la que estamos integrados "Artesáns Gandeiros, S.C.L.", que es la que tiene el volumen para hacerlo y además es lo lógico, por lo que no es una actividad que pueda reforzar nuestra estructura.
- En el campo de los insumos, abarcamos la inmensa mayoría de las necesidades de los socios. Quedarían algunos servicios existentes en otras cooperativas, como veterinarios, técnicos, maquinaria en común, etc., que son de un gran interés por ser un importante motor de mejora. No se puede desechar esta opción, pero en una zona de explotaciones tan pequeñas y dispersas como la nuestra serían muy difícil de implantar.
- En cuanto a otras actividades económicas de los socios, a parte de lo que hacemos de la castaña y la manzana de sidra, no vemos otras muchas posibilidades.
- Queda la posibilidad de intentar crecer territorial o geográficamente, es decir, entrar en otras zonas que permitan incrementar sensiblemente el número de socios. Aquí ya ahí discrepancias. Unos creemos que es una opción irrenunciable. Otros sin embargo consideramos que ir a un ámbito territorial mucho mayor y a un aumento considerable del número de socios provoca una desvinculación del socio con la cooperativa y una pérdida importante del efecto dinamizador que ejerce la cooperativa en su entorno. Creemos sinceramente que no lo decimos por localistas, todo lo contrario, ya se dijo anteriormente que somos plenamente integracionistas, y precisamente por eso somos partidarios de que las organizaciones de primer grado sean pequeñas, para aprovechar el efecto dinamizador, y que trabajen en red, integrándose en cooperativas de 2º grado, buscando mayor eficiencia económica. Sobre esto aún tenemos que seguir debatiendo.
- Otra alternativa es ir a nuevos proyectos de distintas actividades. En nuestra zona tradicionalmente se dijo que no había recursos económicos viables, dentro de la visión fatalista que se analizó anteriormente. Sin embargo, en un análisis objetivo nos parece que hay una serie de recursos muy importantes y que están sin explotar, y que se podrían concretar en actividades como: empresas de trabajos forestales; viveros forestales; explotaciones cinegéticas; piscifactoría; pequeñas industrias artesanales de transformación de productos de la zona, frutas y hortalizas, embutidos, frutos silvestres, moras, arándanos, setas, etc.; cultivos ecológicos; escuela de cul-

tura rural; empresas de servicios turísticos diversos, deportes de aventura, rutas de senderismo,...; y otros muchos posibles proyectos que surgirían si se hiciese un estudio serio. Muchas de estas posibilidades serían unas iniciativas económicas muy interesantes enfocadas desde cooperativas de trabajo asociado. En algunas de las reuniones que tuvimos en estos años se animaba a la gente en esa línea porque nos parecía que había unas posibilidades de desarrollo amplísimas. Nada de esto cuajó por ahora, y a lo mejor tiene que ser nuestra propia cooperativa la que tire con fuerza por ahí. A priori da la sensación de que puede ser el camino para crecer económicamente y afianzar nuestra estructura. Sobre esto tendremos que reflexionar profundamente los próximos meses, ya que supondría cambiar de forma de trabajar, porque implicaría meterse en inversiones, empleos, etc., y lo que buscamos sea nuestro afianzamiento podría ser nuestra tumba. Además supone también cambiar parte de nuestra metodología o filosofía: las actividades que fue acometiendo la cooperativa hasta el momento fueron demandadas por la masa social, que sentía fuertemente una necesidad y estaba convencida de implicarse en su satisfacción, lo que casi constituía una garantía de éxito. Si emprendemos un proyecto de estas características es por iniciativa de la dirección, cambiando el flujo de iniciativa de abajo-arriba por arriba-abajo. Por tanto además de asumir riesgos económicos, asumimos unos grandes riesgos sociales, que habría que minimizar estableciendo los mecanismos oportunos para la necesaria implicación de los socios.

4.- Balance social

Si algún logro conseguimos en estos años de trabajo, es necesariamente social, porque como ya se indicó anteriormente, a nivel económico la repercusión real es limitada.

Efectivamente nos parece que conseguimos demostrar la fe en las personas, en nosotros mismos. Por muy difícil que sea la situación, el entorno,..., las ganas y la ilusión hacen posible cualquier proyecto que a priori parezca inviable. Con esto nos fuimos educando en que la vida no hay que padecerla pasivamente sino que se puede protagonizar activamente, y que en cierta medida podemos ir siendo dueños de nuestros destinos. Por supuesto que este proceso no se fue dando en todas las personas por igual, y queda mucho por hacer, sigue habiendo momentos malos en los que parece que nada vale la pena y que todo está muy mal, pero la dinámica de desarrollo que se inició es evidente. Aún así, en el terreno económico hay mucho que mejorar, porque de ilusión y ganas no se vive, y por muchos procesos que se vayan dando si la gente ve que económicamente no mejora todo lo demás de poco sirve. Por tanto estamos animados a seguir adelante.