

SOCIEDAD COOPERATIVA ANDALUZA “CASTAÑAS DEL SUR”¹

- “No puedo asegurarte que vaya a seguir, Pedro. Te agradezco mucho tu confianza, pero tengo que pensarlo muy bien. Como sabes, tengo otras responsabilidades profesionales que me impiden dedicarme a esto en exclusiva y durante todo el tiempo que sería necesario. Si volvemos a fallar, pondremos en peligro el futuro de la Cooperativa y también mi propio prestigio profesional.

- Y no olvides que el mío también, que, además, soy vecino del pueblo. ¿Tú sabes la tensión que supondría convivir durante toda la vida con gente que cree que la has engañado? Yo soy el más interesado en que esto salga bien, pero estoy convencido de que debemos intentarlo de nuevo y tú eres, hoy día, quien está más capacitado para hacerlo. Hay cosas que será necesario corregir; el año pasado fue un año de muchos cambios y es posible que hayamos querido ir demasiado rápido e incluso que nos hayamos equivocado en el planteamiento. Pero confío en ti, Rafael, y me gustaría que siguieras llevando la gestión comercial de la cooperativa, para lo que yo reconozco no tengo tiempo ni conocimientos. Mira, el miércoles de la próxima semana tenemos la Asamblea de socios y yo debería llevar una propuesta definitiva de qué es lo que vamos a hacer este año con la venta de la castaña. ¿Por qué no te lo piensas hasta el lunes y me dices algo entonces? Te estaré muy agradecido si aceptas y me presentas un borrador de qué podríamos hacer este año.

- Está bien, Pedro, el lunes sin falta te diré algo. ¡En menudo compromiso me estás metiendo!”.

Pedro Martín y Rafael Rodríguez mantenían esta conversación la mañana de un jueves de finales de abril de 2010. Pedro tenía unos 60 años y había sido elegido recientemente presidente de la Sociedad Cooperativa Andaluza de segundo grado “Castañas del Sur”, tras la dimisión en pleno del anterior Consejo Rector.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.
Copyright © Septiembre 1999, Instituto Internacional San Telmo. España

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Revisado marzo 2011

Rafael Rodríguez, ingeniero de montes de 32 años, se dedicaba principalmente a la gestión de explotaciones forestales. En abril de 2009 había conocido a Eduardo Camacho, el anterior presidente de “Castañas del Sur”, por entonces recién elegido. Eduardo estaba buscando un director comercial que potenciara la comercialización de la castaña gestionada por la cooperativa y unos amigos comunes les habían presentado. Rafael, tentado por el reto y por unos atractivos ingresos complementarios, aceptó la propuesta siendo presentado a los socios en la Asamblea celebrada en junio de 2009.

LA SOCIEDAD COOPERATIVA ANDALUZA DE SEGUNDO GRADO “CASTAÑAS DEL SUR”

Situada en una pequeña localidad de Andalucía Oriental, Castañas del Sur se había constituido en 2004 integrando a dos de las cuatro cooperativas de primer grado existentes en la comarca. Las otras dos no se habían incorporado aún pero se pensaba que, si los buenos resultados se consolidaban, no tardarían en hacerlo. En abril de 2009 Castañas del Sur agrupaba a 140 productores de castañas que explotaban una superficie media de castaños de 1,5 has. Para la mayor parte de ellos, la castaña no era su principal actividad. Solían residir en otras provincias cercanas, más desarrolladas económicamente, donde trabajaban. En la época de cosecha dedicaban los fines de semana a realizar ellos mismos la recolección de la castaña, junto a sus familiares más directos.

La cooperativa de segundo grado nació con el objetivo de comercializar la producción de los socios, eliminando eslabones de la cadena de comercialización y ganando poder de negociación con respecto a los compradores. En la zona operaban una veintena de almacenistas e intermediarios que compraban la castaña directamente a granel a los productores y a las cooperativas de primer grado, revendiéndolas posteriormente a envasadores e industriales de otras regiones. Eran elementos muy importantes en la comercialización de la cosecha y en la fijación de los precios de la temporada. Muchos productores pensaban que, a pesar de ser una práctica ilegal, se ponían de acuerdo entre ellos para fijar los precios de compra. Los socios fundadores pretendían que la cooperativa de segundo grado eliminara el poder de estos agentes. Además, gracias a una entidad de este tipo, podrían retener una mayor parte del valor añadido que se generaba a lo largo del proceso. Para ello se construyeron unas modernas instalaciones de recepción, esterilización y envasado, financiadas en gran parte gracias a la administración pública, que apoyó abiertamente la iniciativa, mediante ayudas y préstamos a largo con tipos de interés subvencionados durante los primeros años.

EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA CASTAÑA

La recolección de la castaña en la comarca de Castañas del Sur comienza a mediados de septiembre y se extiende hasta primeros de noviembre. Al terminar la jornada, los productores transportan la cosecha en sacos a la cooperativa de primer grado, donde se controla la cantidad entregada. Posteriormente, las castañas recibidas en estos

centros se transportan a las instalaciones de la cooperativa de segundo grado para su procesado y comercialización⁽²⁾.

Una vez allí, la que se vende a granel es entregada a los compradores, que pagan la mercancía al contado. La destinada a ser envasada pasa primero por una fase de esterilización en agua caliente y posterior secado. El equipo esterilizador instalado en “Castañas del Sur” tenía la ventaja de ser plenamente ecológico, pero su capacidad, 1500 kg/hora, era muy baja, lo que suponía un cuello de botella para envasar –y procesar- grandes cantidades. La siguiente fase es la de *calibrado*, en la que se clasifican las castañas atendiendo al diámetro del fruto en cinco categorías, que van del número 1 (el de menor tamaño) al 5 (el mayor). Tras esta operación se separan manualmente las que están rajadas, secas o en mal estado (*destrío*) y las que siguen el proceso pasan a la fase de cepillado y encerado para darles una presentación atractiva. Por último, las castañas se envasan en mallas de 1 y 5 kg., etiquetadas con la marca “Castañas del Sur”. Para el transporte son embaladas en cajas de madera y paletizadas. En la cooperativa “Castañas del Sur” todo el proceso, salvo el destrío, estaba automatizado.

Según Rafael, el hecho de hacer el destrío tras la esterilización respondía a una deficiente disposición de la maquinaria. Pero, dado el escaso tiempo con el que había contado en la campaña de 2009 (había sido presentado a los socios en junio, sólo dos meses antes del inicio de la cosecha) y los problemas y gastos que acarrearía modificar con tanta premura las instalaciones, prefirió dejar los cambios para la temporada siguiente.

EL PRODUCTO

Aunque se comercializa en fresco, la castaña es un fruto seco que se utiliza de múltiples formas en función de las costumbres de cada país, pudiendo ser consumida en fresco, asada, como condimento para guisos o como base de muy diversos dulces y salsas.

El castaño es un árbol de lento crecimiento que tarda décadas en entrar en plena producción. Se suele localizar en terrenos frescos y húmedos. En el Sur de España se encuentra principalmente en zonas montañosas. Su producción se considera muy estacional o *vecera*, esto es, que alternativamente se van sucediendo años de cosechas abundantes con otros de escasa producción.

La castaña es un fruto típico del otoño. Su consumo responde a patrones muy estacionales, especialmente en los primeros meses de frío y en fiestas señaladas como el 1 de noviembre (festividad de Todos los Santos). Está tan asociado al frío que cuando hay años en los que éste se retrasa o las temperaturas son más suaves, las compras de castaña caen drásticamente con relación a años más fríos. Una vez

⁽²⁾ Los socios tienen prohibido en estatutos vender su producción *por fuera* de la cooperativa.