

# As estratexias de futuro das cooperativas agrarias galegas

**NEXUS REDE**



ASOCIACION GALEGA DE COOPERATIVAS AGRARIAS









# As estratexias de futuro das cooperativas agrarias galegas

**NEXUS REDE**



**ASOCIACION GALEGA DE COOPERATIVAS AGRARIAS**



Edita: AGACA

Imprime: PLANA ARTES GRÁFICAS, S.L.

Dep. Legal: C 950-2007

7	<b>PRESENTACIÓN</b>
11	<b>AGRADECIMENTOS</b>
17	<b>INTRODUCCIÓN</b>
23	<b>O COOPERATIVISMO AGRARIO DE GALICIA NO CONTEXTO DO MACROSECTOR AGROALIMENTARIO GALEGO</b>
25	1 O MACROSECTOR AGROALIMENTARIO GALEGO
35	2 O SISTEMA COOPERATIVO AGRARIO DE GALICIA
47	<b>ANÁLISES E PROXECCIÓN ESTRATÉXICA DO COOPERATIVISMO AGRARIO GALEGO EN XERAL</b>
49	1 DIAGNÓSTICO XERAL DO COOPERATIVISMO AGRARIO GALEGO, CONSIDERADO NO SEU CONXUNTO
57	2 MISIÓN, PRINCIPIOS E VALORES BÁSICOS DO COOPERATIVISMO AGRARIO, EN XERAL
58	3 EIXES ESTRATÉXICOS BÁSICOS DO COOPERATIVISMO AGRARIO DE GALICIA, EN XERAL
65	<b>ANÁLISES E PLANIFICACIÓNS ESTRATÉXICAS COOPERATIVAS ESPECÍFICAMENTE SECTORIAIS</b>
69	<b>1 SECTOR LÁCTEO COOPERATIVO</b>
71	1.1. PRINCIPAIS ASPECTOS BÁSICOS DO SECTOR
73	1.2. PRINCIPAIS DEBILIDADES OU FACTORES DE RISCOS DA ESTRUTURA COOPERATIVA SECTORIAL
74	1.3. PRINCIPAIS FORTALEZAS OU OPORTUNIDADES DE FUTURO
76	1.4. MISIÓN E VALORES BÁSICOS COOPERATIVOS ESPECÍFICAMENTE SECTORIAIS
77	1.5. LIÑAS ESTRATÉXICAS DE INTERESE PRIORITARIO
80	1.6. ACORDOS DE ACTUACIÓN A CURTO PRAZO
81	<b>2 SECTOR VACÚN DE CARNE COOPERATIVO</b>
83	2.1. PRINCIPAIS ASPECTOS BÁSICOS DO SECTOR
85	2.2. PRINCIPAIS DEBILIDADES OU FACTORES DE RISCOS DA ESTRUTURA COOPERATIVA SECTORIAL
86	2.3. PRINCIPAIS FORTALEZAS OU OPORTUNIDADES DE FUTURO

88	2.4. MISIÓNS E VALORES BÁSICOS COOPERATIVOS ESPECÍFICAMENTE SECTORIAIS
89	2.5. LIÑAS ESTRATÉXICAS DE INTERESE PRIORITARIO
92	2.6. PROPOSTAS DE ACTUACIÓN A CURTO PRAZO
93	<b>3 SECTOR VITIVINÍCOLA COOPERATIVO</b>
95	3.1. PRINCIPAIS ASPECTOS BÁSICOS DO SECTOR
96	3.2. PRINCIPAIS DEBILIDADES OU FACTORES DE RISCOS DA ESTRUTURA COOPERATIVA SECTORIAL
97	3.3. PRINCIPAIS FORTALEZAS OU OPORTUNIDADES DE FUTURO
99	3.4. MISIÓNS E VALORES BÁSICOS COOPERATIVOS ESPECÍFICAMENTE SECTORIAIS
100	3.5. LIÑAS ESTRATÉXICAS DE INTERESE PRIORITARIO
102	3.6. PROPOSTAS DE ACTUACIÓN A CURTO PRAZO
103	<b>4 SECTOR DE HORTA E FLOR COOPERATIVO</b>
105	4.1. PRINCIPAIS ASPECTOS BÁSICOS DO SECTOR
106	4.2. PRINCIPAIS DEBILIDADES OU FACTORES DE RISCOS DA ESTRUTURA COOPERATIVA SECTORIAL
107	4.3. PRINCIPAIS FORTALEZAS OU OPORTUNIDADES DE FUTURO
109	4.4. MISIÓNS E VALORES BÁSICOS COOPERATIVOS ESPECÍFICAMENTE SECTORIAIS
110	4.5. LIÑAS ESTRATÉXICAS DE INTERESE PRIORITARIO
114	4.6. PROPOSTAS DE ACTUACIÓN A CURTO PRAZO
115	<b>5 SECTOR DE SUBMINISTROS E SERVIZOS COOPERATIVOS</b>
117	5.1. PRINCIPAIS ASPECTOS BÁSICOS DO SECTOR
119	5.2. PRINCIPAIS DEBILIDADES OU FACTORES DE RISCOS DA ESTRUTURA COOPERATIVA SECTORIAL
120	5.3. PRINCIPAIS FORTALEZAS OU OPORTUNIDADES DE FUTURO
121	5.4. OUTRAS VALORACIÓNS MÁIS ESPECÍFICAMENTE RELACIONADAS COA ACTIVIDADE DE SUBMINISTROS E SERVIZOS PROPIAMENTE DITA
123	5.5. MISIÓNS E VALORES BÁSICOS MÁIS ESPECÍFICAMENTE SECTORIAIS
124	5.6. LIÑAS ESTRATÉXICAS DE INTERESE PRIORITARIO
126	5.7. PROPOSTAS DE ACTUACIÓN A CURTO PRAZO



# **PRESENTACIÓN**





O proxecto **NEXUS REDE** “Retos e desafíos para a adaptabilidade das cooperativas e o fomento da igualdade de oportunidades en sectores estratéxicos da economía galega”, cofinanciado nun 75% polo Fondo Social Europeo enmárcase na Iniciativa Comunitaria EQUAL a través do Eixe III: Adaptabilidade, e da Área temática 4: apoio á adaptabilidade das empresas e as persoas traballadoras no uso das tecnoloxías da información e outras novas tecnoloxías.

No actual marco de actuación do entorno rural galego, novos escenarios presentan novos desafíos e tamén renovadas potencialidades para o cooperativismo agrario, factor de riqueza colectiva no desenvolvemento dun medio rural sustentable. A resposta cooperativa á evolución dos sectores segue a ser un factor imprescindible de sostenibilidade económica e social dada a súa gran presenza no medio rural

O cooperativismo agrario foi e segue a ser un factor fundamental na vertebración do sector agroalimentario e do desenvolvemento rural, tanto no ámbito territorial como no social e económico. A participación activa e plena das cooperativas agrarias galegas é un elemento clave na estabilidade da nosa economía e sociedade agrarias pola súa estreita relación co entorno, ofrecendo valor ao conxunto da economía.

Este informe nace da ilusión e rigor co que se acometeron as xornadas de reflexión estratéxica sectorial para as cales contamos coa participación inestimable dun grupo de expertos/as das cooperativas agrarias galegas e doutros profesionais do sector agrario levando a cabo unha análise do comportamento das nosas cooperativas agrarias e dos seus sectores básicos: lácteo, cárnico (vacún), vitivinícola, hortofrutícola e subministros/servizos cooperativos.

Froito do traballo colectivo, realízase a análise de situación e perspectivas dando lugar, a través deste libro, a conclusións e propostas sobre estratexias de futuro das cooperativas agrarias de Galicia. Na labor de tódolos axentes implicados está a de utilizar este traballo como unha verdadeira ferramenta dinamizadora das cooperativas agrarias galegas.





# **AGRADECIMENTOS**



Este traballo foi posible grazas á valiosa participación das persoas asistentes aos grupos de traballo creados a tal efecto. Na coordinación e moderación destas xornadas de reflexión estratéxica sectorial contamos coa inestimable presenza do consultor Pedro Matos Gámiz, PRODESCÓN, S.A. resultando do seu traballo o presente Informe. A todas elas, o noso agradecemento e recoñecemento máis sinceros.

## **SECTOR ABASTECIMENTOS / SERVIZOS**

Carlos Ares Fernández. Técnico AGACA  
Carlos Castro López. Director CECOOP, S.C.G.  
Daniel Ferreiro Otero. Xerente AIRA, S.C.G.  
Francisco Javier Barcia Gallo. Xerente OS IRMANDIÑOS, S.C.G.  
Higinio Mougán Bouzón. Director-Xerente AGACA  
Jesús Bardelás Hermida. Director Xeral ICOS, S.C.G.  
José Luis López Abad. Xerente COGASAR, S.C.G.  
José Manuel López Tellado. Presidente SAN ANTONIO DE POL, S.C.G.  
José Mella Vázquez. Xerente MELISANTO, S.C.G.  
José Ramalleira Vázquez. Vicepresidente OS IRMANDIÑOS, S.C.G.  
Juan M<sup>a</sup> Sagarna García. Técnico CCAE  
Manuel Pazos Ameijeiras. Presidente XALLAS, S.C.G.  
Maximino Viaño Illodo. Director agropecuario FEIRACO, S.C.G.  
Xosé R. Pedreira Dono. Xefe Servizo Fomento Asociativo C. MEDIO RURAL

## **SECTOR LÁCTEO**

Arcadio López González. Presidente GANCOBRE, S.C.G.  
Carlos Ares Fernández. Técnico AGACA  
Eugenio Montero Valiño. Presidente ARZUANA, S.C.G.  
Fernando de Antonio Jiménez. Técnico CCAE

Higinio Mougán Bouzón. Director-Xerente AGACA  
Javier Taboada Rodríguez. Presidente ICOS, S.C.G.  
José Ansoar Sampayo. Técnico ICOS, S.C.G.  
José Luis Antuña Álvarez. Xerente FEIRACO, S.C.G.  
José Luis Vila López. Presidente AGROGANADERA DE SARRIÁ, S.C.G.  
José Varela Segade. Presidente MELISANTO, S.C.G.  
M<sup>a</sup> Carmen Rey Carracedo. Técnico AGACA  
Pedro Barrio Vázquez. Presidente AGRIS, S.C.G.  
Sinforiano Álvarez Castrillón. Xerente COLAGA, S.C.G.  
Xosé R. Pedreira Dono. Xefe Servizo Fomento Asociativo C. MEDIO RURAL

## **SECTOR HORTA E FLOR**

Adrián Vázquez Silva. Responsable sección horta MELISANTO, S.C.G.  
Alberto Carou Abelleira. Técnico HORTUMIA, S.A.T.  
Dolores Couso Costa. Técnico AGACA  
Francisco Cal Ansede. Presidente AGROFLOR S.C.G.  
Higinio Mougán Bouzón. Director-Xerente AGACA  
Javier Sánchez López. Xerente HORSAL, S.C.G.  
José Ángel Burgo Rodil. Xefe Servizo Técnico Agrario C. MEDIO RURAL  
José Manuel Vicente Armán. Presidente O PILAR, S.C.G.  
Manuel Carlos Gómez Díez. Presidente HORTOFLOR 2, S.C.G.

## **SECTOR VACÚN DE CARNE**

Antonio Álvarez Fernández. Xerente ARTESÁNS GANDEIROS, S.C.G.  
Armando Morandeira García. Presidente SAN MAMED DE NODAR, S.C.G.  
Carlos Ares Fernández. Técnico AGACA  
David Vila López. Técnico AGACA  
Daniel Ferreiro Otero. Xerente AIRA, S.C.G.  
Francisco Javier Barcia Gallo. Xerente OS IRMANDIÑOS, S.C.G.  
Higinio Mougán Bouzón. Director-Xerente AGACA  
Jesús González Vázquez. Pdte. Consello Regulador IXP TERNERA GALLEGA  
José Gómez Viaño. Secretario IXP TERNERA GALLEGA

José Varela Segade. Presidente MELISANTO, S.C.G.

José Luis Vaz Fernández. Xerente BIOCOOP, S.C.G.

M<sup>a</sup> Jesús Trastoy Polo. Técnico de xestión. XERTIGÁN, S.C.G.

Rafael Tejada Vázquez. Xerente PROTERGA, S.C.G.

Salvador González Díaz. Vicepresidente A CARQUEIXA, S.C.G.

Xosé R. Pedreira Dono. Xefe Servizo Fomento Asociativo C. MEDIO RURAL

## **SECTOR VITIVINÍCOLA**

Argimiro Levoso Touceda. Xerente VITIVINÍCOLA DO RIBEIRO, S.C.G.

David Martínez Álvarez. Xerente VITIVINÍCOLA AROUSANA, S.C.G.

Dolores Couso Costa. Técnico AGACA

Eduardo Vidal González. Presidente VIRXE DAS VIÑAS, S.C.G.

Guillermo Rodríguez Lema. Presidente ADEGAS CONDE DE ALBAREI, S.C.G.

Higinio Mougán Bouzón. Director-Xerente AGACA

José Ángel Burgo Rodil. Xefe Servizo Técnico Agrario C. MEDIO RURAL

Juan Vázquez Gancedo. Dtor Xeral VITICULTORES MARTÍN CÓDAX, S.C.G.

Manuel Fernández Pérez. Presidente JESÚS NAZARENO, S.C.G.

Manuel García Montero. Presidente VITIVINÍCOLA DO RIBEIRO, S.C.G.

Martín Rodríguez Lema. Presidente VITIVINÍCOLA AROUSANA, S.C.G.







# **I INTRODUCCIÓN**



A Asociación Galega de Cooperativas Agrarias (AGACA), no marco do proxecto EQUAL II – NEXUS REDE, ten promovido e desenvolvido un proceso de reflexión estratéxica orientado a identificar as liñas estratéxicas a seguir no futuro por algúns dos máis importantes sectores agroalimentarios nos que operan as cooperativas agrarias de Galicia.

Os sectores incluídos dentro de dito proceso de reflexión estratéxica foron os seguintes:

- SECTOR LÁCTEO
- SECTOR VACÚN DE CARNE
- SECTOR VITIVINÍCOLA
- SECTOR HORTOFRUTÍCOLA E DE FLOR
- SECTOR DE SUBMINISTROS E SERVIZOS

O citado proceso de reflexión estratéxica baseouse, principalmente, na realización de diferentes **XORNADAS DE ANÁLISIS ESTRATÉXICO SECTORIAL**, celebradas en Santiago de Compostela nos meses de Outubro e Novembro de 2006, con participación das cooperativas e de expertos/as sectoriais.

En total, celebráronse **DEZ XORNADAS** de reflexión estratéxica sectorial, e nelas participaron máis de 80 expertos/as sectoriais, na súa maioría máximos responsables de cooperativas agrarias galegas; tamén contou coa colaboración de persoal técnico da Administración, de AGACA e CCAE, e da IXP Ternera Gallega, entre outros; todo elo coordinado pola consultora PRODESCON SA, baixo a dirección de AGACA. En tódalas sesións de traballo dispúxose de documentación e propostas de planificacións estratéxicas estimativas, previamente elaboradas pola empresa consultora coordinadora e moderadora do proceso de reflexión estratéxica desenvolvido.

En definitiva, o traballo desenvolvido permitiu coñecer, recoller e intercambiar opinións, experiencias, valoracións e suxestións, procedentes de expertos/as sectoriais, respecto ás liñas estratéxicas sectoriais de interese prioritario.

Igualmente, permitiu identificar e expoñer as liñas de actuación que debería seguir e/ou apoiar AGACA (e CCAE), con vistas a axudar realmente e eficazmente ás cooperativas do sector no desenvolvemento das súas estratexias prioritarias.

Aínda cando, obviamente, non se puido perder de vista completamente a particular forma de enfocar os problemas e prioridades do sector, en función do tipo de cooperativa e/ou da actividade que desenvolve, nas Xornadas de Reflexión Estratéxica Sectorial sempre se tratou de xulgar e valorar o **sector como conxunto**.

E especialmente interesou centrar o enfoque en todo canto se refire ao desenvolvemento de liñas estratéxicas de interese prioritario para o conxunto das **cooperativas do sector**, así como os aspectos sectoriais directamente relacionados con ditas liñas estratéxicas de actuación.

Obviamente, todos os debates centráronse no ámbito xeográfico de Galicia. Pero en moitos casos foi imposible evitar a extensión da análise a outras zonas xeográficas ou á totalidade do sector a nivel nacional.

Todo este importante esforzo de análise e proxección estratéxica sectorial permitiu establecer:

- ⇒ Un **diagnóstico** ou visión, suficientemente actualizado e realista, da situación e proxección futura dos máis importantes **sectores agroalimentarios** de Galicia; e unha definición concreta dos **obxectivos e liñas estratéxicas** de interese prioritario para **cada sector**.
- ⇒ Un **diagnóstico** ou visión, suficientemente actualizada ou realista, da situación e perspectivas das

**cooperativas agrarias galegas** operativas en todos os sectores; e unha definición concreta dos **obxectivos e liñas estratéxicas** de interese prioritario para ditas **cooperativas agrarias de Galicia**.

En definitiva, a través do traballo desenvolvido, cuxos resultados recolléronse no presente Informe, púidose acceder a novas ferramentas ou soportes de planificación estratéxica que as cooperativas agrarias de Galicia poderán utilizar para planificar as súas estratexias de futuro, propoñer solucións de mellora ou potenciar a súa posición, imaxe e notoriedade no contexto do macrosector agroalimentario e no entorno social e administrativo no que se desenvolve a súa actividade.





**O COOPERATIVISMO AGRARIO  
DE GALICIA NO CONTEXTO DO  
MACROSECTOR  
AGROALIMENTARIO GALEGO**





As cooperativas agrarias galegas teñen un gran peso específico en moitos dos máis importantes e estratéxicos sectores agroalimentarios de Galicia (especialmente nos principais sectores lácteo – gandeiros galegos); e incluso contan con singulares connotacións estratéxicas e diferenciadoras nalgúns deles. Conseqüentemente, non sería posible valorar ou proxectar o desenvolvemento futuro do Macrosector Agroalimentario de Galicia sen ter en conta o papel protagonista das cooperativas agrarias no mesmo; de forma que o futuro de dito Macrosector dependerá, en gran medida, da capacidade de evolución, modernización e competitividade do colectivo de cooperativas agrarias que operan no mesmo.

É evidente, polo tanto, a necesidade de identificar, valorar e destacar esa decisiva presenza estratéxica das cooperativas agrarias galegas, así como a súa capacidade limitante, condicionante ou impulsora do desenvolvemento do Macrosector Agroalimentario de Galicia.

## **1. O MACROSECTOR AGROALIMENTARIO GALEGO**

---

Podería afirmarse que dito gran macrosector global, agrario e alimentario, de Galicia, estará constituído, hipoteticamente, por estas catro grandes liñas de produtos ou sectores:

- Os sectores de pesca, transformados da pesca e acuicultura.
- Os sectores de produción, transformación e comercialización de produtos gandeiros.
- Os sectores de produción, transformación e comercialización de produtos agrícolas.
- Os sectores de produción, transformación e comercialización de produtos forestais.

En Galicia, todos estes Sectores son dunha gran envergadura e importancia estratéxica, excepto o correspondente a produtos agrícolas, onde a importancia relativa é moito menor, tanto desde os aspectos de produción como de transformación industrial ou comercialización.

Efectivamente, a **actividade pesqueira** representa o 10% do Produto Interior Bruto de Galicia, cun volume de negocio de máis de 2.200 millóns de euros e 23.000 traballadores/as; de forma que o 54% das capturas pesqueiras españolas desembárcanse en Galicia. E, pola súa parte, o sector de conservas de peixe de Galicia, é con diferenza, o máis importante de España e tamén o principal sector agroalimentario galego, o cal da emprego a cerca de 11.000 persoas e factura cerca de 1.800 millóns de euros, moi por diante de calquera outra actividade industrial alimentaria en Galicia. Sen embargo, neste importante e xigantesco sector non hai presenza cooperativa (si se exceptúan as 10 cofradías de pescadores existentes, por suposto moi diferentes do entramado cooperativo convencional).

Pola súa parte, os distintos **sectores gandeiros** e de transformación de produtos gandeiros, representan o 61% da produción final agraria de Galicia; e dentro deste conxunto, a produción global de leite e carne de vacún xa supera, por si soa, o 43% de dita produción final agraria. Ademais, as industrias de produtos lácteos, cárnicas e de alimentación animal, son as únicas de suficiente relevancia no contexto industrial agroalimentario de Galicia (aínda que moi por detrás, por suposto, da potente industria conserveira de peixe). Tanto na produción gandeira, como na de produtos gandeiros e alimentación animal, hai unha importante presenza do cooperativismo agrario galego, destacando por riba de todo a actividade multisectorial de COREN, buque insignia do cooperativismo de Galicia e da industria agroalimentaria desta.

En coherencia co anterior, compróbase que das 904.102 hectáreas cultivadas en Galicia, un 67% (604.990 Has) corresponde a prados e pastizales, e un 20% (181.427 Has) corresponde a cultivos forraxeiros, o cal explica por si solo a extraordinaria importancia e implantación da actividade gandeira no conxunto da superficie

agrícola cultivada de Galicia e, por conseguinte, a gran incidencia de dita actividade no sostemento do medio rural galego; correspondendo ás cooperativas agrarias un claro protagonismo nesta función esencial.

Sen embargo, soamente 105.181 Has dedícanse á **producción agrícola** propiamente dita (43% desta superficie a cereais, 11% a pataca, 1% a hortalizas, 4% a froiteiras, 24% a viñedos, 15% a hortas familiares, 1% a viveiros e o resto a barbeitos e posío); ademais, a presenza industrial en conservas vexetais, molinería, graxas, derivados do azucre e outros produtos alimentarios, é practicamente irrelevante no contexto da industria alimentaria española; o sector de panadería e pastelería industrial ten a lóxica envergadura mínima; e o sector de viños, aínda que de moi limitada dimensión, goza de gran puxanza e competitividade.

Finalmente, é obrigado sinalar que outro dos piares básicos da economía galega é a súa extraordinaria **riqueza forestal**, ata o punto de que a superficie forestal de Galicia (1.774.640 Has) representa máis do 60% da superficie xeográfica galega; de forma que a produción de madeira (máis de 6,2 millóns de metros cúbicos) representa outro dos elementos fundamentais da xeración de riqueza e emprego en Galicia.

En diferentes cadros adxuntos (cadros 1 a 4 inclusive) ofértase unha visión resumida de:

- As principais producións agrícolas e gandeiras de Galicia.
- A estrutura da industria alimentaria galega.
- A envergadura económica de cada un dos diferentes sectores industriais agroalimentarios operativos en Galicia.

Como análise previo de carácter xeral, cabería destacar determinados aspectos ou circunstancias que caracterizan ao Macrosector Agroalimentario, pola súa indubidable influencia no comportamento e proxección do cooperativismo agrario; e, sobre todo, é obrigado referirse, como marco xeral de referencia, aos importantes cambios de carácter estratéxico que afectan

actualmente (e afectarán no futuro) ao comportamento e desenvolvemento do Macrosector Agroalimentario; podéndose destacar os seguintes:

- ⇒ Ante todo hai que destacar o intenso e crecente proceso de **Concentración da Distribución**, tanto nos mercados nacionais como internacionais, incluíndo neste aspecto o forte desenvolvemento das MDD, as crecentes esixencias da gran Distribución Organizada, as relacións directas coa produción, as grandes plataformas de compra, etc.
- ⇒ Igualmente intenso é o proceso de **Concentración Empresarial**, así como dos provedores, subministradores e axentes loxísticos; de forma que se asiste á creación / ampliación de grandes xigantes multinacionais con posibles perdas de capacidade de decisión local ou nacional; o cal leva consigo un novo tipo de relacións e dependencias entre produtores/as, fabricantes e distribuidores.
- ⇒ É indubidable a importancia do papel xogado pola extraordinaria revolución tecnolóxica vivida nos últimos anos, especialmente no que se refire a **Tecnoloxías de Información**, co seu indubidable impacto non só no desenvolvemento do comercio, senón tamén na innovación/ tecnoloxía, acceso a mercados, xestión empresarial, etc., etc.
- ⇒ Todo o anterior enmárcase nun proceso de **Globalización** da economía e das decisións estratéxicas empresariais.
- ⇒ Consecuencia do anterior é precisamente o rápido desenvolvemento das iniciativas de **Deslocalización** de producións e abastecementos.
- ⇒ É indubidable a continua presión que se xera a partir das **negociacións da W.T.O.** no que supón unha maior apertura e liberalización dos mercados internacionais.

- ⇒ Nese contexto, asístese ao extraordinario desenvolvemento de xigantescos e potentes **Competidores Emerxentes** (como China e India) e incluso innovadores e agresivos **Competidores Sectoriais especializados** (caso dos viños). Este novo entorno de competencia nos mercados tradicionais supón un reto especialmente grave para os máis importantes sectores agroalimentarios españois; e elo representa (ou representará) un serio impacto no comportamento, viabilidade ou rendibilidade dos mesmos.
- ⇒ Sen embargo, no **seno da UE** non parece dispoñerse de “reflexos” suficientes para defender e adaptar os seus sectores agroalimentarios a esas novas circunstancias dos mercados internacionais. De forma que as indubidables vantaxes estratéxicas que supón iniciativas como as de **Marcas de Calidade, Seguridade Alimentaria, Trazabilidade**, etc., se puidesen transformar en factores de “menor competitividade” ante a avalancha de produtos “incontrolables” provenientes deses novos competidores emerxentes.
- ⇒ O anterior parece contradicirse coa coñecida e repetidamente analizada transformación do **Consumidor Occidental**, cada vez máis preocupado pola calidade e seguridade dos alimentos que consume, e cada vez máis esixente dunha información veraz e completa sobre o que compra.
- ⇒ Unha explicación podería ser tal vez a cada vez maior envergadura do **Canal HORECA** nos países occidentais (actualmente entre o 30% e 50% de todo o consumo alimentario na maioría deses países; e no 2020, xa se superará amplamente ese 50% en moitos deles), o cal supón probablemente unha das transformacións máis profundas do Macrosector Agroalimentario e menos atendidas ou analizadas. A pesar de que agora xa supoña unha primeira prioridade para todos.

- ⇒ No que se refire a aspectos netamente produtivos, é obrigado sinalar tamén, como factor de cambio, a continua transformación e **innovación da PAC**; de forma que en anos sucesivos entrarán en vigor, en toda a súa amplitude e case en todos os sectores, novos modelos de Política Agraria Común na UE, moi diferente ao que serviu hasta agora como soporte e impulsor do desenvolvemento da maioría dos sectores agrarios españois, incorporando innovacións tan substanciais como o desacoplamento, a condicionalidade, a modulación, nova estrutura orzamentaria da UE, crecente presión para a supresión de subvencións, apoio ao desenvolvemento sostible, etc., etc.
- ⇒ Outros factores de cambio relacionados coa propia UE, dignos de mención, serían loxicamente o **Impacto da Ampliación da UE**, a incidencia dos numerosos **Acordos Preferenciais**, as maiores dificultades de **toma de decisións** (pola ampliación a 25 e previsibles novas ampliacións), a modificación do **Parlamento Europeo** e dos **Órganos de Xestión** da UE, etc., etc.
- ⇒ Xunto a todas estas consideracións e valoracións de carácter xeral relativas ao entorno externo do Macrosector Agroalimentario, tamén hanse de ter en conta os aspectos estratéxicos e de cambio específicos dos distintos sectores que o integran, especialmente aqueles nos que a presenza cooperativa é de verdadeiro calado estratéxico no conxunto global agroalimentario español:
- **Froitas e hortalizas**
  - **Cereais**
  - **Viño**
  - **Aceite**
  - **Carne e derivados**
  - **Leite e derivados**
  - **Producción gandeira e alimentación animal**
  - Etc., etc.

É obvio que esta inxente acumulación de cambios e/ou expectativas de novas transformacións estruturais e estratéxicas teñen que impulsar de forma decisiva e irreversible no modelo de estruturación e comportamento das Cooperativas Agrarias; de tal forma que posiblemente, nalgúns casos, podería chegar a ser case inviable a supervivencia futura das cooperativas que non evolucionen e non se adapten a esa nova realidade do entorno exterior do Macrosector Agroalimentario español, europeo e mundial.

### Cadro 1

#### PRINCIPAIS PRODUCIÓNS AGRÍCOLAS E GANDEIRAS DE GALICIA

PRODUTO	MILES DE TONELADAS
	PRODUCCIÓN 2005*
TRIGO	64
MILLO	114
ALUBIAS	7
MAZÁS MESA	78
MAZÁS SIDRA	25
PATACAS	491
TOMATES	37
PIMENTOS	25
CEBOLAS	44
XUDÍAS VERDES	34
COLES	66
VIÑOS + MOSTOS	1.482 (MILES DE HL)
EFFECTIVOS VACÚN	1.039 (MILES DE CABEZAS)
VACAS LEITEIRAS	422 (MILES DE CABEZAS)
EFFECTIVOS OVINO	330 (MILES DE CABEZAS)
EFFECTIVOS CAPRINO	76 (MILES DE CABEZAS)



## PRODUCCIÓN LEITE VACA

2.222 (MILLONES DE LITROS)

FONTE: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.					
* Estimación	<b>Cadro 2</b>				
<b>Evolución da produción vexetal en Galiza (Produción en miles de Tm)</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Cereais gran</b>	165,6	178,2	180,2	193,4	189,2
Trigo	47,7	69,4	62,9	55,5	63,6
Centeo	15,8	12,6	10,7	11,1	10,5
Millo	102,1	96,2	106,6	126,8	115,1
<b>Leguminosas gran</b>	2,3	4,9	2,5	6,6	6,6
<b>Pataca</b>	462,8	514,3	506,0	496,3	490,8
<b>Cultivos forraxeiros</b>	11.342,2	13.848,7	12.833,6		
<b>Millo forraxeiro</b>	1.548,7	1.821,5	1.998,4	1.943,5	1.999,9
<b>Pradarías polifitas</b>	9.793,5	12.027,2	10.835,2		
<b>Hortalizas</b>	148,9	142,4	166,0	280,6	222,9
Col ou repolo	72,9	67,9	45,5	121,9	66,2
Leituga	15,7	15,9	18,8	19,3	17,1
Tomate	14,9	13,8	16,5	30,5	36,7
Pemento	11,5	11,5	13,1	23,9	25,2
Cebola	18,8	17,9	46,3	55,6	44,1
Fresón verde	14,9	15,4	25,8	29,4	33,6
<b>Froitas</b>	36,1	65,2	103,3	106,4	127,1
Mazá	30,0	54,8	82,8	83,1	103,4

Pera 6,1 10,4 20,5 23,3 23,7

### INDUSTRIA ALIMENTARIA EN GALICIA

**Viña** 1.442,3 1.177,9 1.393,4 1.828,2 1.417,3

FONTE: "A economía Galega. Informe 2005"

### Cadro 3

SECTOR	NÚMERO EMPRESAS
INDUSTRIAS CÁRNICAS	186
TRANSFORMACIÓN DE PEIXE	192
CONSERVAS DE FROITAS E HORTALIZAS	20
GRAXAS E ACEITES (VEXETAIS E ANIMAIS)	6
INDUSTRIAS LÁCTEAS	100
PRODUTOS MOLINERÍA	82
PRODUTOS ALIMENTACIÓN ANIMAL	64
PAN, PASTELERÍA E GALLETAS	1.287
AZUCRE, CHOCOLATE E CONFITERÍA	59
OUTROS PRODUTOS DIVERSOS *	76
VIÑOS	378
OUTRAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS	69
AUGAS E BEBIDAS ANALCOHÓLICAS	44
CERVEXA E MALTA	2
<b>TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA</b>	<b>2.654</b>
<b>TOTAL INDUSTRIA</b>	<b>15.117</b>

\* Inclúe pastas alimenticias, café e infusións, especias e condimentos, alimentación infantil, preparados a base de ovos e outros produtos diversos.

Datos de 2005

FONTE: Información elaborada pola Subdirección de Industrias, Comercialización y Distribución

## VENDAS NETAS DE PRODUCTOS DA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN GALICIA (EN MILES DE EUROS)

partir de datos aportados polo INE.

### Cadro 4

<b>TOTAL INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN E BEBIDAS</b>	<b>5.001.201</b>
INDUSTRIA CÁRNICA	677.238
TRANSFORMACIÓN PESCA	1.735.552
CONSERVAS DE FROITAS E HORTALIZAS	20.096
GRAXAS E ACEITES	107.968
INDUSTRIA LÁCTEA	968.177
MOLINERÍA	32.384
ALIMENTACIÓN ANIMAL	666.008
PAN, PASTELERÍA E GALLETAS	220.816
AZUCRE, CHOCOLATE E CONFITERÍA	14.057
OUTROS PRODUCTOS DIVERSOS	73.464
OUTRAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS	115.565
VIÑOS	84.543
AGUAS Y BEBIDAS ANALCOHÓLICAS	185.142

Datos de 2004

FONTE: Información elaborada pola Subdirección de Industrias, Comercialización y Distribución Agroalimentaria (Dirección Xeral de Industria Agroalimentaria y Alimentación do MAPA), a partir de datos aportados polo INE.

## 2. O SISTEMA COOPERATIVO AGRARIO DE GALICIA

A partir da análise da información e documentación examinada, procedente de fontes diferentes, púidose chegar a definir unha valoración aproximada da actual estrutura do cooperativismo agrario de Galicia, así como realizar unha comparación coa estrutura global do cooperativismo agrario de España; as fontes utilizadas foron as seguintes:

- ⇒ Xunta de Galicia (Consellería de Política Alimentaria y Desenvolvemento Rural).
- ⇒ Libro Branco do Cooperativismo en Galicia (Datos referidos ao 2003).
- ⇒ Ministerios de Traballo e Seguridade Social (Cooperativas dadas de alta en Seguridade Social – 2006 -).
- ⇒ AGACA (Informe sobre Cooperativas Agrarias 2003).
- ⇒ OSCAE (Observatorio Socioeconómico do Cooperativismo Agrario Español – CCAE – Referido ao 2006).

A partir de dita información e documentación poderíase deducir que, en termos de “mellor aproximación”, dita estrutura estaría integrada por máis de **230 cooperativas**, minimamente operativas e con actividade continuada (220 de primeiro grao e 10 de segundo ou ulterior grao); estas cooperativas contarían, conxuntamente, cun total de 45.050 socios/as, facturarían (de forma consolidada) en torno aos 1.120 millóns de euros ao ano, aproximadamente, e darían emprego a cerca de 6.000 traballadores/as. Isto indicaría as seguintes porcentaxes respecto ao conxunto do cooperativismo agrario español:

% Galicia / España

- Por número de cooperativas ..... 5,73 %

- Por número de socios/as ..... 3,86 %
- Por facturación ..... 6,85 %
- Por emprego ..... 5,47 %

O cadro 5 adxunto recolle o que podería ser a representación máis aproximada da realidade da estrutura do cooperativismo agrario de Galicia. E nos cadros 6 a 13 (ambos inclusive), tamén adxuntos, apórtase información complementaria que permite identificar e analizar con maior detalle as principais magnitudes básicas do cooperativismo agrario galego e comparalos coas cifras medias do cooperativismo agrario español e europeo.

A través de todo elo pódese verificar a enorme envergadura económica e social que supón a actividade do conxunto global do cooperativismo agrario galego, sobre todo en sectores tan estratéxicos para a economía galega como son o **lácteo, o cárnico e o de alimentación animal**. De forma que non sería esaxerado afirmar que o futuro destes sectores está condicionado e limitado polo desenvolvemento e competitividade das cooperativas que operan nos mesmos.

En consecuencia, as estratexias de futuro que asuman as cooperativas agrarias de Galicia, relacionaríanse inseparablemente coas estratexias que asuman, de cara ao futuro, os sectores nos que operan tales cooperativas.

E si a nivel sectorial recoñécese a necesidade de adecuar de forma urxente as estratexias e actuacións sectoriais en función dos profundos cambios sociais, económicos, comerciais e tecnolóxicos que están afectando a cada sector, é innegable que tamén as cooperativas agrarias, soportes básicos de moitos sectores agroalimentarios galegos, deben adecuar as súas estratexias e actuacións en igual sentido e con igual ritmo e profundidade; calquera desfase entre procesos ou estratexias suporía non só un serio quebranto para as propias cooperativas, senón tamén un serio problema para os sectores nos que estas operan.

En consecuencia, é imprescindible comprender e valorar, en todo o

entorno do complexo entramado agroalimentario de Galicia, que non poden minimizarse nin aprazarse as iniciativas, decisións ou medidas que se precisan para adecuar as estratexias das cooperativas agrarias e para adaptalas ás novas demandas, condicións e características dos mercados.

De feito, por si solo xa se trata dun enorme colectivo humano dependente das propias cooperativas (45.050 socios/as e 6.000 traballadores/as nas cooperativas, ademais dos 12.610 socios/as agrupados nas 1.219 SAT's existentes en Galicia); o cal debe ser organizado e xestionado en función dos cambios do entorno e das novas esixencias e características dos mercados; de forma que se non pode garantir unha estratexia de supervivencia e crecemento da estrutura cooperativa agraria, estaríase cuestionando a viabilidade dunha importante parcela de emprego e xeración de riqueza en Galicia.

**Cadro 5:**

**ESTRUTURA APROXIMADA DO COOPERATIVISMO AGRARIO DE GALICIA  
E COMPARACIÓN CO CONXUNTO DE ESPAÑA**

	<u>GALICIA</u>			<u>ESPAÑA</u>		
	<u>AGACA</u>	<u>NON ASOCIADAS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>CCAE</u>	<u>NON ASOCIADAS</u>	<u>TOTAL</u>
⇒ <b>Nº Coop.</b>						
1º Grao	108	112	220	2.647	1.127	3.774
2º Grao	5	5	10	168	73	241
TOTAL	113	116	<b>230</b>	2.815	1.200	4.015
⇒ <b>Nº Socios/as</b>	28.646	16.404	45.050	969.528	196.809	1.166.337
⇒ <b>PMedia</b> (Coop. socias)	17	(nd)	(nd)	21	(nd)	(nd)
⇒ <b>Emprego</b>						
1º Grao	1.064	1.020	2.084	81.675	15.002	96.677
2º Grao	3.121	672	3.793	8.979	1.721	10.700
TOTAL	4.185	1.692	5.877	90.654	16.723	107.377
⇒ <b>Facturación (ME)</b>						
1º Grao	443,1	296,9	740	11.027	3.035	14.362

2º Grao	861,4	68,6	930	3.766	1.259	5.021
Consolidado (x 0,4)	787,7 (*)	330,3 (*)	1.117 (*)	12.533 (*)	3.794 (*)	16.323 (*)

		<b>Fact./ Cooperativa (M.€)</b>	<b>Facturación TOTAL</b>	<b>Nº de Cooperativas</b>	<b>Nº Socios (miles)</b>
<b>Modelo Nórdico</b>	• Dinamarca	1.346,13	18,85	14	81,5
	• Holanda	1.026,36	45,16	44	143,0
	• Suecia	370,59	12,6	34	300,0
	• Finlandia	277,08	13,3	48	215,0
	• Irlanda	125,25	12,4	99	197,0
<b>Modelo Centroeuropo</b>	• Francia	19,14	67,0	3.500	580
	• Alemania	11,26	37,0	3.286	2.385
	• Bélxica	7,75	2,8	355	65
<b>Modelo Mediterráneo</b>	• Italia	5,27	27,2	5.164	783
	• España	3,40	14,2	4.175	932
	• Grecia	0,16	1,0	6.370	714
<b>MEDIA UE</b>		<b>___</b>	<b>10,90</b>		

(\*) Valor de consolidación das vendas de cooperativas de 2º Grao e 1º Grado (cálculos aproximados e estimativos)

### **Cadro 6:**

## **COMPARACIÓN COA ESTRUTURA XERAL DO COOPERATIVISMO AGRARIO NA UE**

	<b>Fact./ Cooperativa (M.€)</b>	<b>Facturación por socio (Miles €)</b>	<b>Emprego/ Coop.</b>	<b>Factor./ Empregado (M.€)</b>	
<b>Modelo Nórdico</b>	• Dinamarca	1.346,13	231	2.500	0,54
	• Holanda	1.026,36	316	1.355	0,76
	• Suecia	370,59	42	882	0,42
	• Finlandia	277,08	62	942	0,29
	• Irlanda	125,25	63	354	?
<b>Modelo Centroeuropo</b>	• Francia	19,14	11 6	43	0,45
	• Alemaña	11,26	16	37	0,31
	• Bélxica	7,75	42	56	0,14
<b>Modelo Mediterráneo</b>	• Italia	5,27	35	17	0,32
	• España	14,1	15	125	0,18
	• Grecia	0,16	1	4	0,04
<b>PROMEDIO UE</b>	<b>10,90</b>	<b>39,0</b>	<b>30,0</b>	<b>0,37</b>	

### Cadro 7:

## COMPARACIÓN COA ESTRUTURA XERAL DO COOPERATIVISMO AGRARIO NA UE (CONT.)



<b>Sobre Total Galicia (%)</b>	<b>GRANDES GRUPOS</b>	<b>GRANDES OU MEDIANAS COOPERATIVAS</b>	<b>PEQUENAS COOPERATIVAS</b>	<b>TOTAL</b>
• N° Total de Cooperativas	2	57	291	350
• N° Socios/as	11.300	13.131	16.200	40.631
• Facturación (ME)	832	259	101	1.192
• Emprego (Directo)	3.710	569	300	4.631
• N° Socios/ Coop.	5.650	230,4	55,7	116,1
• Fact./ Coop. (ME)	416	4,5	0,35	3,4
• Fact./ Emprego (ME)	0,22	0,46	0,29	0,26
• Fact./ Socio/a (ME)	0,073	0,019	0,006	0,029
• Emprego/ Cooperativa	1.855,0	10,0	1,2	13,2

**Cadro 8:**

**ESTRUTURA APARENTE DO COOPERATIVISMO GALEGO  
(SEGÚN UN INFORME DE AGACA – 2003 -)**

	Porcentaxe de peso específico de cada sector		Peso específico Galicia no conxunto de España (%)
	Sobre Total Galicia (%)	Sobre Total España (%)	
<b>BALANCE</b>			
1. Producción Gandeira	16,5	3,2	17,9
2. Alimentación Animal	15,1	4,6	11,5
3. Carne e derivados	5,3	3,4	5,4
4. Leite e derivados	46,7	5,9	27,5
5. Hortofrutícola	7,2	25,0	1,0
6. Conservas Vexetais	0,0	4,1	0,0
7. Flores e plantas	1,3	0,5	8,7
8. Aceites e graxas	0,0	17,9	0,0
9. Cereais	0,0	10,4	0,0
10. Arroz	0,0	3,1	0,0
11. Sementes Oleoproteaxinosas	0,0	3,6	0,0
12. Viños, Mostos e Licores	5,9	14,3	1,4
13. Produtos ecolóxicos	1,3	1,4	3,2
14. Outros produtos/ sectores	0,7	2,7	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Cadro 9:**

**COMPARACIÓN DO PESO ESPECÍFICO DA ACTIVIDADE COOPERATIVA**

	<b>GALICIA (%)</b>	<b>ESPAÑA (%)</b>
	47	44
• 1 – 5 ME/ ano	31	37
• 5 – 10 ME/ ano	11	11
• 10 – 30 ME/ ano	9	6
• 30 – 50 ME/ ano	1	1
• > 50 ME/ ano	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**SEGÚN SECTORES E RESPECTO AO CONXUNTO NACIONAL**

Nota: Non se inclúen as actividades de subministros e servizos

**Cadro 10:**

**ESTRUTURA DAS COOPERATIVAS POR DIMENSIÓN (SOBRE CIFRA DE FACTURACIÓN ANUAL)**

Fonte: OSCAE/ 2006

	<b>COOP. GALICIA (AGACA)</b>	<b>IA/ GALICIA (ARDAN)</b>	<b>IA/ CATALUÑA (ALIMARKET)</b>
Vendas netas	100	100	100
• Custo das vendas	87,8	74,0	69,3
• Marxe bruta	1,2	26,0	30,7
• Gastos de persoal	4,3	12,2	10,5
• Gastos externos de explotación	5,6	6,4	14,7
• Amortización	1,0	2,2	2,3
• Previsións	0,1	0,4	0,7
• Resultados financeiros	- 0,3	- 0,3	- 0,4
• Gastos financeiros	0,5	1,4	1,2
• Ingresos financeiros	0,2	1,1	0,8
• Resultados extraordinarios	+ 0,1	+ 4,5	+ 2,2
• Resultados antes de impostos	+ 1,6	+ 4,0	+ 3,7
• Impostos	0,2	1,2	1,3
• Resultados despois de impostos	+ 1,4	+ 2,8	+ 2,4
• Cash - Flow	+ 2,5	+ 5,4	+ 5,4

**Cadro 11:**

**COMPARACIÓN DE RATIOS RELATIVOS Á XESTIÓN ECONÓMICA  
(COOPERATIVAS/ INDUSTRIA)**

	<b>COOP. GALICIA (AGACA)</b>	<b>IA/ GALICIA (ARDAN)</b>	<b>IA/ CATALUÑA (ALIMARKET)</b>
Activo total	100	100	100
• Activo fixo	38,5	41,0	50,3
• Activo circulante	61,5	59,0	49,7
• Existencias	18,9	19,4	18
• Clientes	27,0	30,9	13
• Pasivo total	100	100	100
• Recursos propios	49,8	32,9	39,4
• Recursos alleos	50,2	67,1	60,6
• Exixible a longo prazo	10,7	16,3	19,5
• Exixible a curto prazo	39,5	50,8	41,1
• Proveedores	30,6	38,8	16,2

**Cadro 12:**

**COMPARACIÓN DE RATIOS FINANCIEROS (COOPERATIVAS/ INDUSTRIA)**

	<b>COOP. GALICIA (AGACA)</b>	<b>IA/ GALICIA (ARDAN)</b>	<b>IA/ CATALUÑA (ALIMARKET)</b>
<b>RENTABILIDAD</b>			
• Rendibilidade da Actividade	1,6	4,0	3,73
• Rendibilidade económica	6,0	5,2	6,02
• Rendibilidade financeira	12,4	17,0	14,3
<b>PRODUTIVIDADE</b>			
• Produtividade do emprego (M.€)	0,26	(nd)	0,26
• Gasto de persoal respecto vendas	4,3	12,2	10,5
• Custo medio do emprego (.000 €)	11,2	(nd)	27,1
<b>ENDEBEDAMENTO</b>			
• Nivel endebedamento total	50,2	67	61
• Calidade da débeda	78,7	75,8	68
• Autonomía financeira	1,0	0,46	0,65
• Liquidez	1,56	1,16	1,21
• Solvencia	1,58	1,15	1,17
• Impacto da débeda (gasto financeiro)	0,5	1,4	1,17
• I+D+i/ vendas			
• Formación/ vendas			
• Inversión s/ activo			

### **Cadro 13:**

## **COMPARACIÓN DE RATIOS SOBRE RENDABILIDADE, PRODUTIVIDADE E EFICACIA (COOPERATIVAS/ INDUSTRIA)**





# **ANÁLISE E PROXECCIÓN ESTRATÉXICA DO COOPERATIVISMO AGRARIO GALEGO EN XERAL**





Ao longo das Xornadas de Reflexión Estratéxica púidose **diagnosticar en profundidade** a realidade actual da estrutura cooperativa agraria de Galicia, como conxunto, verificándose a existencia de debilidades e fortalezas similares na maioría das cooperativas, con independencia dos sectores en que operan.

Igualmente, tamén púidose verificar que unha boa parte dos **eixes básicos de actuación estratéxica** a planificar de cara ao futuro, son moi similares para a maior parte das cooperativas, calquera que sexan os sectores aos que pertencen.

Así pois, convén expoñer, en primeiro lugar, ese **diagnóstico xeral** ou común para o conxunto global do cooperativismo agrario galego; así como expoñer os conseguíntes **eixes básicos de actuación estratéxica** de validez universal dentro de dito cooperativismo agrario galego, considerado como un conxunto global. Todo elo sen prexuízo do posterior exercicio de diagnóstico e proxección estratéxica, máis especificamente sectorial, a desenvolver en capítulos sucesivos.

## **1. DIAGNÓSTICO XERAL DO COOPERATIVISMO AGRARIO GALEGO, CONSIDERADO NO SEU CONXUNTO**

---

É indubidable que o gran potencial produtivo e económico das Cooperativas Agrarias, como conxunto, leva consigo importantes **Fortalezas e Vantaxes Competitivas Diferenciais**:

- ⇒ Consideradas como un gran conxunto ou colectivo, integrado e multisectorial, as Cooperativas Agrarias disporían dunha **ampla e variada Oferta de produtos**, de moita maior dimensión e diversidade que a que pode ofrecer calquera outro gran grupo alimentario nacional.

- ⇒ Ademais, en dita oferta agroalimentaria inclúense produtos de **gran calidade** e potencial de **diferenciación** por orixe/ calidade/ seguridade alimentaria.
- ⇒ Así pois, as Cooperativas Agrarias configuran posiblemente o máis potente colectivo capaz de concentrar, agrupar e ofertar distintas gamas de produtos de calidade garantida e con sistemas de **trazabilidade e seguridade** alimentaria incorporados e contrastables, así como demostrables boas prácticas medioambientais e de benestar animal.
- ⇒ A propia **envergadura global** da estrutura produtiva e empresarial das Cooperativas Agrarias xa representa por si só unha importante fortaleza a explotar polo seu innegable **peso específico** no comportamento e proxección dos principais **sectores estratéxicos** agroalimentarios galegos; e, por conseguinte, polo seu teórico elevado **potencial de negociación**.
- ⇒ No conxunto do colectivo de Cooperativas Agrarias cóntase con numerosas cooperativas moi **empresarializadas e tecnificadas**, e con algúns **grandes grupos empresariais** de base cooperativa con interesantes proxectos de diversificación, mellora de competitividade e crecente orientación ao mercado.
- ⇒ En xeral, moitas Cooperativas Agrarias viñéronse dotando de **equipos directivos** xoves e profesionalizados, os cales incorporaron, á súa vez, importantes melloras nos **sistemas de información e de xestión**.
- ⇒ Tamén incorporaron moitas Cooperativas Agrarias **avanzadas técnicas produtivas** e, incluso, innovacións tecnolóxicas destacables.
- ⇒ Por tales razóns e pola propia natureza do modelo cooperativo, conséguese traballar con **custos bastante competitivos** en boa parte das Cooperativas Agrarias.

- ⇒ O **potencial de concentración de subministros e compra** é extraordinariamente elevado no conxunto global das Cooperativas Agrarias, consideradas como un colectivo integrado; e ese potencial está aínda pouco explotado.
- ⇒ A existencia dun **“automercado interno cativo”** potencialmente extensible a un millón de familias compradoras (correspondente a un millón de socios/as cooperativos, si se conta á totalidade das cooperativas agrarias de España) representa outro singular potencial de comercialización, absolutamente inexplorado polo de agora.
- ⇒ Igualmente inexplorado está aínda o potencial de **cooperación transnacional e de alianzas** en proxectos multipaís de base cooperativa, o cal supón un reto de incalculable alcance e contido.
- ⇒ As Cooperativas Agrarias contan cun **decidido apoio institucional**, estatal, rexional e local, pola súa contribución ao sostemento do entorno rural e capacidade de “multifuncionalidad real”; e contan tamén, a escala local ou rexional, con merecido prestixio e arraigo social, pola súa capacidade real de xeración de emprego e riqueza.

Xunto a estas fortalezas e vantaxes diferenciais do colectivo de Cooperativas Agrarias, tamén conviven **numerosas Debilidades e Ameazas**:

- ⇒ Sen lugar a dúbidas, a máis grave debilidade e insuficiencia das Cooperativas Agrarias é a súa **ATOMIZACIÓN E ESCASA DIMENSIÓN PROMEDIO**; esta característica negativa inflúe en gran parte no resto de debilidades do sistema cooperativo agrario. No cadro 14 adxunto pódese apreciar a distancia que existe entre a dimensión das cooperativas agrarias españolas e galegas (a maior cooperativa agraria española non

factura máis de 900 M€) e a dimensión das cooperativas agrarias europeas (a maior factura máis de 8.300 millóns de euros; e as 30 maiores cooperativas agrarias europeas superan, en todos os casos, cifras de negocio superiores aos 1.320 millóns de euros).

- ⇒ Xunto a elo hai que sinalar a complexa e insuficiente **INTEGRACIÓN OU VERTEBRACIÓN** de dito sistema cooperativo agrario, motivado ou favorecido, tal vez, por razóns personalistas, localistas ou rexionalistas.
- ⇒ É indubidable que a conxunción de tales problemas (atomización, escaseza de dimensión e insuficiente integración/ vertebración) leva consigo, entre outros numerosos e importantes prexuízos, unha notable **debilidade negociadora, comercial e de desenvolvemento**, de todo o sistema cooperativo agrario, en xeral (aínda que con evidentes excepcións destacables), así como unha evidente insuficiencia de **COMPETITIVIDADE**, en xeral, fronte aos novos contextos e retos dos mercados actuais e futuros; e fronte ás novas estruturas dos canles de distribución e loxística.

### Cadro 14 - As 30 cooperativas de maior facturación da UE

NOME	PAÍS	SECTOR	VOLUME NEGOCIO (MIL MILLÓNS €)
1. METSÄLIITTO	Finlandia	Bosques	8,300
2. BAY WA	Alemania	Subministros	5,891
3. ARLA FOODS	Suecia-Dinamarca	Leite e Lácteos	5,460
4. DANISH CROWN	Dinamarca	Cárnico	5,420
5. FRIESLAND COBERCO DAIRY FOODS	Holanda	Leite e lácteos	4,575
6. KERRY	Irlanda	Leite e lácteos	3,693
7. CAMPINA	Holanda	Leite e lácteos	3,655
8. AGRAVIS	Alemania	Subministros	3,380
9. SVENSKA LANTMÄNEN	Suecia	Subministros	3,100
10. TERRENA	Francia	Subministros	2,973
11. UNION IN VIVO	Francia	Cereais, subministros	2,727
12. HUMANA MILCHUNION	Alemania	Leite e lácteos	2,444
13. NORDMILCH	Alemania	Leite e lácteos	2,226
14. GLANBIA	Irlanda	Leite e lácteos	2,110
15. SOCOPA	Francia	Cárnico	1,930
16. FLORAHOLLAND	Holanda	Horticultura	1,919
17. DLG	Dinamarca	Subministros	1,880
18. SODIAAL	Francia	Leite e lácteos	1,870
19. IRISH DAIRY BOARD	Irlanda	Leite e lácteos	1,791
20. TEREOS	Francia	Azucres	1,729
21. VALIO GROUP	Finlandia	Leite e lácteos	1,600
22. BLOEMENVEILING	Holanda	Horticultura	1,598
23. THE GREENERY	Holanda	Horticultura	1,570
24. RWZ RHEIN-MAIN	Alemania	Subministros	1,543
25. RWA	Austria	Subministros	1,530
26. SÖDRA	Suecia	Bosques	1,400
27. BRETAGNE	Francia	Polivalente	1,370
28. CECAB	Francia	Polivalente	1,348
29. AGRIAL	Francia	Polivalente	1,328
30. COSUN-BREDA	Holanda	Azucres, patacas, ...	1,321

FONTE: COGECA, 2005

- ⇒ As Cooperativas Agrarias instaláronse basicamente en sectores ou actividades centradas en produtos de relativamente **escasa capacidade de xeración de Valor Engadido ou escasa exigencia de transformación ou desenvolvemento de produto**; polo contrario, xeralmente ofertan materias primas, commodities ou graneles, con menor atención, ata o de agora, á diversificación de produtos ou ben á “tecnificación” destes.
- ⇒ De feito, a **Orientación ao mercado** non sempre presidiu as preferencias ou iniciativas produtivas ou de inversión de moitas cooperativas agrarias; e moito menos as exigencias, inquietudes e prioridades de moitos Consellos Reitores.
- ⇒ Sen embargo, en moitos casos estableceuse unha exaxerada e obrigada relación de **dependencia das subvencións públicas**, ás cales moitas veces se condiciona aparentemente a viabilidade das cooperativas ou a capacidade de expansión ou adaptación destas.
- ⇒ Todo elo relaciónase coa **forte resistencia ao cambio** que persiste en moitos dos máximos órganos reitores das Cooperativas; e, sobre todo, resistencia á perda de individualismo ou de liderazgo local; é dicir, forte resistencia á unión, integración ou posta en común de decisións, proxectos e responsabilidades.
- ⇒ Isto vese favorecido, á súa vez, pola enorme **complexidade do proceso de toma de decisións** en boa parte das cooperativas (aínda que, afortunadamente, non en todas), o cal resta axilidade, operatividade e capacidade de “oportunidade” ao colectivo de Cooperativas Agrarias, en xeral.
- ⇒ Tradicionalmente, os socios/as e os máximos órganos xestores das Cooperativas favoreceron e aceptaron o **exceso de inversión** en “cemento e ferro”, mentres que

se opuxeron con forza, polo xeral (aínda que con lóxicas e importantes excepcións) á **inversión en “intanxibles”** (marketing, investigación, información, etc.); de forma que nalgúns sectores asístese a un evidente exceso de capacidade instalada (xeralmente ao amparo de inxentes subvencións rexionais) e un claro déficit de recursos de xestión e comercialización.

- ⇒ De feito, unha das grandes debilidades do sistema cooperativo agrario é precisamente o **escaso desenvolvemento das súas estruturas de comercialización e/ou marketing**.
- ⇒ Todo elo maniféstase tamén ao comprobarse a escasa actividade ou operatividade de boa parte das Cooperativas Agrarias en materia de **I+D+i**, innovación de produtos, **promoción comercial** interior e exterior.
- ⇒ Se asiste a un imparable proceso de **intensificación e expansión da competencia exterior** con graves repercusións nos mercados interior e exterior das Cooperativas Agrarias; o caso da competencia de China e India, sobre todo, e a de outros países de Latinoamérica, África ou Europa do Este, expresan claramente a existencia de preocupantes incertezas sobre a viabilidade futura dalgúns proxectos cooperativos, si é que persisten co seu actual modelo estratéxico.
- ⇒ O cal resulta aínda máis preocupante nalgúns sectores nos que as Cooperativas Agrarias no desenvolveron aínda, un **mínimo grado de internacionalización** (como gandería, cárnicos, lácteos, alimentación animal, etc.).
- ⇒ Xa se comentou que o sistema cooperativo agrario galego está fortemente asentado **nuns poucos sectores** (Froitas e Hortalizas, Viños, Lácteos, Producción Gandeira e Alimentación Animal), mentres que, salvo excepcións, a presenza en sectores de produtos transformados é moi escasa; tampouco hai presenza cooperativa nun sector de tanta relevancia e proxección estratéxica como o da **Pesca e os seus derivados**.



- ⇒ Causa e efecto de dito enfoque e da propia estrutura e traxectoria do modelo cooperativo agrario, en xeral, é a **CRÓNICA DESCAPITALIZACIÓN** ou insuficiencia financeira que aparentemente padecen as cooperativas, na súa maioría; o cal tradúcese na súa tradicional oposición a iniciativas ou proxectos, exixentes de cofinanciación ou risco financeiro propio; facendo depender, en moitas ocasións, as perspectivas de actuación e/ou evolución, das expectativas de consecución de subvencións públicas suficientes.
- ⇒ Todo o anterior contribuíu a xerar na sociedade unha **enganosa imaxe** das Cooperativas Agrarias, moi afastada da verdadeira realidade de estas, do seu potencial produtivo e da súa contribución ao sistema agroalimentario español. Esa imaxe ou percepción equívoca tamén supón un importante obstáculo para o desenvolvemento comercial e competitivo das Cooperativas.

Poderíase resumir, **COMO CONCLUSIÓN**, que si ben é imprescindible e indiscutible o papel e o potencial do cooperativismo agrario no sistema agroalimentario galego, así como a indubidable necesidade do mesmo e, incluso, as numerosas fortalezas e oportunidades que se dan en dito colectivo, tamén é certo que son moitas e moi preocupantes as debilidades e ameazas con que se enfronta, sobre todo nun contexto de profundas transformacións do propio sistema agroalimentario, así como do entorno exterior no que actúa.

Por conseguinte, para a maioría dos expertos/as e axentes sectoriais, e incluso para boa parte dos compoñentes do sistema cooperativo agrario galego, este sopórtase nun **MODELO AGOTADO E POSIBLEMENTE OBSOLETO**; polo que non cabe esperar que do mesmo se deriven iniciativas ou solucións capaces de promover a adaptación e aportar as garantías de viabilidade do colectivo de Cooperativas Agrarias, consideradas como conxunto (aínda cando existan numerosas excepcións individuais, loxicamente).

O cal non quere dicir que non existan proxectos cooperativos individuais ou personalistas máis ou menos exitosos ou con certa proxección de futuro; pero trátase normalmente de casos illados promovidos a costas do conxunto global e integral que representa o Sistema Cooperativo Agrario Galego; e, por suposto, desenvolvidos sen apoiarse na indubidable forza potencial de dito Sistema Cooperativo Agrario; e sen repercutir ao mesmo os beneficios deses aparentes éxitos individuais.

É indiscutible, polo tanto, a urxente necesidade de **adecuación e adaptación de dito Modelo Cooperativo Agrario**, así como de revisión dos obxectivos, estratexias, liñas de actuación e financiamento do sistema cooperativo agrario, co fin de convertelo nun eficaz e moderno Modelo Cooperativo, capaz de garantir a viabilidade, competitividade, modernización e rendibilidade das Cooperativas Agrarias no futuro.

## **2. MISIÓN, PRINCIPIOS E VALORES BÁSICOS DO COOPERATIVISMO AGRARIO, EN XERAL**

---

Con independencia do diagnóstico xeral da estrutura cooperativa agraria de Galicia, é dicir, das súas fortalezas e debilidades, oportunidades e ameazas, hai unha realidade cuestionable, y é que as cooperativas agrarias deben cumprir e asumir, pola súa propia razón de ser, importantes misións, principios valores básicos. Algúns deles son de validez xeral para todas as cooperativas, calquera que sexan os sectores en que operan:

- ❑ Garantir a comercialización da produción dos socios/as, nas mellores condicións posibles compatibles coas circunstancias do mercado.
- ❑ Favorecer e promover a viabilidade, competitividade e rendibilidade das explotacións.
- ❑ Impulsar e promover a xeración de riqueza e a mellora continua de calidade de vida, para os socios/as e para o territorio en que opera a cooperativa.

- ❑ Impulsar e optimizar a formación e profesionalización dos socios/as produtores e dos recursos humanos das explotacións e das propias cooperativas.
- ❑ Promover e apoiar a continua adaptación das producións dos socios/as ás exixencias dos mercados.
- ❑ Defender os intereses dos socios/as e exercer de portavoz e liderado do sector en que operan.
- ❑ Buscar, conseguir e manter o máximo nivel de rendibilidade na propia cooperativa.
- ❑ Promover e manter o máximo nivel de fidelización, participación e compromiso dos socios/as.
- ❑ Informar sistematicamente aos socios/as nos aspectos de produción, comercialización, mercados, tecnoloxía, etc.

### **3. EIXES ESTRATÉXICOS BÁSICOS DO COOPERATIVISMO AGRARIO DE GALICIA, EN XERAL**

---

No proceso de reflexión estratéxica desenvolvido con vistas a identificar e definir as alternativas estratéxicas que se presentan ás cooperativas agrarias galegas, púdose comprobar que existen numerosos e importantes **eixes estratéxicos ou liñas básicas de actuación estratéxica**, idénticos para as distintas tipoloxías de cooperativas, con independencia do sector en que operan.

Cabe resumilos como segue:

#### **A/ Consecución de dimensión competitiva**

- Reducir a actual atomización.
- Dispoñer de grandes grupos de base cooperativa.
- Dispoñer de instrumentos ou plataformas empresariais para unificación de ofertas, compras ou servizos.
- Reordenar estruturas non viables pola súa falta de dimensión.

## **B/ Potenciación da vertebración e integración**

- Potenciar a implantación do funcionamento en rede.
- Conseguiu unha estreita integración de Cooperativas e AGACA, e incrementar o nivel de asociacionismo.
- Promover a xeración de alianzas intercooperativas nacionais ou internacionais.
- Potenciar un sistema unificado de Identidade Corporativa.
- Promover a presenza de cooperativas en Asociacións e similares.

## **C/ Mellora da competitividade**

- Reordenar as estruturas cooperativas naqueles sectores onde sexa necesario.
- Optimizar os custos de produción e a calidade das materias primas producidas.
- Optimizar a dimensión e tecnificación das explotacións.
- Optimizar a utilización da capacidade instalada.
- Mellorar a produtividade e tecnificación nos establecementos industriais.
- Optimizar os activos dispoñibles e as novas inversións.
- Suprimir proxectos inviables ou non competitivos.
- Manter custos competitivos, tanto operativos como financeiros e buscar resultados equiparables aos do sector.
- Integrar a xestión de abastecementos, compras e subministros.
- Potenciar, optimizar e dar prioridade á xestión comercial e á información de mercados.

- Optimizar a xestión loxística.
- Optimizar as estruturas organizativas.
- Optimizar a aplicación e cualificación de recursos humanos.
- Optimizar os sistemas de planificación e control.
- Potenciar a calidade real.
- Potenciar a innovación e incorporación de tecnoloxía.
- Defenderse da competencia desleal.

#### **D/ Incorporación de Maior Valor Engadido aos produtos cooperativos**

- Potenciar a diferenciación dos produtos cooperativos.
- Acceder a sectores novos e máis rendibles.
- Incorporar novos produtos e cultivos.
- Potenciar novas presentacións e agrupacións.
- Dar prioridade e atención ao canal HORECA.
- Desenvolver novas aplicacións.
- Adaptar produtos á demanda dos novos consumidores e mercados.
- Optimizar a notoriedade, percepción e aceptación dos produtos cooperativos.
- Potenciar a información e transparencia sobre produtos.
- Promover a certificación e homologación.
- Incorporarse a sistemas de marcas de cobertura.

#### **E/ Consecución dunha crecente orientación ao mercado**

- Potenciar a identificación e previsión da demanda real dos consumidores.
- Potenciar e optimizar a eficacia comercializadora e loxística.

- Dar prioridade á inversión en marketing.
- Transformar produción e cultivos en función da demanda dos mercados.
- Potenciar e formar estruturas e profesionais xestores no campo comercial.
- Establecer políticas de marca diferenciadoras.
- Optimizar as relacións cos canles de distribución.
- Promover plataformas multiprodutos.
- Promover a atención ao “automercado propio captado” (un millón de socios/as no conxunto de España).

## **F/ Potenciación da Internacionalización**

- Incrementar as exportacións e a súa rendibilidade.
- Ampliar a base exportadora, sen menoscabo dos obxectivos de integración.
- Potenciar a promoción comercial exterior.
- Concentrar as xestións cos canles de importación.
- Potenciar a implantación exterior.
- Promover la cooperación supranacional.
- Potenciar as conexións comerciais con cooperativas da UE.
- Promover proxectos de cooperación e promoción internacional.
- Defender os produtos cooperativos da competencia exterior (países emerxentes)
- Impedir a competencia desleal proveniente de países emerxentes.

## **G/Xeración de imaxe, notoriedade e prestixio**

- Establecer liderado nos sectores respectivos por prestixio e coñecemento do sector.
- Informar e comunicar a realidade cooperativa aos socios/as, consumidores, clientes e sociedade en xeral.
- Xerar opinión en relación co sistema agroalimentario.
- Promover a xeración de imaxe e aceptación das cooperativas en todos os ámbitos socioeconómicos.
- Actuar como asesor e interlocutor independente, transparente e prioritario das Administracións Públicas.
- Identificar a notoriedade e percepción das cooperativas no seu entorno interno y externo.
- Conseguir unha recoñecida forza como lobby agroalimentario.
- Difundir o potencial cooperativo nos mercados interior y exterior.
- Difundir os aspectos de multifuncionalidade das cooperativas de produtores.
- Potenciar as relacións institucionais das cooperativas en todos os ámbitos, rexional, nacional e internacional.

## **H/Mellora dos mecanismos e procesos de decisión e xestión**

- Adaptar o modelo normativo de cooperativa.
- Incorporar formación empresarial en socios/as e órganos xestores.
- Acentuar a mentalización comercial nos órganos xestores.
- Potenciar a actualidade e a profesionalización dos Consellos Reitores.
- Suprimir localismos, rexionalismos ou personalismos estériles.

- Simplificar, flexibilizar e empresarializar os procedementos de toma de decisións.
- Potenciar a función e responsabilidade do persoal directivo e técnico.
- Acentuar os compromisos de fidelización de socios/as segundo os plans e convenios prefixados.
- Implantar criterios de compra e pago segundo ofertas e situación do mercado.
- Implicar totalmente aos socios/as e órganos xestores nas políticas de resultados da cooperativa.
- Integrar as necesidades e filosofías dos grandes grupos cooperativos cos obxectivos, necesidades e planificacións do resto de cooperativas.
- Definir e delimitar con rigor, convencemento e realismo o ámbito do modelo cooperativo que se quere adoptar, especialmente no que se refire a tipoloxía e dimensión das cooperativas, filosofía e políticas a aplicar e relacións e compromisos que se está disposto a establecer.

Este amplo conxunto de obxectivos (formulados a modo de “declaracións de intención”), definidos en función dos distintos **Eixes Básicos de Actuación Estratéxica** propostos, deben representar o **Deseño Estratéxico Básico** das Cooperativas Agrarias Galegas; e, por conseguinte, deben marcar e **presidir os distintos Plans de Acción** en que se materializará, na práctica, a aplicación e o desenvolvemento da Estratexia Cooperativa.

Obviamente, trátase dunha definición de obxectivos estratéxicos **válida para o colectivo global** de Cooperativas Agrarias, consideradas como un **conxunto integral**; polo que dita definición é absolutamente independente dos obxectivos y estratexias individuais de cada cooperativa en particular.





# **IV ANÁLISES E PLANIFICAÇÕES ESTRATÉGICAS COOPERATIVAS ESPECIFICAMENTE SECTORIAIS**



Con independencia dos diagnósticos e propostas de actuación estratéxica de carácter xeral e validez universal para o conxunto global de cooperativas agrarias de Galicia, consideradas como un conxunto global, é indubidable que tamén teñen máxima importancia e transcendencia a análise planificacións estratéxicas especificamente referidas aos colectivos concretos de cooperativas agrarias operativas nun sector específico. Analizáronse estes sectores operativos:

- Lácteo
- Vacún de carne
- Viño
- Horta e Flor
- Subministros e Servizos





# 1 SECTOR LÁCTEO COOPERATIVO



## 1.1. PRINCIPAIS ASPECTOS BÁSICOS DO SECTOR

---

- Á finalización do período 2005/2006 había en Galicia 16.085 explotacións lácteas, cunha cota (VI+VD) de 2.166.883 toneladas métricas (unha media de 134.714 kgs/explotación)
- En dito momento, Galicia contaba co 55% das explotacións de leite de España (29.251) e co 35.6% da cota total (VI+VD/6.085.732 Tms)
- Entre comezo e final do período 2005/2006, o número de explotacións leiteiras de Galicia (VI+VD) reduciuse desde 17.773 a 16.085 (é dicir, 1.688 explotacións, equivalente a un 9.5% do total inicial); mentres tanto, no conxunto de España esa redución foi de 4.301 explotacións (é dicir, o 12.8% do total inicial)
- En Galicia rexístrase o máis elevado índice de “Materia Graxa Dispoñible Ponderada” 373,28gr/L, fronte a unha media de 364,09 gr/L no conxunto de España.
- Hai en Galicia 142 cooperativas de leite, das cales só 44 terían actividade especializada en produción de leite cru; e delas só 22 serían primeiros compradores. Soamente 2 ó 3 cooperativas lácteas terían, ademais, actividade transformadora relevante.
- As cooperativas lácteas representan o 47% de toda a estrutura cooperativa agraria de Galicia (fronte ao 6% de media en España); e o 28% de toda a actividade cooperativa láctea de España se concentra en Galicia.
- Galicia conta con 100 industrias lácteas que xeran unhas vendas de cerca de 1.000 millóns de euros que supoñen o 20% de toda a facturación da industria agroalimentaria galega.
- A pesar do enorme potencial produtivo de leite como materia prima, a estrutura industrial láctea de Galicia é moi pouco relevante, si se compara coa do conxunto de España:



	<b>Galicia</b>	<b>España</b>	<b>%G/E</b>
Nº Explotacións leiteiras	16.085	29.251	55%
Cota láctea (000 Tm. Cru)	2.166,9	6.085,7	35.6%
Nº industrias lácteas (nº) (*)	100	1.658	6.0%
Vendas netas das ind. Lácteas (M.€/año)	1.000	7.512	13.3%
Fonte: MAPA y MERCASA			
(*) Boa parte refírese a queixerías e miniqueixerías			

- Os 10 maiores grupos industriais lácteos de España (que controlan o 75% das compras de leite cru en España) teñen fábrica en Galicia (ou proxectan poñela a curto prazo); sen embargo só dous deles son grupos industriais xenuinamente galegos (en canto supón situación xeográfica, non só da fábrica ou recollida, senón tamén da fixación de estratexias e toma de decisións).
- Púidose constatar, ao longo das Xornadas de Reflexión Estratéxica, que existe un novo proxecto industrial promovido por cooperativas industriais lácteas de Andalucía y Euskadi, e por algún gran Grupo de Distribución; con dito proxecto preténdese, ao parecer, crear unha nova instalación láctea en Galicia (sen ter en conta o exceso de capacidade instalada xa existente) que garantiría o aprovisionamento de leite brick en formato MDD para ese gran Grupo de Distribución; proxecto ao que podería ser invitada algunha cooperativa galega, como garante do abastecemento de materia prima (circunstancia que non puido ser confirmada nas citadas Xornadas de Reflexión Estratéxica).

## 1.2. PRINCIPAIS DEBILIDADES OU FACTORES DE RISCOS DA ESTRUTURA COOPERATIVA SECTORIAL

---

- **Dimensión** produtiva media aínda moi **atomizada**.
- Incerteza sobre o futuro do **régime de cotas** e sobre a propia PAC.
- Falta de **información** sobre mercados e/ou sobre **escenarios de futuro**, faltando un marco estratéxico para tomar decisións de futuro.
- A produción das cooperativas, en xeral, é de **materia prima** soamente, con poucas opcións de agregar valor ás mesmas.
- As explotacións leiteiras non se **diversificaron** nin se **diferenciaron**.
- A mentalidade e exixencia do socio/a concéntrase no **“prezo”** a toda costa e a curto prazo.
- Non se ha conseguido captar e **fidelizar o compromiso** do socio/a coa estratexia da cooperativa. Incluso existen competencias de captación de socios/as entre as propias cooperativas lácteas.
- Exceso de **capacidade instalada** e ameazas, incluso, de novas instalacións.
- Sistema **loxístico moi custoso** pola súa escasa racionalidade ou integración.
- **Marxes moi reducidas**, o que fai inviable a evolución das explotacións ou o seu desenvolvemento empresarial.
- Crónico afastamento das **estratexias industriais** que se definen e deciden fóra de Galicia (e risco de futuras concentracións industriais)
- Gran dependencia do mercado de leite líquida, cuxo consumo **está en retroceso** e en gran medida en mans da Distribución (MDD)

- Forte **endebedamento** dos gandeiros, sobre todo por adquisición de cota e conseguinte risco de quebranto económico.
- Acoutamento ou visión excesivamente **rexionalista / localista** das estratexias de produción e aprovisionamento.
- Excesivo grao de interdependencia cos enfoques ou decisións de **carácter político e/ou apoios públicos**.
- Crecente dependencia, a efectos de rendibilidade e supervivencia, das **achegas de subministros e servizos** aos socios/as.
- Nun período máis ou menos longo, será imposible evitar a exigencia de competir con **prezos moito máis baixos** (Australia, Nova Zelandia, Brasil, Arxentina, China, etc.) conseguidos a través de modelos produtivos máis eficientes.
- Non existe, a pesar das graves incertezas sobre o seu futuro, un deseño ou **orientación estratéxica** sobre cara onde debe evolucionar o Sector Lácteo (nin en cooperativas, nin en Galicia, nin en España, nin en Bruxelas)

### 1.3. PRINCIPAIS FORTALEZAS OU OPORTUNIDADES DE FUTURO

---

- Excelentes **condicións xeoclimáticas** para a produción láctea en Galicia e proximidades da Cornisa Cantábrica.
- **Especialización e tradición cultural de Galicia** na produción de leite de vaca e evidente recoñecemento desta especialización nos distintos mercados nacionais.
- Cerca do 50% da produción láctea de Galicia (máis de 1 millón de Tms de leite cru) está en mans das cooperativas, o cal concede a estas un elevado e **teórico potencial de liderado** e lobby.
- Importante **tecnificación** das explotacións alcanzada nos últimos anos.

- Forte **potencial de consolidación da trazabilidade** da produción.
- **Equipos técnicos** ben preparados, tanto en explotacións como en cooperativas.
- Crecente arraigo do **rexuntamento ás producións fóra de cota**.
- Imaxe do **potencial de calidade e diferenciación** na produción agroalimentaria de Galicia.
- Indubidables vantaxes competitivas das cooperativas polo seu contacto e **relación directa co socio/a** e por aportarlle servizos e subministros que potencian a calidade e competitividade dos produtos.
- Xa se viviu un longo **proceso de concentración** e redimensionamento das explotacións (aínda que tal vez insuficiente) que xerou explotacións moi competitivas.
- As explotacións contan con importantes potenciais de **diversificación** de negocios (carne, multifuncionalidade, etc.) aínda que non os explotaran de forma significativa.
- As propias cooperativas contan con importantes potenciais de diversificación de actividades mediante **servizos e subministros** ao territorio en que se sitúan.
- O intenso e continuo desenvolvemento do **Canal HORECA** representa unha interesante oportunidade estratéxica para as cooperativas lácteas de Galicia.
- A implantación en Galicia das cooperativas lácteas portuguesas podería valorarse como unha oportunidade a buscar / analizar polas cooperativas lácteas de Galicia.
- É comunmente admitido que nun horizonte de 5/10 anos (horizonte 2010/2015) producirase unha significativa transformación da estrutura de explotacións leiteiras de Galicia.

	Situación Actual	Horizonte 2010/2015
Nº Explotacións (totais)	15.000/16.000	7.000/8.000
Produción (Tm)	2.400.000	2.600.000
Produción/Explotación (Tm)	150.000/160.000	330.000/370.000

- É indubidable que este proceso de concentración afectará moi decisivamente ao sistema cooperativo lácteo de Galicia e aos seus modelos de comportamento, decisión e xestión. É evidente, polo tanto, a necesidade de valorar os escenarios de futuro esperados e prepararse para eles a fin de aproveitar dito proceso de cambio como unha auténtica oportunidade / vantaxe para las cooperativas lácteas de Galicia.

#### 1.4. MISIÓNS E VALORES BÁSICOS COOPERATIVOS MÁIS ESPECIFICAMENTE SECTORIAIS

- Promover e apoiar a adaptación dos sistemas de produción **láctea** dos socios/as ás tendencias e exixencias dos mercados e aos condicionantes tecnolóxicos e de competitividade.
- Promover e apoiar o redimensionamento das explotacións **leiteiras** para facelas competitivas nos novos condicionantes do entorno.
- Promover e apoiar a diferenciación e a incorporación de valor engadido ás producións **lácteas** de base cooperativa.
- Promover e apoiar proxectos de integración e/ou intercooperación entre cooperativas.
- Promover e apoiar a evolución da actividade das cooperativas cara modelos de maior amplitude económica e maior desenvolvemento industrial.
- Promover e apoiar a internacionalización das cooperativas do sector.

- Potenciar a comunicación, identidade corporativa e imaxe cooperativa, como axente e interlocutor básico no sector **lácteo**.
- Optimizar a prestación de servizos integrais aos socios/as, especialmente en todo canto represente contribuír á mellora das explotacións **leiteiras**.

## **1.5. LIÑAS ESTRATÉXICAS DE INTERESE PRIORITARIO**

---

Propóñense tres grandes **EIXES ESTRATÉXICOS BÁSICOS** para o conxunto das cooperativas galegas operativas no Sector Lácteo:

- A. MODERNIZACIÓN E POTENCIACIÓN DOS SISTEMAS XERAIS SOPORTES DO COOPERATIVISMO LÁCTEO DE GALICIA.**
- B. POTENCIACIÓN DA COMPETITIVIDADE, DIFERENCIACIÓN E RENDIBILIDADE DAS EXPLOTACIÓNS DE LEITE DE GALICIA.**
- C. EVOLUCIÓN PAULATINA CARA UN MODELO COOPERATIVO INTEGRADOR DE PRODUCCIÓN/ COMERCIALIZACIÓN/ TRANSFORMACIÓN.**

### **A. MODERNIZACIÓN E POTENCIACIÓN DOS SISTEMAS XERAIS SOPORTES DO COOPERATIVISMO LÁCTEO DE GALICIA**

---

- I.** Identificar e definir os **escenarios de futuro** que previsiblemente enmarcarán e condicionarán a actividade das explotacións e cooperativas lácteas de Galicia nun horizonte futuro.
- I.** Identificar, seleccionar e definir os **modelos ou orientacións estratéxicas básicas do Sistema Cooperativo Lácteo** máis convenientes en función dos escenarios de futuro identificados.

- II. Establecer un **Plan Estratégico** do Sistema Cooperativo Lácteo de Galicia baseado nos escenarios de futuro identificados e nos modelos de sistema cooperativo seleccionados e desexables; en definitiva, prepararse para ese novo entorno externo que se implantará nun certo período.
- III. Promover e potenciar a **vertebración das cooperativas** e a súa función de liderado sectorial, portavoz cualificado e lobby sectorial.

## **B. POTENCIACIÓN DA COMPETITIVIDADE, DIFERENCIACIÓN E RENDIBILIDADE DAS EXPLOTACIÓNS DE LEITE DE GALICIA**

---

- I. Definir e aplicar plans e programas de promoción e apoio da **MELLORA DIMENSIONAL** das explotacións de leite de Galicia (vía fusións, adquisicións, concentracións, agrupacións funcionais, expansión produtiva, identificación de propiedades reais/latentes, aplicación dos Sistemas de Bancos de Terra, etc.)
- I. Desenvolver **Diagnósticos ou Auditorías de Xestión** das explotacións leiteiras para identificar áreas onde conveña **incorporar melloras en custos, calidade, trazabilidade, competitividade**, eficacia produtiva, tecnoloxía, produtividade, manexo, cualificación dos recursos humanos, etc. Y, en consecuencia, implantar, poñer en marcha e executar os correspondentes **proxectos de mellora** de interese prioritario.
- II. Valorar a oportunidade de implantar unha estrutura única e integrada orientada á prestación de **servizos de I+D+i** especialmente pensados para a innovación e mellora tecnolóxica das explotacións leiteiras pertencentes ás cooperativas.
- III. Analizar a oportunidade e conveniencia de deseñar e implantar, a medio/longo prazo, seguindo pasos secuenciais, un **sistema integral de loxística/**

**comercializadora** de leite cru controlado por un **operador único** (co obxectivo final, a medio/longo prazo, de controlar máis de 1 millón de toneladas de leite cru; e coa posibilidade de que este operador poida realizar ofertas multiclientes/ofertas “a la carta”)

- IV. Analizar a oportunidade e conveniencia de deseñar e implantar, a medio/longo prazo, un **Sistema integral de Achega de Subministros e Servizos**, a través de operadores/plataformas comúns/únicas, para todos os socios/as de todas as cooperativas.
- V. Deseñar e implantar plans e programas de **Diversificación/Complementariedade** das producións das explotacións leiteiras (especialmente desenvolvendo a comercialización de tenreiros frisóns, ou ben incorporando actividades noutros sectores como horta ou enerxías renovables).

## C. EVOLUCIÓN PAULATINA HACIA UN MODELO COOPERATIVO INTEGRADOR DE PRODUCCIÓN/COMERCIALIZACIÓN/TRANSFORMACIÓN

---

- I. Deseñar e implantar un plan de **REDIMENSIONAMENTO DA ESTRUCTURA COOPERATIVA LÁCTEA** (promoción e apoio de fusións, adquisicións, concentracións, agrupacións funcionais, etc.) con vistas a contar cun sistema cooperativo lácteo mellor dimensionado, con poucos operadores, moi vertebrado e moi competitivo. Elo facilitaría a evolución desde dito sistema cara un modelo cooperativo integrado “industrial/comercial” de suficiente envergadura e avanzado deseño comercial/empresarial, no cal caberían numerosas opcións de actuación integrada/intercooperación.
- I. Desenvolver un sistema de **Alianzas Estratéxicas** para asegurar/desenvolver programas de abastecementos de leite cru (entre cooperativas galegas, españolas, europeas; ou con industrias lácteas, distribución, etc.).



- II. Actuar como operador/distribuidor comercial de produtos lácteos de **cooperativas da UE/ outros países (ou outras CCAA españolas)**.
- III. Valorar, unha vez máis, a oportunidade e conveniencia de creación dun **Grupo Lácteo Galego “cooperativo/ industrial”** baseado en planificacións realistas e viables (incorporación de iniciativas empresariais en retirada en Galicia, retención de marcas de prestixio actualmente en desuso, redirección de derivados lácteos de gran prestixio no pasado, acordo de grandes volumes de abastecemento á distribución galega ou foránea, etc.).
- IV. Diversificación cara **otros negocios non lácteos** (mediante adquisicións, fusiones, etc.).

## **1.6. ACORDOS DE ACTUACIÓN A CURTO PRAZO**

---

- ⇒ Interesa que un **GRUPO DE TRABAJO** estableza e propoña unha relación de actuacións prioritarias e urxentes, a seleccionar a partir das propostas estratéxicas sinaladas.
- ⇒ Dito Grupo de Traballo foi configurado ao finalizar as xornadas de reflexión estratéxica, e deberá presentar unhas conclusións e propostas nun prazo non superior a dous meses.
- ⇒ Unha vez definida e ordenada esa relación de actuacións prioritarias e urxentes, desde AGACA procederase á súa presentación nos foros onde corresponda.



## **2** SECTOR VACÚN DE CARNE COOPERATIVO



## 2.1. PRINCIPALES ASPECTOS BÁSICOS DO SECTOR

- A produción total de carne de vacún creceu fortemente en España desde 2001 (ano da BSE), superando en 2005 as 724.200 Tm; un 13,5% de dita produción correspondeu a Galicia (en torno a 100.000 Tm).
- Hai en Galicia unhas 37.000 explotacións que producen carne de vacún; pero só unhas 12.300 poderían ser definidas como **explotacións de vacún de carne** propiamente ditas (máis do 25% das existentes en España) e máis de 2.000 de produción mixta de leite e carne (sen incluír as máis de 16.000 explotacións leiteiras existentes).
- Galicia tiña en 2003/04 1.039.000 cabezas de vacún, das cales 422.000 eran vacas leiteiras e 224.000 vacas que non se muxen:

(Ano 2003/2004)	España	Galicia	% G/E
Nº Total Cabezas Vacún (.000)	6.651	1.039	15,62%
- De leite	1.055	422	40%
- Non se muxen	1.995	224	11,2%

- A estrutura de produción en Galicia varía sensiblemente respecto á da media española:

	Galicia	España
- % produción destinada a consumo directo	84,2%	94,3%
- % produción destinada a consumo industrial	15,8%	5,7%

- En Galicia é moi importante, no Sector de Vacún de Carne, o sacrificio de tenreiras, con aparente desatención a outras categorías de produtos:

	% Total Sacrificios		% G/E
	Galicia	España	
Tenreiras	41,5%	10,0%	71%
Xovencas	16,6%	27,6%	10,2%
Vacas	15,5%	13,7%	19,0%
Touros	26,4%	48,7%	9,2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>16,7%</b>

- En España hai máis de 4.500 industrias cárnicas, das cales tan só 186 están situadas en Galicia (un 3,8%).
- As vendas netas da industria cárnica española (incluíndo todos os sectores) superan os 14.400 millóns de euros (ano 2005), dos cales soamente 678 millóns de euros (un 4,7%) xeráronse en Galicia.
- O grupo cooperativo **COREN** figura entre os grandes grupos empresariais do sector cárnico español.
- É evidente o contraste entre o peso da produción gandeira de Galicia en vacún de carne (15,62% de España) e o peso da industria cárnica galega (soamente el 3,8% en número e o 4,7% en facturación).
- Hai en España, en carne de vacún, 10 IGP e outras 12 Denominacións ou Marcas de Calidade Rexionais. Entre elas, desde logo, destaca pola súa notoriedade a **IXP TERNERA GALLEGA**. Sen embargo, en liñas xerais, a proliferación de IXP e Marcas Cobertura supuxo unha certa perda de eficacia comercial de dita diferenciación, en moitos casos.
- Nos últimos anos (desde 1994) xurdiu en Galicia, dentro de TG, un proxecto de diferenciación por calidade, denominado **TERNERA GALLEGA SUPREMA** (que xa representa o 40% do total de produción de Ternera Gallega).
- 16 cooperativas (ademais de COREN) operan en dito segmento da "Ternera Suprema", representando o 45-50% da produción neste segmento, e o 70% da produción de Ternera Gallega.

- Nos últimos anos xerouse no sector vacún de carne de Galicia, de base cooperativa, unha importante iniciativa de integración industrial (Proxecto **FRIARTE** entre a Cooperativa Artesáns Gandeiros e a industria FRILEA) o de diversificación/diferenciación por calidade (Proxecto **BIOCOOP** para produción de carne de vacún ecolóxica).
- Estas e outras iniciativas tal vez se viran apoiadas polo período de calma e bonanza (bos prezos relativos) que vive o sector de vacún de carne en Galicia, despois da grave crise da BSE.
- Elo non permitiu ou facilitou, non obstante, evitar que 150.000 tenreiros frisóns vivos sigan saíndo de Galicia para ser sacrificados noutras rexións, coa conseguinte perda de valor engadido.
- Sen embargo, en Galicia séguese soportando unha forte competencia desleal e deterioro de imaxe e prestixio do produto, a causa das prácticas ou actuacións de certos axentes actores en determinadas áreas sectoriais.

## 2.2. PRINCIPAIS DEBILIDADES OU FACTORES DE RISCOS DA ESTRUCTURA COOPERATIVA SECTORIAL

---

- **Dimensión** produtiva media das explotacións de vacún de carne aínda bastante **atomizada** e non sempre competitiva.
- Escasa ou insuficiente **información** sobre mercados e/ou sobre **escenarios de futuro**, faltando un marco estratéxico para tomar decisións de futuro.
- A mentalidade e exigencia do socio/a concéntrase no **“prezo”** a toda costa e a curto prazo.
- O tenreiro frisón séguese a ver como un “subproduto” da produción leiteira.
- Forte peso das **importacións** de gando vivo e de carne, se ben tamén son importantes as exportacións de vacún de carne (moi baseadas en vaca de desvelle).

- Forte competencia entre distintos produtos cárnicos, tanto en consumo Fogar como en HORECA, con claros efectos de substitución.
- Gran dependencia do mercado da tenreira, cuxo consumo **está estabilizado ou tan só en lixeiro crecemento** nos últimos anos.
- Dispersión e atomización dos subministros e servizos aportados aos gandeiros.
- Nun período máis ou menos longo, será imposible evitar a existencia de competir con **prezos moito máis baixos** (Australia, Brasil, Rusia, Arxentina, China, etc.) conseguidos a través de modelos produtivos máis eficientes.
- A intensa e crecente **concentración da Distribución** podería levar consigo a incidencia de esta na modificación dos hábitos de consumo ou ben na maior redución das marxes de negociación con dita Distribución.
- Permanecen no sector numerosas e graves **prácticas pouco transparentes** xeradoras dunha forte **competencia desleal**.
- Risco continuo de **crise sanitaria e/ou alarmas sociais** que afecten ao sector.

### 2.3. PRINCIPAIS FORTALEZAS OU OPORTUNIDADES DE FUTURO

---

- Excelentes **condicións xeoclimáticas** para a produción de vacún de carne en Galicia.
- **Especialización e tradición cultural de Galicia** na produción de carne de vacún e evidente recoñecemento desta especialización nos distintos mercados nacionais (sobre todo da **Ternera Gallega**).
- Cerca do 70% da produción de Ternera Suprema de Galicia está en mans das cooperativas, o cal concede a estas un elevado e **teórico potencial de liderado** e lobby neste segmento.

- Importante **tecnificación** das explotacións alcanzada nos últimos anos.
- Forte **potencial de afianzamento da trazabilidade** da produción e de **transparencia** no mercado.
- **Equipos técnicos** ben preparados, tanto en explotacións como en cooperativas.
- Imaxe do **potencial de calidade e diferenciación** na produción agroalimentaria de Galicia.
- Indubidables vantaxes competitivas das cooperativas polo seu contacto e **relación directa co socio/a** e por aportarlle servizos e subministros que potencian a calidade e competitividade dos produtos.
- Cóntase cun grupo cooperativo, mozo e ben xestionado, con alto potencial de expansión e integración.
- As propias cooperativas contan con importantes potenciais de concentración e mellora da xestión na achega de **servizos e subministros**.
- O intenso e continuo desenvolvemento do **Canal HORECA** representa unha interesante oportunidade estratéxica para as cooperativas cárnicas de Galicia.
- Cóntase cun produto diferenciado pola súa calidade/orixe, sobre o cal as cooperativas dispoñen dun alto grado de control e posibilidades de expansión (Ternera Gallega Suprema).
- O enorme potencial e interese estratéxico do sector lácteo galego, como produtor de carne, supón unha importante oportunidade a valorar.
- Existe unha clara opción de abordar, desde as cooperativas, iniciativas conducentes a **pechar o ciclo** produtivo – comercial (produtor/consumidor) coa conseguinte retención de valor a favor dos produtores/as e en beneficio da calidade e garantía dos produtos.
- Entre todos os produtos da gama de “carnes de vacún”, con indubidables connotacións negativas, en certos ambientes,



a efectos de saúde/ dietética, é a tenreira galega quen pode ofrecer unha opción ao consumidor máis próxima ás novas exigencias de **“calidade/seguridade/dietas saudables”** dos consumidores actuais e futuros.

- As iniciativas cooperativas **FRIARTE, BIOCOOP** e outras, xa representan interesantes plataformas de soporte de novos proxectos de integración/ diversificación/ diferenciación.
- Igualmente, a presenza de COREN, como buque insignia do cooperativismo agrario galego, debería representar unha indubidable oportunidade estratéxica para o resto de cooperativas do sector.

## 2.4. MISIÓNS E VALORES COOPERATIVOS MÁIS ESPECIFICAMENTE SECTORIAIS

---

- Promover e apoiar a adaptación dos sistemas de produción de **carne de vacún** dos socios/as ás tendencias e exigencias dos mercados e aos condicionantes tecnolóxicos e de competitividade.
- Promover e apoiar o redimensionamento das explotacións **gandeiras** para facelas competitivas nos novos condicionantes do entorno.
- Promover e apoiar a diferenciación e a incorporación de valor engadido ás producións **cárnicas** de base cooperativa.
- Promover e apoiar proxectos de integración e/ou intercooperación entre cooperativas.
- Defender e mellorar o modelo de produción cooperativa, aínda que garantindo a revalorización do produto e a transparencia de actuacións.
- Promover e apoiar a evolución da actividade das cooperativas cara modelos de maior amplitude económica e/ou maior desenvolvemento industrial.
- Potenciar a comunicación, identidade corporativa e imaxe cooperativa, como axente e interlocutor básico no sector de **vacún de carne**.

- Optimizar a prestación de servizos integrais aos socios/as, especialmente en todo canto represente mellora das explotacións **gandeiras**.
- Promover e asegurar a trazabilidade e calidade das producións gandeiras.
- Impulsar e potenciar a imaxe da carne de vacún producida polas cooperativas galegas.
- Actuar como líderes e lobby en representación do colectivo de produtores de vacún de carne de Galicia, en defensa dos seus intereses e do entorno rural e territorio en que operan.

## **2.5. LIÑAS ESTRATÉXICAS DE INTERESE PRIORITARIO**

---

Propóñense catro **EIXES ESTRATÉXICOS BÁSICOS** para o conxunto das cooperativas galegas operativas no Sector de Vacún de Carne:

- A. MODERNIZACIÓN E POTENCIACIÓN DOS SISTEMAS XERAIS SOPORTE DO COOPERATIVISMO DE VACÚN DE CARNE DE GALICIA.**
- B. POTENCIACIÓN DA COMPETITIVIDADE, DIFERENCIACIÓN E RENDIBILIDADE DAS EXPLOTACIÓNS DE VACÚN DE CARNE DE GALICIA.**
- C. EVOLUCIÓN PAULATINA CARA UN MODELO COOPERATIVO INTEGRADOR DE PRODUCCIÓN/ COMERCIALIZACIÓN/ TRANSFORMACIÓN.**
- D. DESENVOLVEMENTO E POTENCIACIÓN DA IMAXE DA CARNE DE VACÚN DE GALICIA PRODUCIDA A TRAVÉS DE COOPERATIVAS.**

### **A. MODERNIZACIÓN E POTENCIACIÓN DOS SISTEMAS XERAIS SOPORTES DO COOPERATIVISMO DE VACÚN DE CARNE DE GALICIA**

---

- I.** Identificar e definir os **escenarios de futuro** que previsiblemente enmarcarán e condicionarán a actividade das explotacións e cooperativas de vacún de carne de Galicia nun horizonte futuro.

- I. Identificar, seleccionar e definir os **modelos ou orientacións estratéxicas básicas do Sistema Cooperativo de Vacún de Carne** máis convenientes en función dos escenarios de futuro identificados.
- II. Establecer un **Plan Estratéxico** do Sistema Cooperativo de Vacún de Carne de Galicia baseado nos escenarios de futuro identificados e nos modelos de sistema cooperativo seleccionados e desexables; en definitiva, prepararse para ese novo entorno externo que se implantará nun certo período.
- III. Promover e potenciar a **vertebración das cooperativas** e a súa función de liderado, portavoz cualificado e lobby sectorial.
- IV. Diseñar e implantar plans e programas de supresión da **competencia desleal** que soportan as cooperativas de vacún de carne en Galicia.

## **B. POTENCIACIÓN DA COMPETITIVIDADE, DIFERENCIACIÓN E RENDIBILIDADE DAS EXPLOTACIÓNS DE VACÚN DE CARNE DE GALICIA**

---

- I. Definir e aplicar plans e programas de promoción e apoio da **MELLORA DIMENSIONAL** das explotacións de vacún de carne de Galicia (vía fusionés, adquisicións, concentracións, agrupacións funcionais, expansión produtiva, identificación de propiedades reais/latentes, aplicación de sistemas de Bancos de Terras, etc.).
- I. Desenvolver programas de **Diagnósticos de Xestión** das explotacións de vacún de carne para identificar áreas onde conveña **incorporar melloras en custos, calidade, trazabilidade, competitividade**, eficacia produtiva, tecnoloxía, produtividade, manexo, cualificación dos recursos humanos, etc. Y, en consecuencia, implantar, poñer en marcha e executar os correspondentes **proxectos de mellora** de interese prioritario.
- II. Diseñar e implantar un **Sistema Integral de Achega de Subministrados e Servizos**, a través de operadores/

plataformas comúns/únicas, para todos os socios/as de todas as cooperativas.

- III. Promover e potenciar a **conexión entre cooperativas de vacún de carne e de leite**, a fin de coordinar e aplicar iniciativas de mellora na produción de tenreiros, na súa orientación e xestión comercializadora e na busca de producións diferenciadas e diversificadas.

## C. EVOLUCIÓN PAULATINA CARA UN MODELO COOPERATIVO INTEGRADOR DE PRODUCCIÓN/COMERCIALIZACIÓN/TRANSFORMACIÓN QUE PECHÉ O CICLO “PRODUTOR/CONSUMIDOR”

---

- I. Diseñar e implantar un plan de **REDIMENSIONAMENTO DA ESTRUCTURA COOPERATIVA DO SECTOR DE VACÚN DE CARNE DE GALICIA** (promoción e apoio de fusións, adquisicións, concentracións, agrupacións funcionais, etc.) con vistas a contar cun sistema cooperativo mellor dimensionado, con poucos operadores, moi vertebrado e moi competitivo. Elo facilitaría a evolución desde dito sistema cara un **modelo cooperativo integrado “industrial/comercial”** de suficiente envergadura e avanzado deseño comercial/empresarial, no cal haberían numerosas opcións de actuación integrada/intercooperación, **pechando totalmente o ciclo “produtor/consumidor”**.
- I. Desenvolver ou adquirir **liñas de produtos de maior desenvolvemento ou valor engadido**, mediante modelos íntegros de “produción/industrialización/comercialización” de base cooperativa de avanzado enfoque empresarial.
- II. Diseñar e desenvolver un proxecto integral de produción/industrialización/comercialización, en Galicia, dos **tenreiros frisóns** producidos nas explotacións leiteiras.
- III. Diseñar e implantar sistemas de integración e optimización dos subministros e servizos aos socios/as de cooperativas de vacún de carne.

## D. DESENVOLVEMENTO E POTENCIACIÓN DA IMAXE DA CARNE DE VACÚN DE GALICIA

---

- I. Identificación, definición e valoración comercial das características diferenciadoras da **carne de vacún producida nas cooperativas galegas** (calidade, orixe, prezo, trazabilidade, medio ambiente, etc.) e dos factores básicos de influencia na comercialización da mesma (presentacións, prezos, volume, servizos, etc.).
- I. Valoración sistemática da percepción e notoriedade da carne de vacún de Galicia por parte dos consumidores e por parte dos canles de distribución/consumo (Fogar/HORECA).
- II. Valoración da adaptabilidade da carne de vacún de Galicia producida polas cooperativas ás novas demandas dos consumidores e aos cambios nos seus hábitos de compra e consumo.
- III. Valoración das necesidades de innovación e adaptación ao mercado da carne de vacún producida polas cooperativas.
- IV. Elaborar e desenvolver un Plan de **Comunicación e Imaxe** da Carne de Vacún de Galicia, e en especial a producida en cooperativas, valorando a oportunidade de utilizar unha **marca cobertura** global para a mesma.

### 2.6. PROPOSTAS DE ACTUACIÓN A CURTO PRAZO

---

- ⇒ Elaborar un Estudio que permita analizar os escenarios de futuro e planificar opcións estratéxicas claras en función de cada tipoloxía de escenario.
- ⇒ Elaborar e implantar un proxecto integral de produción, industrialización e comercialización en Galicia dos “tenreiros frisóns”.
- ⇒ Diseñar e implantar un plan de promoción comercial da carne de vacún de Galicia.



# 3 SECTOR VITIVINÍCOLA COOPERATIVO



### 3.1. PRINCIPAIS ASPECTOS BÁSICOS DO SECTOR

---

- A súa limitada dimensión sectorial, dentro do conxunto estatal.
- A súa clara diferenciación por calidade/orixe e por tipoloxía de produto (80% branco).
- A súa vertebración en torno a 5 Denominacións de Orixe (Rías Baixas, Ribeiro, Valdeorras, Monterrei y Ribeira Sacra) e dúas Indicacións Xeográficas de Viños da Terra (Betanzos y Val do Miño – Ourense).
- A súa “boa” posición/ proxección económico/ empresarial, afastada en certa medida da difícil problemática do sector vitivinícola estatal, contemplado este globalmente.
- O seu forte crecemento en poucos anos de desenvolvemento do sector.
- A comercialización de viños galegos non parece terse visto afectada pola profunda e crecente tendencia de redución global do consumo de viño en España (incluídos todos os tipos de viño e canles de distribución/consumo; aínda que nos viños de calidade e denominación de orixe sexa lixeiramente crecente o consumo, tanto no fogar como en HORECA).
- A importante presenza cooperativa, con pouco número de estas (12 en total), aínda que cun importante control sectorial por parte das mesmas (en torno ao 40% da produción sectorial); a estrutura empresarial cooperativa neste sector está moito mellor dimensionada que na media do Estado, e a súa rendibilidade media é moi elevada (próxima ao 10%).
- Algunhas magnitudes básicas do sector vitivinícola galego, en comparación co español no seu conxunto, serían as seguintes:



GALICIA	ESPAÑA
- Producción de viños e mostos (miles HL)	- Producción de viños e mostos (miles HL)
• 2004 ..... 1828,2	• 2004 ..... 49.038,7
• 2005 ..... 1482,4	• 2005 ..... 39.749,6
- Porcentaxe de produción GAL/ESP ..... 3,7%	- Número de adegas ..... 4.100
- Número de adegas ..... 378	- Vendas netas do Sector (M. €) .. 5.235,38
- Porcentaxe bodegas GAL/ESP ... <b>9,2%</b>	- Prezo medio de 1 L ..... 1,31 €/L
- Vendas netas do Sector (miles €) 84,54	- Facturación/ Adegas (M.€) ..... 1,28
- Porcentaxe de vendas GAL/ESP 1,6%	- Producción/ Adegas (miles HL) .... 9,76
- Prezo medio de 1 L ..... 0,56 €/L	- % Producción en DOGP ..... 29,4%
- Facturación/ Adegas (ME) ..... 0,22	- N° Viticultores en DOGP ..... 163.203
- Producción/ Bodega (miles HL) .. 3,93	- N° Total EAA´s ..... 750
- % Producción en DOGP ..... 13,9%	- Producción EAA´s (M.€) ..... 2.400
- N° Viticultores en DOGP ..... 17.634	- Producción/EAA (M.lts.) ..... 3,2
- N° total EAA´s ..... 12	- % Control cooperativas ..... 60%
- Producción EAA´s (M.lts.) ..... 60	
- Producción/EAA (M.lts.) ..... 5	
- % Control cooperativas ..... 40%	

### 3.2. PRINCIPAIS DEBILIDADES OU FACTORES DE RISCOS DA ESTRUTURA COOPERATIVA SECTORIAL

- **Dimensión media** das explotacións produtivas, aínda insuficiente e **atomizada**, ou insuficientemente competitiva en bastantes casos.
- Moitos produtores/as non viven no medio rural.
- Falta de **información** sobre mercados e/ou sobre **escenarios de futuro**, faltando un marco estratéxico para tomar decisións de futuro.
- A mentalidade e exigencia do socio/a concéntrase no **“prezo”** a toda costa e a curto prazo, e a súa actitude cara as inversións (sobre todo en intanxibles) é pouco positiva.
- Acoutamento ou visión excesivamente **rexionalista/localista** das estratexias de produción e aprovisionamento.
- Nun período máis ou menos largo, será imposible evitar a exigencia de competir con **prezos moito máis baixos**

(Australia, Sudáfrica, Chile, California, Arxentina, etc.) conseguidos a través de modelos produtivos máis eficientes.

- Insuficiente imaxe comercial do Viño de Galicia entre os/as consumidores españois, en xeral.
- Insuficiente grao de internacionalización.
- Custos de produción comparativamente máis elevados que na competencia, en xeral.
- Posible crecemento desordenado do número de cooperativas e/ou instalacións, con risco de xerar excedentes de instalacións ociosos ou risco de reducións de calidade.
- No segmento de tintos existe unha competencia extremadamente ampla e agresiva.
- Os cambios nos hábitos de consumo e sociais dos/as consumidores pode supoñer un importante risco para determinadas tipoloxías de produtos.
- Nalgúns segmentos os prezos dos produtos poden ser moi elevados, e facilitarán a substitución de estes por outros similares de menor prezo.

### 3.3. PRINCIPAIS FORTALEZAS OU OPORTUNIDADES DE FUTURO

---

- **Especialización e tradición cultural de Galicia** na produción de certas tipoloxías de viño (especialmente branco) e certo recoñecemento de esta especialización nos mercados nacionais.
- Bo dimensionamento e alta **rendibilidade** das cooperativas industrializadas.
- Importante **tecnificación** das explotacións alcanzadas nos últimos anos.
- Importante **desenvolvemento técnico e tecnolóxico das adegas** de base cooperativa.

- Forte **potencial de afianzamento da trazabilidade** da produción.
- Alto grao de transparencia e fiabilidade das actuacións.
- **Equipos técnicos** ben preparados, tanto en explotacións como en cooperativas.
- As adegas están moi arraigadas nas súas zonas e son **motores económicos das mesmas**.
- Imaxe do **potencial de calidade e diferenciación** na produción agroalimentaria de Galicia.
- Indubidables vantaxes competitivas das cooperativas polo seu contacto e **relación directa co socio/a** e por aportarlle servizos e subministros que potencian a calidade e competitividade dos produtos.
- O intenso e continuo desenvolvemento do **Canal HORECA** representa unha interesante oportunidade estratéxica para as cooperativas vitivinícolas de Galicia.
- A posibilidade de comprar e transformar máis cantidade de uva que a aportada por os socios/as pode representar unha interesante oportunidade.
- Importantes oportunidades de posicionamento en novos mercados internacionais e/ou en novas tipoloxías de consumidores (viños mozos, viños innovadores, viños varietais, viños de novos consumidores, viños diferenciados/cultura/ocio, etc.).
- Os viños ofertados ao mercado polas cooperativas galegas forman parte do único segmento do mercado de viños que está en fase de crecemento, en canto a consumo (tanto en fogar como en HORECA – no 2005/ 2004, un crecemento do 7,2% en fogares e un 8,7% en HORECA).
- Elevado interese produtivo, industrial e comercial da variedade **MENCÍA**.
- Forte conexión coa gastronomía galega, altamente prestixiada nos distintos mercados nacionais (y especialmente en restauración comercial e/ou tradicional).

- Aínda limitada competencia interior y exterior en viños brancos de alta gama/ calidade.
- O Sector Vitivinícola ten claras e recoñecidas connotacións estratéxicas para a estrutura económica de Galicia.
- Previsible liberalización de produción e mercados, o cal pode representar unha oportunidade para produtos e bebidas competitivos/ diferenciados.

### 3.4. MISIÓNS E VALORES BÁSICOS MÁIS ESPECIFICAMENTE SECTORIAIS

---

- Promover e apoiar a adaptación dos sistemas de produción **vitivinícola** dos socios/as ás tendencias e exixencias dos mercados e aos condicionantes tecnolóxicos e de competitividade.
- Promover e apoiar o redimensionamento das explotacións **vitivinícolas** para facelas competitivas nos novos condicionantes do entorno.
- Promover e apoiar proxectos de integración e/ou intercooperación entre cooperativas en determinadas áreas de interese común.
- Promover e apoiar a internacionalización das cooperativas do sector.
- Potenciar a comunicación, identidade corporativa e imaxe cooperativa, como axente e interlocutor básico no sector **vitivinícola** galego.
- Optimizar a prestación de servizos integrais aos socios/as, especialmente en todo canto represente mellora das explotacións **vitivinícolas**, así como do entorno ou territorio en que operan as cooperativas.
- Promover e apoiar a transparencia sectorial.
- Impulsar a incorporación a novos mercados e novos canles de distribución, incluíndo os mercados exteriores.
- Asegurar a calidade e trazabilidade da produción.

- Defender o desenvolvemento industrial e comercial das variedades vitivinícolas autóctonas.
- Manter e mellorar sistematicamente a rendibilidade das explotacións vitivinícolas sociais e das adegas cooperativas, así como asegurar a óptima utilización das instalacións.
- Impulsar e potenciar a imaxe dos viños galegos de base cooperativa.
- Actuar como líderes e lobby en representación e defensa dos socios/as e do sector vitivinícola galego en xeral.

### **3.5. LIÑAS ESTRATÉXICAS DE INTERESE PRIORITARIO**

---

Propóñense catro grandes **EIXES ESTRATÉXICOS BÁSICOS** para o conxunto das cooperativas galegas operativas no Sector Vitivinícola:

- A. POTENCIACIÓN DOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN E XESTIÓN DO SISTEMA COOPERATIVO VITIVINÍCOLA DE GALICIA**
- B. POTENCIACIÓN DA COMPETITIVIDADE, DIFERENCIACIÓN E RENDIBILIDADE DAS EXPLOTACIÓNS VITIVINÍCOLAS**
- C. DESENVOLVEMENTO E POTENCIACIÓN DA IMAXE DOS VIÑOS GALEGOS NOS MERCADOS E CANLES DE DISTRIBUCIÓN/ CONSUMO ESPAÑOIS**
- D. APOIO E POTENCIACIÓN DA INTERNACIONALIZACIÓN DAS COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS GALEGAS**

#### **A. POTENCIACIÓN DOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN E XESTIÓN DO SISTEMA COOPERATIVO VITIVINÍCOLA DE GALICIA**

---

- I.** Identificar e definir os **escenarios de futuro** que previsiblemente enmarcarán e condicionarán a actividade das explotacións e cooperativas vitivinícolas de Galicia nun horizonte futuro.
- II.** Identificar, seleccionar e definir os **modelos ou orientacións estratéxicas básicas do Sistema**

**Cooperativo Vitivinícola** máis convenientes en función dos escenarios de futuro identificados.

- III. Establecer un **Plan Estratéxico** do Sistema Cooperativo Vitivinícola de Galicia baseado nos escenarios de futuro identificados e nos modelos de sistema cooperativo seleccionados e desexables; en definitiva, prepararse para ese novo entorno externo que se implantará nun certo período.

## **B. POTENCIACIÓN DA COMPETITIVIDADE, DIFERENCIACIÓN E RENDIBILIDADE DAS EXPLOTACIÓNS VITIVINÍCOLAS DE GALICIA**

---

- I. Definir e aplicar plans e programas de promoción e apoio da MELLORA DIMENSIONAL das explotacións vitivinícolas de Galicia.
- II. Desenvolver un Programa de Diagnósticos de Xestión das explotacións vitivinícolas para identificar áreas onde conveña incorporar melloras en custos, calidade, trazabilidade, competitividade, eficacia produtiva, tecnoloxía, produtividade, manexo, cualificación dos recursos humanos, etc. Y, en consecuencia, implantar, poñer en marcha y executar os correspondentes proxectos de mellora de interese prioritario.
- III. Analizar a oportunidade e conveniencia de deseñar e implantar, a medio/longo prazo, un Sistema Integral de Achega de Subministros e Servizos, a través de operadores/plataformas comúns/únicos, para todos os socios/as de todas as cooperativas vitivinícolas e para estas.

## **C. DESENVOLVEMENTO E POTENCIACIÓN DA IMAXE DOS VIÑOS DE GALICIA**

---

- I. Identificación, definición e valoración comercial das características diferenciadoras dos viños galegos (calidade, orixe, prezo, trazabilidade, medio ambiente, etc.) e dos factores básicos de influencia na comercialización dos mesmos (variedades, prezos, volume, servizo, presentación, etc.).

- II. Valoración sistemática da percepción e notoriedade dos viños galegos por parte dos/as consumidores e por parte dos canles de distribución/consumo (Fogar/HORECA).
- III. Valoración da adaptabilidade dos viños galegos de base cooperativa ás novas demandas e aos cambios nos seus hábitos de compra e consumo.
- IV. Valoración das necesidades de innovación e adaptación ao mercado dos viños galegos de base cooperativa.
- V. Elaborar e desenvolver un Plan de **Comunicación e Imaxe** dos Viños Galegos.

#### **D. APOIO E POTENCIACIÓN DA INTERNACIONALIZACIÓN DAS COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS DE GALICIA**

---

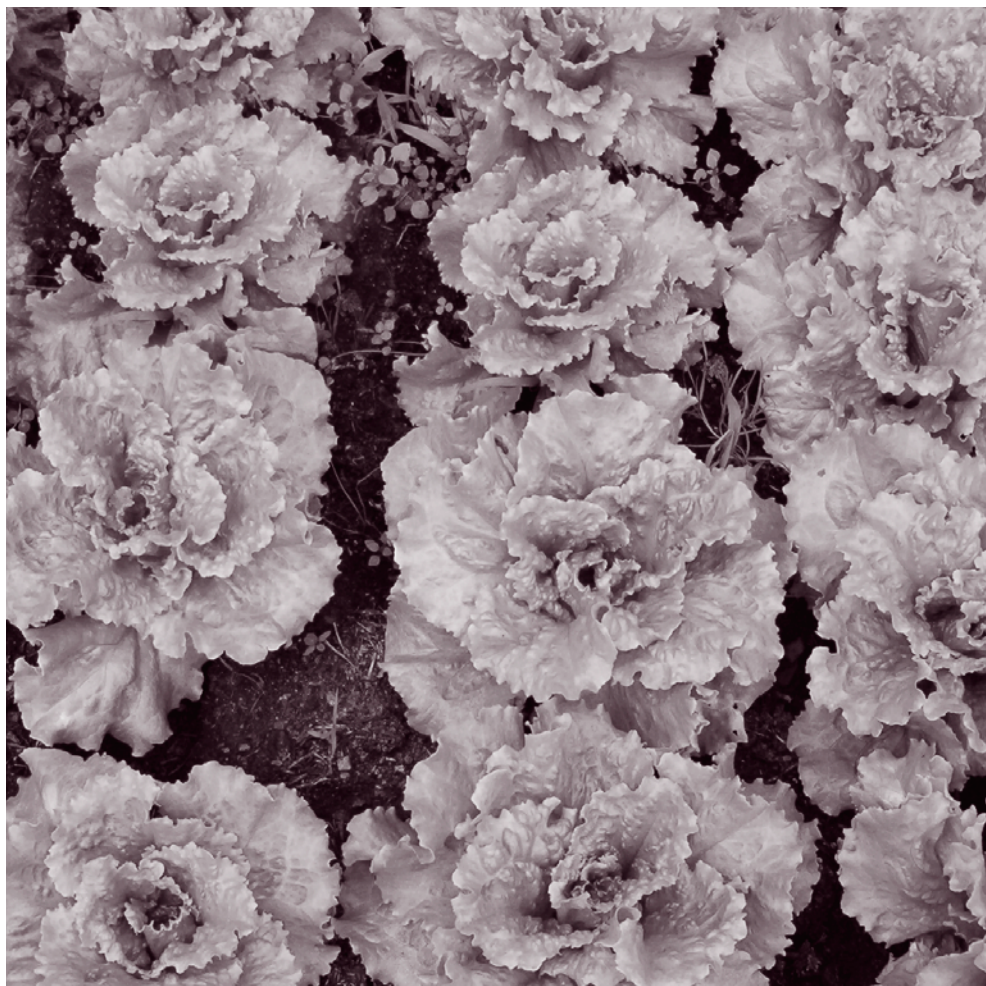
- I. Elaborar e implantar un **Plan Integral de Apoio á Internacionalización** das cooperativas vitivinícolas de Galicia.
- II. Desenvolver un programa de **investigación de mercados** e de identificación de **novos mercados/canles** externos.
- III. Implantar un **Sistema Integral de Información** de mercados externos para uso conxunto das cooperativas vitivinícolas galegas.
- IV. Elaborar e desenvolver un Plan de **Promoción Comercial dos Viños Galegos** e, especialmente, os elaborados nas adegas de base cooperativa.
- V. Identificar e desenvolver **programas de Intercooperación** para promover a penetración dos viños galegos en mercados externos.

#### **3.6. PROPOSTAS DE ACTUACIÓN A CURTO PRAZO**

---

- ⇒ Diseñar e implantar un Plan Integral de Apoio á Internacionalización das Cooperativas Vitivinícolas Galegas.
- ⇒ Diseñar e implantar un plan de Promoción Comercial, interior y exterior, dos Viños Galegos producidos por Cooperativas.





# **4** SECTOR DE HORTA E FLOR COOPERATIVO





## 4.1. PRINCIPAIS ASPECTOS BÁSICOS DO SECTOR

- Hai en Galicia algo máis de 2.000 explotacións agrarias dedicadas á horticoltura (o 3,9% do total español) e 1.562 explotacións de froiteiras (o 0,8% do total español).
- En Galicia prodúcese en torno a 520.000 toneladas de pataca (cerca do 20% da produción española), na inmensa maioría pataca de media estación.
- Algunhas producións hortícolas de Galicia de releve son as seguintes:

	<b>Produción (Tm)</b>	<b>% s/ España</b>
- Coles	74.000	27,6%
- Leitugas	20.750	2,0%
- Tomate	34.500	0,9%
- Pemento	25.500	2,5%
- Cebola	55.800	6,0%
- Xudías Verdes	35.200	13,6%

- En flores e plantas ornamentais habería que destacar:

	<b>Produción Galicia (miles ducias)</b>	<b>% s/ España</b>
- Caraveis	122.000	13%
- Rosas	7.100	10%
- Outras flores	6.200	4%
- Plantas ornamentais (miles plantas)	9.900	5%

- Hai en Galicia 20 industrias de conservas de froitas e hortalizas, e o valor das súas vendas apenas supera os 20 millóns de euros.

- No sector de froitas e hortalizas hai operativas en España 943 cooperativas agrarias (un 16% da estrutura comercializadora e industrializadora de froitas e hortalizas de España) que facturan cerca de 4.000 millóns de euros (o 30% do total de vendas en España) y exportan máis de 2.800 millóns de euros (o 70% das vendas son exportacións).
- No sector de flores e plantas ornamentais hai 30 cooperativas agrarias operativas no sector (un 23% da estrutura global en España), cunha facturación próxima aos 80 millóns de euros (o 12% das vendas totais do sector en España).
- En Galicia hai 20 cooperativas de horta, flor e froitas, das cales só 10 ou 12 están ben estruturadas.
- Nun Anexo ao final deste informe se adxunta información complementaria relativa aos sectores hortofrutícola e de flor.

## 4.2. PRINCIPAIS DEBILIDADES OU FACTORES DE RISCOS DA ESTRUTURA COOPERATIVA SECTORIAL

---

- **Dimensión** produtiva media das explotacións aínda insuficiente e moi **atomizada** e de difícil ou imposible mecanización.
- As explotacións de horta e flor non se **diversificaron** nin se **diferenciaron**; y en moitos casos non se profesionalizaron nin se conta sempre con instalacións competitivas.
- A mentalidade e exixencia do socio/a concrétase no **“prezo”** a toda costa e a curto prazo; co correspondente risco de **“perda” do socio/a** e, incluso, de cese da súa actividade, especialmente a causa do relevo xeracional.
- Non se conseguiu captar e **fidelizar o compromiso** do socio/a coa estratexia da cooperativa.

- A oferta de gamas de produtos está bastante limitada e fortemente sometida a unha marcada estacionalidade, o cal impide dar un servizo continuado á clientela.
- O acceso aos canles de distribución e ás veces complexo e custoso; no caso da flor complicase aínda máis, tanto polo control das floristerías en punto de venda, como polo control do mercado imposto desde Holanda.
- As inversións necesarias para desenvolver explotacións competitivas son bastante elevadas y elo representa un serio condicionante da rendibilidade y expansión das mesmas.
- **Marxes moi reducidas**, o que fai inviable a evolución das explotacións ou o seu desenvolvemento empresarial, máis aínda si se ten en conta a continuada estabilización dos prezos de venda aos distribuidores maioristas e/ou minoristas.
- Acoutamento ou visión excesivamente **rexionalista/localista** das estratexias de produción e aprovisionamento.
- Crecente dependencia, a efectos de rendibilidade e supervivencia, das **achegas de subministros e servizos** aos socios/as.
- Nun período máis ou menos longo, será imposible competir por **prezo** con Ecuador, Colombia, Marrocos, China, etc.

### 4.3. PRINCIPAIS FORTALEZAS OU OPORTUNIDADES DE FUTURO

---

- Excelentes **condicións xeoclimáticas** para la produción de flores e plantas ornamentais en Galicia, así como de certa horticoltura de primeira, moi especializada, de alta calidade e diferenciación por variedade, sabor, orixe, etc.

- Cerca do 80% da produción de horta e flor de Galicia está en mans das cooperativas, o cal concede a estas un elevado e **teórico potencial de liderado** e lobby, pois só elas poden promover e impulsar un desenvolvemento significativo do sector en Galicia.
- Forte **potencial de afianzamento da trazabilidade** da produción.
- **Equipos técnicos** das cooperativas ben preparados e cualificados.
- Imaxe do **potencial de calidade e diferenciación** na produción de Galicia, e boa aceptación xeral polo consumidor/a de horta e flor.
- Indubidable potencial de mellora da **“complementariedade”** da produción e oferta de flor cortada coa de plantas ornamentais.
- Indubidables vantaxes competitivas das cooperativas polo seu contacto e **relación directa co socio/a** e por aportarlle **servizos e subministros** que potencian a calidade e competitividade dos produtos.
- As explotacións contan con importantes potenciais de **diversificación** de negocios (por exemplo, **enerxías renovables**) aínda que non os explotaran de forma significativa a día de hoxe; igualmente importantes son as vantaxes derivadas das **conexións coa produción láctea** como vías de complementariedade para melloras de rendas de produtores/as.
- O intenso e continuo desenvolvemento do **Canal HORECA** representa unha interesante oportunidade estratéxica para as cooperativas de horta de Galicia, e tamén para as de flor e plantas ornamentais.
- É indubidable que a proximidade **ao mercado propio** (galego e limítrofe) debe representar unha vantaxe loxística a aproveitar.

- O forte apoio xeneralizado ao **consumo de froitas e hortalizas**, por razóns de saúde e dietética, en todo tipo de mercado, nacional ou internacional, supón unha indubidable oportunidade para o sector hortícola galego de base cooperativa.
- Finalmente, é obrigado referirse á indubidable oportunidade de desenvolvemento teoricamente existente en función da indubidable potencia produtiva de Galicia en **patacas**; cuestión que debería ser obxecto dunha reflexión específica sobre este sector de tanta tradición e arraigo na agricultura galega e, sen embargo, tan escasamente evolucionado, aparentemente.

#### 4.4. MISIÓN E VALORES BÁSICOS MÁIS ESPECIFICAMENTE SECTORIAIS

---

- Promover e apoiar a adaptación dos sistemas de produción de **horta e flor** dos socios/as ás tendencias e exigencias dos mercados e aos condicionantes tecnolóxicos e de competitividade.
- Promover e apoiar o redimensionamento das explotacións de **horta e flor** para facelas competitivas nos novos condicionantes do entorno.
- Promover e apoiar a diferenciación e a incorporación de valor engadido ás producións de **horta e flor** de base cooperativa.
- Promover e apoiar proxectos de integración e/ou intercooperación entre cooperativas.
- Promover e apoiar a internacionalización das cooperativas do sector.
- Potenciar a comunicación, identidade corporativa e imaxe cooperativa, como axente e interlocutor básico no sector de **horta e flor** de Galicia.

- Optimizar a prestación de servizos integrais aos socios/as, especialmente en todo canto represente mellora das explotacións de **horta e flor**.
- Promover e impulsar iniciativas de diversificación e complementariedade das actividades produtivas dos socios/as a fin de optimizar as rendas das explotacións.

#### **4.5. LIÑAS ESTRATÉXICAS DE INTERESE PRIORITARIO**

---

Propóñense catro grandes **EIXES ESTRATÉXICOS BÁSICOS** para o conxunto das cooperativas galegas operativas no Sector de Horta e Flor:

- A.** POTENCIACIÓN DOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN E XESTIÓN DO SISTEMA COOPERATIVO DE HORTA E FLOR DE GALICIA.
- B.** POTENCIACIÓN DA COMPETITIVIDADE, DIVERSIFICACIÓN, DIFERENCIACIÓN E RENDIBILIDADE DAS EXPLOTACIÓNS DE HORTA E FLOR DE GALICIA.
- C.** EVOLUCIÓN CARA UNHA ESTRUTURA COOPERATIVA INTEGRADORA DE PRODUCCIÓN/COMERCIALIZACIÓN.
- D.** DESENVOLVEMENTO E POTENCIACIÓN DA IMAXE DOS PRODUTOS DE HORTA E FLOR GALEGOS NOS DISTINTOS MERCADOS/ CANLES DE DISTRIBUCIÓN

## A. POTENCIACIÓN DOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN E XESTIÓN DO SISTEMA COOPERATIVO DE HORTA E FLOR DE GALICIA

---

- I. Identificar e definir os **escenarios de futuro** que previsiblemente enmarcarán e condicionarán a actividade das explotacións e cooperativas de horta e flor de Galicia nun horizonte futuro.
- I. Identificar, seleccionar e definir os **modelos ou orientacións estratéxicas básicas do Sistema Cooperativo de Horta e Flor** máis convenientes en función dos escenarios de futuro identificados.
- II. Establecer un **Plan Estratéxico** do Sistema Cooperativo de Horta e Flor de Galicia baseado nos escenarios de futuro identificados e nos modelos de sistema cooperativo seleccionados e desexables.
- III. Promover e potenciar a **vertebración das cooperativas** e a súa función de liderado sectorial, portavoz cualificado e lobby sectorial.
- IV. Diseñar e implantar plans e programas destinados á consecución dun máis amplo e mellor **control e presenza** cooperativa en toda a produción de Horta e Flor de Galicia.

## B. POTENCIACIÓN DA COMPETITIVIDADE, DIVERSIFICACIÓN, DIFERENCIACIÓN E RENDIBILIDADE DAS EXPLOTACIÓNS DE HORTA E FLOR DE GALICIA

---

- I. Definir e aplicar plans e programas de promoción e apoio da **MELLORA DIMENSIONAL** das explotacións de horta e flor de Galicia (vía fusións, adquisicións, concentracións, agrupacións funcionais, expansión produtiva, identificación de propiedades reais/xacentes, aplicación de sistemas de Bancos de Terra, etc.)



- I. Desenvolver un programa de **Diagnósticos de Xestión** das explotacións de horta e flor para identificar áreas onde conveña **incorporar melloras en custos, calidade, trazabilidade, competitividade**, eficacia produtiva, tecnoloxía, produtividade, manexo, cualificación dos recursos humanos, etc. Y, en consecuencia, implantar, poñer en marcha e executar os correspondentes **proxectos de mellora** de interese prioritario.
- II. Analizar a oportunidade e conveniencia de deseñar e implantar un **Sistema de Marca de Calidade/Garantía** para determinados produtos de horta e flor producidos polas cooperativas de Galicia, promovendo así a súa competitividade, diferenciación e imaxe, pola súa vinculación a unha zona xeoclimática especial, a un determinado modelo de produción e a un tecido rural de carácter diferenciado.
- III. Analizar a oportunidade e conveniencia de deseñar e implantar, a medio/longo prazo, un **Sistema Integral de Achega de Subministros e Servizos**, a través de operadores/plataformas comúns/únicas, para todos os socios/as de todas as cooperativas de horta e flor de Galicia.
- IV. Analizar a oportunidade e conveniencia de implantar un programa de **diversificación/complementariedade das explotacións** de horta e flor baseado na implantación de novas actividades, y especialmente na área de **enerxías renovables**.
- V. Analizar a oportunidade de potenciación das actividades cooperativas de horta e flor en explotacións leiteiras como complemento ou alternativa de estas.
- VI. Apoiar as actividades do conxunto de explotacións de horta e flor mediante un **Sistema Integral de I+D+i**, de utilización conxunta, para **desenvolver variedades**, sistemas e técnicas de cultivo innovadoras, adaptación de presentacións, redución do impacto estacional, incorporación de produtos para IV y V gama, etc.

## C. EVOLUCIÓN CARA UNHA ESTRUTURA COOPERATIVA INTEGRADORA DE PRODUCCIÓN/COMERCIALIZACIÓN

---

- I. Diseñar e implantar un plan de **REDIMENSIONAMENTO DA ESTRUTURA COOPERATIVA DE HORTA E FLOR** (promoción e apoio de fusións, adquisicións, concentracións, agrupacións funcionais, etc.) con vistas a contar cun sistema cooperativo mellor dimensionado, con poucos operadores, moi vertebrado e moi competitivo. Elo facilitaría a evolución desde dito sistema cara un modelo cooperativo integrado “industrial/comercial” de suficiente envergadura e avanzado deseño comercial/empresarial, no cal haberían numerosas opcións de actuación/intercooperación.
- II. Desenvolver un sistema de **Alianzas Estratéxicas** para asegurar/desenvolver programas de abastecemento (entre cooperativas galegas, españolas, europeas; incluso coa distribución, maiorista ou minoristas).
- III. Desenvolver un sistema de **Identidade Corporativa/Marca/Contramarca Cobertura** (incluíndo certificación/homologación) de produtos e materias primas procedentes de cooperativas de horta e flor galegas; incluíndo os correspondentes **sistemas de promoción comercial**.
- IV. Actuar como operador/ distribuidor comercial de produtos de horta e flor de **cooperativas doutras CCAA españolas/UE**.
- V. Analizar a viabilidade ou oportunidade estratéxica de maior aproveitamento do gran **potencial produtivo de pataca** e derivados existente en Galicia.

## D. DESENVOLVEMENTO E POTENCIACIÓN DA IMAXE DOS PRODUTOS DE HORTA E FLOR DE GALICIA

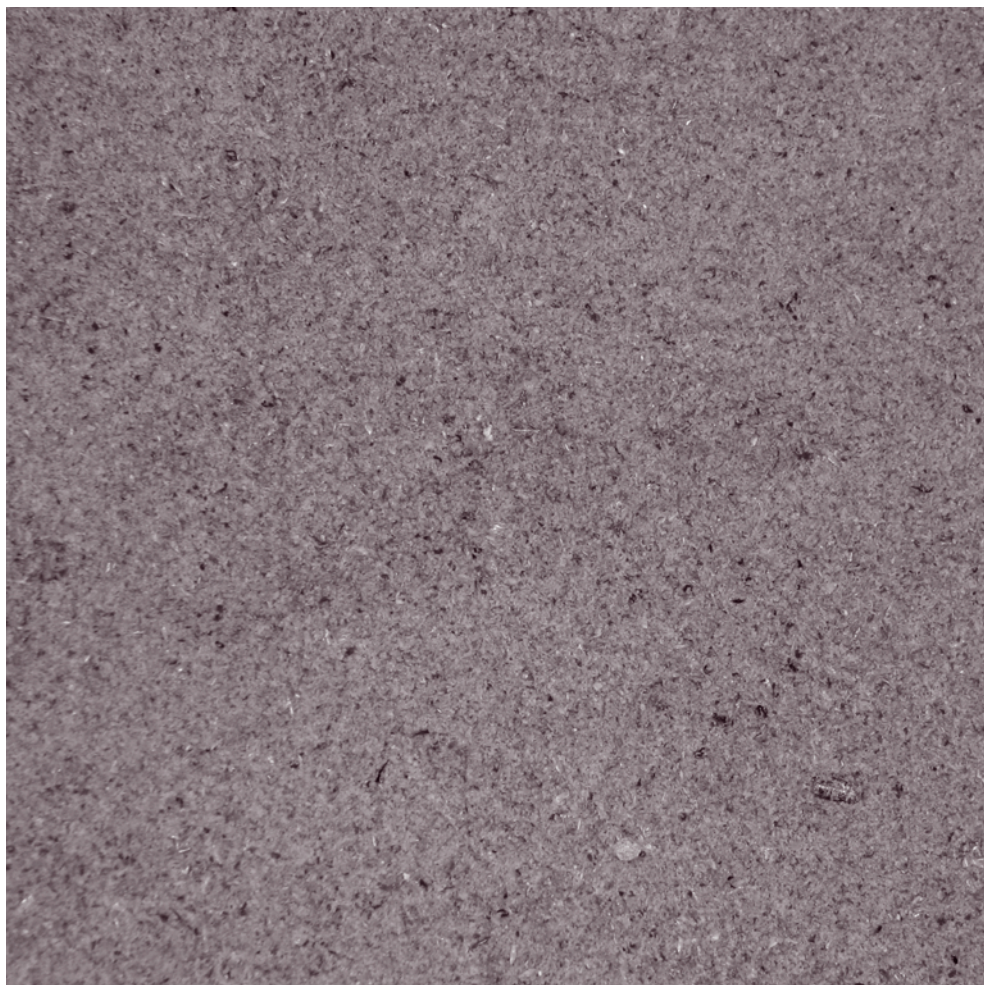
---

- I. Identificación, definición e valoración comercial das características diferenciadoras dos produtos de horta e flor galegos (calidade, orixe, prezo, trazabilidade, medio ambiente, etc.) e dos factores básicos de influencia na comercialización dos mesmos (variedades, prezos, volume, servizo, presentación, etc.).
- I. Valoración sistemática da percepción e notoriedade dos produtos de horta e flor galegos por parte dos/as consumidores e por parte dos canles de distribución/consumo (Fogar/HORECA).
- I. Valoración da adaptabilidade dos produtos de horta e flor de base cooperativa ás novas demandas dos/as consumidores e aos cambios nos seus hábitos de compra e consumo.
- I. Valoración das necesidades de innovación e adaptación ao mercado de produtos de horta e flor galegos de base cooperativa.
- I. Elaborar e desenvolver un **Plan de Comunicación e Imaxe** dos produtos de horta e flor galegos, valorando a oportunidade de utilizar unha **marca cobertura** global para os mesmos.

### 4.6. PROPOSTAS DE ACTUACIÓN A CURTO PRAZO

---

- ⇒ Elaborar un Proxecto e/ou Estudio de viabilidade da expansión da produción cooperativa en horta e flor, como modelo de complementariedade con explotacións leiteiras e/ou con enerxías renovables.
- ⇒ Diseñar e implantar un Plan de Integración paulatina das cooperativas do Sector



# **5 SECTOR DE SUBMINISTROS E SERVICIOS COOPERATIVOS**



## 5.1. PRINCIPAIS ASPECTOS BÁSICOS DO SECTOR

---

- ▶ En principio, máis que un Sector Económico ou Cooperativo diferenciado, debería falarse dunha **Liña de Actividade das Cooperativas** ligada tradicionalmente ás actuacións de comercialización das producións dos socios/as, e, polo tanto, estreitamente dependente do comportamento e actuación de cada sector en concreto.
- ▶ Non obstante, ademais do anterior, tamén existe unha actividade económica/empresarial diferenciada, como é a que desenvolven determinadas cooperativas configuradas como **CENTRAIS DE COMPRA**, de orientación “multiproduto/multiservizo” e dedicación exclusiva á comercialización de subministros e servizos a outras cooperativas e/ou aos socios/as de estas ou terceiros.
- ▶ Así pois, sempre debería diferenciarse entre:
  - A estratexia das **distintas cooperativas de cada sector** en canto á achega de subministros e servizos aos seus socios/as (e incluso as súas propias estratexias de aprovisionamento).
  - A estratexia comercial das cooperativas expresamente configuradas como **Centrais de Compra**.
- Hai en España máis de 1.200 Cooperativas que aportan subministros e/ou servizos aos seus socios/as (é dicir, máis dun terzo do total de cooperativas agrarias existentes); en Galicia, probablemente entre 50 e 60 cooperativas agrarias aportan Subministros e/ou Servizos aos seus socios/as (incluíndose aquí a maior parte das cooperativas lácteas, orientación principal do cooperativismo en Galicia, e, polo tanto, da actividade de Subministros e Servizos).
- Soamente hai en España unhas 30/40 cooperativas de 2º Grado especializadas como Centrais de Compra; e só se conta en Galicia con 2 o 3 estruturas de base cooperativa configuradas como Centrais de Compra, destacando CECOP en 60 cooperativas asociadas (sen considerar os grupos COREN ou FEIRACO), ademais do proxecto

DELAGRO integrador de cooperativas centrais de compra de Galicia, Asturias e Cantabria.

- Outro aspecto singular do Macrosector de Subministros e Servizos é a extraordinaria diversidade de alternativas de oferta existentes, debéndose diferenciar entre liñas moi diversas:
  - Liña de **Servizos Asistenciais** clásicos das cooperativas (asesoría de xestión, veterinaria, cultivos, información, formación, xestión, subvencións, etc.).
  - Liña de **Abastecemento de inputs** para a explotación (fertilización, fitosanitarios, zoonosanitarios, sementes, envases y embalaxes, ferramentas e repostos, material de rego, etc.).
  - Liña de **Servizos Especializados** (de substitución, arrendamento de maquinaria, sistemas lóxicos, sistemas de calidade, trazabilidade ou certificación, etc.).
  - Liña de **Combustibles e afines** (gasóleo, lubricantes, butano, produtos complementarios en estacións de servizos, etc.).
  - Liña de **Alimentación Animal** e produtos complementarios (pensos, lactoreemplazantes, palla e forraxes, etc.). Así, en Galicia hai 27 cooperativas que producen e comercializan pensos aos seus socios/as.
  - Liña de **Tendas Cooperativas** (multiproduto e multicliente).
  - Liña de **Servizos Sociais** no territorio (promovéndoo e demandándoo á Administración, incluíndo infraestruturas e asistencia social de todo tipo).
- As anteriores consideracións de carácter previo indican que é impensable establecer estratexias particulares en cada liña de actividade e/ou sectorial, cuestión que compete a cada cooperativa en concreto. Non obstante, si é posible e conveniente propoñer prioridades de actuación estratéxica global ou conxunta que permitan ás cooperativas optimizar as súas actuacións de prestación de servizos e subministros aos seus socios/as.

- Así pois, onde parece que deberían centrarse prioritariamente a atención e os esforzos é na potenciación das **Centrais de Compra** de base cooperativa e na integración e potenciación de estes modelos de actuación e das súas conexións coas distintas cooperativas sectoriais.
- Isto incluíría, loxicamente, a optimización da **estrutura de servizos e subministros** comercializados no conxunto das cooperativas agrarias de Galicia, que, como se observa no cadro adxunto, diferénciase bastante da do resto de España; e nun anexo ao presente informe inclúese outra información complementaria que pode axudar a realizar o análise deste macroproxecto.

#### A ACTIVIDADE DE SUBMINISTROS E SERVICIOS NAS COOPERATIVAS

Actividade Cooperativa por Subsector de Servizos e Afines	Porcentaxe de peso específico de cada subsector		Peso específico Galicia no conxunto cooperativo nacional (%)
	Sobre Total Galicia (%)	Sobre Total España (%)	
• SUBMINISTROS	37,2	44,1	5,6
• SERVICIOS	40,1	21,8	12,3
• GASÓLEO	5,8	19,3	2,0
• TENDAS	24,5	14,8	7,6
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fonte: OSCAE/ 2006

## 5.2. PRINCIPAIS DEBILIDADES OU FACTORES DE RISCO DA ESTRUTURA COOPERATIVA E VALIDEZ MULTISECTORIAL

- **Dimensión** produtiva media (explotación e/ou cooperativa) aínda moi **atomizada** y escasamente competitiva en moitos casos.



- Falta de **información** sobre mercados de aprovisionamento e servizos; e sobre **escenarios de futuro**, faltando un marco estratéxico para tomar decisións de futuro.
- A mentalidade y exixencia do socio/a concrétese no **“prezo”** a toda costa e a curto prazo.
- Risco crónico de **“perda” do socio/a** e, incluso, cese da súa actividade.
- Non se conseguiu captar e **fidelizar o compromiso** do socio/a coa estratexia da cooperativa.
- Incertezas sobre determinados **modelos produtivos** e sobre a súa viabilidade e competitividade a medio/longo prazo, e conseguinte incerteza sobre o modelo de subministros e servizos máis conveniente desde un enfoque estratéxico e de futuro.
- Crecente **captación dos/as gandeiros/as** máis competitivos, desde ámbitos industriais ou desde a competencia de operadores na área de subministros.
- Nun período máis ou menos longo, será imposible evitar a exixencia de competir con **prezos moito máis baixos** conseguidos a través de modelos produtivos máis eficientes, co conseguinte impacto nas estratexias de aprovisionamentos e servizos.
- Os riscos e incertezas que ameazan ao **Sector Lácteo Galego** incidirán decisivamente no desenvolvemento futuro do macrosector de subministros e servizos de base cooperativa.
- Significativas carencias nas estruturas e nos sistemas de comercialización de subministros e servizos.

### 5.3. PRINCIPAIS FORTALEZAS OU OPORTUNIDADES DE FUTURO

---

- Forte arraigo da prestación de servizos e comercialización de subministros, como **actividade tradicional** das cooperativas agrarias.

- Os Subministros e Servizos representan a **actividade de maior crecemento** y expansión das cooperativas nos últimos anos.
- Importante **tecnificación** dos sistemas de produción das explotacións alcanzada nos últimos anos.
- Forte **potencial de afianzamento da trazabilidade** dos subministros incorporados á produción.
- **Equipos técnicos** ben preparados, tanto en explotacións como en cooperativas.
- Imaxe do **potencial de calidade e diferenciación** na produción agroalimentaria de Galicia.
- Indubidables vantaxes competitivas das cooperativas polo seu contacto e **relación directa co socio/a** e por aportarlle servizos e subministros que potencian a calidade e competitividade dos produtos.
- Xa se viviu un longo **proceso de concentración** e redimensionamento das explotacións (aínda que tal vez insuficiente) que xerou explotacións moi competitivas, especialmente no Sector Lácteo, principal cliente dos Subministros e Servizos.
- A achega de Subministros e Servizos é unha óptima **ferramenta de fidelización do socio/a**.

#### 5.4. OUTRAS VALORACIÓNS ESPECIFICAMENTE RELACIONADAS COA ACTIVIDADE DE SUBMINISTROS E SERVIZOS PROPIAMENTE DITA

---

- Importante e crecente **competencia desleal** desde moi diferentes vertentes e ámbitos, con escasa información, investigación e/ou vixilancia da mesma.
- Existe un elevado **fraude** en determinados segmentos de subministros e unha evidente **publicidade enganosa** que confunde ao produtor/a e deteriora a súa relación e/ou compromiso/ fidelización coa cooperativa á que pertence.

- E, ademais, o abastecemento de subministros e servizos procedente das cooperativas é extremadamente **disperso, atomizado e heteroxéneo**, perdéndose as sinerxías e os aforros dun abastecemento integrado, planificado e optimizado ás necesidades de cada sector.
- Moitas veces preténdese que sexan as **marxes** dos subministros e servizos os que sosteñan produción ou cooperativas inviables, ou ben estruturas pesadas e moi custosas.
- Hai situacións, como a da **Rede de Tendas** cooperativas, que, polo súa mala estrutura de organización, ou o seu enfoque reduccionista, non logran asumir a misión ou función, económica e social, que lle corresponde.
- É importante e conveniente lograr unha óptima utilización dos **recursos autóctonos**; pero isto non debe confundirse, como ocorre ás veces, cunha prexudicial política de subministros “excesivamente de proximidades”.
- A eficacia na xestión e comercialización de subministros e servizos depende da calidade, cualificación e competencia dos **equipos técnicos** das cooperativas; é obvio o esforzo de estas neste aspecto; pero non sempre poden reter aos bos técnicos/as despois de facer o esforzo de formalos, e non sempre é posible compatibilizar a xestión técnica coa comercializadora.
- Cada cooperativa, no seu sector respectivo, pode aportar moitas tipoloxías de subministros e servizos aos seus socios/as; **pero non todas**; y, en moitos casos, moi poucos, téndose que recorrer a terceiros de forma inconexa e con escasa visión estratéxica ou **información de mercado**. En definitiva, desaprovéitanse as sinerxías dun **Sistema Integral de Subministros e Servizos** de base cooperativa e altamente especializado neste colectivo.
- É indubidable que, ante a competencia existente e os cambios previstos, para prestar un bo servizo de aprovisionamento ao socio/a é indispensable **“gañar**

## **dimensión” e especialización nos sistemas de aprovisionamento e loxística.**

- Os subministros e servizos que facilitan as cooperativas deben ser **avanzados e pioneiros**; non se pode “ir a remolque” da que fai e ofrece a competencia, que moitas veces utiliza a súa oferta de servizos e subministros como reclamo para atraer e captar produtores/as.

### **5.5. MISIÓN E VALORES BÁSICOS MÁIS ESPECIFICAMENTE SECTORIAIS**

---

- Optimizar e desenvolver os sistemas de aprovisionamento dos socios/as e minimizar os custos inherentes ao mesmo.
- Prestar servizos de alta calidade e máxima eficacia, avaliando sistematicamente a idoneidade, oportunidade e suficiencia dos mesmos.
- Asegurar a calidade, seguridade alimentaria e trazabilidade dos subministros aportados.
- Optimizar os sistemas loxísticos utilizados na comercialización de subministros e asegurar a dispoñibilidade dos mesmos.
- Contribución á mellora continua da rendibilidade económica dos socios/as e/ou cooperativas ás que se abastece de subministros e se presta servizos.
- Diferenciar e prestixiar os subministros e servizos a aportar polas cooperativas.
- Promover e apoiar a adaptación dos sistemas de produción dos socios/as ás tendencias e exixencias dos mercados e aos condicionantes tecnolóxicos e de competitividade.
- Promover e apoiar o redimensionamento das explotacións para facelas competitivas nos novos condicionantes do entorno e cos novos sistemas de aprovisionamento e loxística.

- Promover e apoiar proxectos de integración e/ou intercooperación entre cooperativas.
- Potenciar a comunicación, identidade corporativa e imaxe cooperativa, como axente e interlocutor básico nos distintos sectores onde opera a cooperativa.
- Optimizar a prestación de servizos integrais aos socios/as, especialmente en todo canto represente mellora das explotacións.

## 5.6. LIÑAS ESTRATÉXICAS DE INTERE PRIORITARIO

---

Propóñense dous grandes **EIXES ESTRATÉXICOS BÁSICOS** para o conxunto das cooperativas galegas operativas no Sector de Subministros e Servizos:

- A. MODERNIZACIÓN E POTENCIACIÓN DOS SISTEMAS XERAIS DE PLANIFICACIÓN, XESTIÓN E DECISIÓN.
- B. EVOLUCIÓN PAULATINA CARA UN MODELO INTEGRADO DE SUBMINISTROS E SERVICIOS DE BASE COOPERATIVA.

### A. MODERNIZACIÓN E POTENCIACIÓN DOS SISTEMAS XERAIS DE PLANIFICACIÓN, XESTIÓN E DECISIÓN

---

- I. Identificar e definir os **escenarios de futuro** que previsiblemente enmarcarán e condicionarán a actividade das explotacións e cooperativas de Galicia nun horizonte futuro.
- II. Identificar, seleccionar e definir os **modelos ou orientacións estratéxicas básicas do Sistema Cooperativo de Subministros e Servizos** máis convenientes en función dos escenarios de futuro identificados.
- III. Establecer un **Plan Estratéxico** do Sistema Cooperativo de Subministros e Servizos de Galicia baseado nos

escenarios de futuro identificados e nos modelos de sistema cooperativo seleccionados e desexables; en definitiva, prepararse para ese novo entorno externo que se implantará nun certo período.

- IV. Diseñar e implantar plans e programas de supresión da **competencia desleal** que soportan as cooperativas de Subministros e Servizos.

## B. EVOLUCIÓN PAULATINA CARA UN MODELO INTEGRADO DE SUBMINISTROS E SERVIZOS DE BASE COOPERATIVA

---

- I. Gañar **dimensión** a través de iniciativas de expansión, **integración** e/ou intercooperación, co obxectivo final dun **único operador**, en subministros e servizos, de natureza cooperativa e para todo o colectivo de cooperativas agrarias de Galicia e/ou fóra de Galicia; establecer un plan estratéxico que conduza e comprometa ás cooperativas nesta dirección e que contemple as necesarias iniciativas de enaxenación de activos ociosos.
- II. **Diversificar** a actividade máis alá de subministros e servizos tradicionais e/ou dos mercados tradicionais.
- III. Promover a **transparencia, calidade, diferenciación** y excelencia na prestación de servizos e na comercialización de subministros.
- IV. Plans e programas de **formación, cualificación e profesionalización** das cooperativas e dos/as socios/as en todo o campo da prestación de servizos e utilización de subministros.
- V. Optimizar as **instalacións** e os **sistemas loxísticos** ligados á comercialización de subministros e prestación asistencial.
- VI. Crear e manter unha "**bolsa de especialistas**" única, multisectorial e multidisciplinar, ao servizo do sistema de subministros ou as cooperativas.

- VII.** Implantar unha **rede de información/comunicación** intercooperativa destinada a actualizar a información e documentación sobre o mercado de subministros e servizos; e tamén a facilitar á Administración a información que precise para actuar con maior intensidade na vixilancia e ordenación deste sector.
- VIII.** Incorporación aos mercados de "**compradores terceiros**" e dos "servizos rurais" ou "servizos gandeiros especializados".
- IX.** **Formación e información** a socios/as, xestores e persoal técnico de cooperativas para promover a súa aceptación dunha estratexia integral na xestión do aproveitamento de Subministros e Servizos.
- X.** Analizar a viabilidade e oportunidade dunha **Marca/Contramarca** cobertura e diferencial dos Servizos e Subministros de base cooperativa.
- XI.** Realizar un diagnóstico profundo e un Plan Estratégico especificamente orientado a potenciar a **Rede de Tendas**.
- XII.** Definir plans e programas de captación do **mercado portugués** de subministros e servizos, especialmente orientado ao colectivo cooperativo, pero non exclusivamente.

## **5.7. PROPOSTAS DE ACTUACIÓN A CURTO PRAZO**

---

- ⇒ Elaborar un rigoroso Plan Estratégico do Sector de Subministros e Servizos Cooperativos baseado nun profundo diagnóstico de situación e unha definición de potenciais escenarios de futuro.
- ⇒ Presentar, aprobar e implantar o Plan Estratégico deseñado, dotándoo dos soportes estruturais e financeiros precisos.







Este estudio de diagnóstico forma parte da colección de textos técnico-didácticos elaborados pola Unión de Cooperativas Asociación Galega de Cooperativas Agrarias AGACA resultante do desenvolvemento do proxecto NEXUS REDE no marco da Iniciativa Comunitaria EQUAL do Fondo Social Europeo a través do Eixe III e a área temática de Adaptabilidade, dirixida a apoiar ás empresas e persoas traballadoras no uso das tecnoloxías da información e outras novas tecnoloxías.

