Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario de Castilla y León 2019-2023







PUNTO DE PARTIDA

- REALIDAD EMPRESARIAL MUY ATOMIZADA.
- MODELOS EMPRESARIALES MUY DISPARES y HETEROGÉNEOS.
- CON CARACTER GENERAL BAJO PODER DE NEGOCIACIÓN, FRENTE AI REDIMENSIONAMIENTO DEL RESTO DE LA CADENA AGROALIMENTARIA.
- ESTRATEGIAS DISTINTAS EN FUNCIÓN DEL TIPO DE NEGOCIO. SE OBSERVA QUE A MAYOR DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO, HAY MENOS URGENCIA DE REDIMENSIONAMIENTO.
- SI HAY DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO, LA ESTRATEGIA DEBE SER APOSTAR POR EL MARKETING, NUEVOS MERCADOS O INNOVACIÓN EN PRODUCTO O EN PROCESO.
- CONCILIAR EL TRIPLE PAPEL DEL SOCIO COMO PROVEEDOR DE LA COOPERATIVA, CLIENTE Y PROPIETARIO DE LA EMPRESA.

DIAGNOSTICO INTERNO

DEBILIDADES

- Falta de compromiso cooperativo.
- Falta apostar por valores humanos.
- Individualismo.
- Envejecimiento de los socios.
- Falta de relevo generacional.
- Déficit innovador.
- · Escasa colaboración con la distribución.
- Déficit de liderazgo.
- Escasa comunicación (interna y externa)
- · Toma de decisiones lenta.
- Visión a corto plazo.
- · Inmovilismo.

FORTALEZAS

- Infraestructuras capaces.
- Implicación en el territorio.
- Ofrecen seriedad y confianza.
- No deslocalización.
- · Cercanía al socio consumidor.
- Trabajadores y socios implicados.
- · Capacidad de relación intercooperativa.
- Base social amplia.
- Conocimiento de los socios.
- Principio de solidaridad.
- Percepción de calidad.
- Trazabilidad asegurada.

DIAGNOSTICO EXTERNO

<u>AMENAZAS</u>

- Competencia desleal.
- Nuevos canales comerciales.
- Población envejecida.
- Individualismo social.
- Imagen degradada de las cooperativas.
- Concentración de clientes y proveedores.
- Nuevos hábitos de consumo.
- Débil percepción de lo rural por los ciudadanos.
- Legislación cambiante.
- Volatilidad de mercados.
- · Bajo precio de producciones.

OPORTUNIDADES

- Nuevos hábitos y demandas.
- Demanda de servicios por socios.
- Incremento de exigencias de calidad.
- Innovación en el sector
- Presión social hacia el desarrollo sostenible.
- Implementación de economía circular.
- Respaldo legislativo de las cooperativas.
- Nuevas tecnologías de comunicación, fabricación y gestión.

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.

VISIÓN

"Perseguimos un cooperativismo adaptado y adaptable al entorno socioeconómico que, basado en una importante cohesión interna, esté abierto a un mundo globalizado, competitivo, profesionalizado y basado en la tecnología que constituya una referencia para todo el sector agroalimentario".

Este cooperativismo deberá actuar proactivamente, estando atento a las necesidades de sus socios y anticipándose a las demandas de quienes constituyan, en cada momento los clientes, tanto internos como externos de su actividad.

Todo ello con el objetivo de incidir en el crecimiento del propio cooperativismo y en la mejora de la renta económica de sus socios.

MISIÓN

"Impulsar un modelo cooperativo empresarial, profesionalizado, con dimensión relevante, generador de valor y competitivo, que contribuya a mejorar la rentabilidad de los agricultores y ganaderos socios y al desarrollo sostenible del sector agroalimentario y del medio rural."

VALORES

CONFIANZA Y COMPROMISO.

Entendemos por confianza y compromiso, el valor que debe configurar y guiar las relaciones entre los socios, los órganos de gestión y los trabajadores de las cooperativas.

COMPETITIVIDAD.

Aquí se habla del valor añadido y percibido por el entorno de las cooperativas y por sus clientes/ usuarios potenciales respecto a otro tipo de sociedades. En este punto deberemos incluir todos los aspectos relacionados con la calidad y la excelencia en la gestión, en el producto, en las relaciones calidad/ precio y en la percepción de las mismas por agentes, usuarios y clientes de las cooperativas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL.

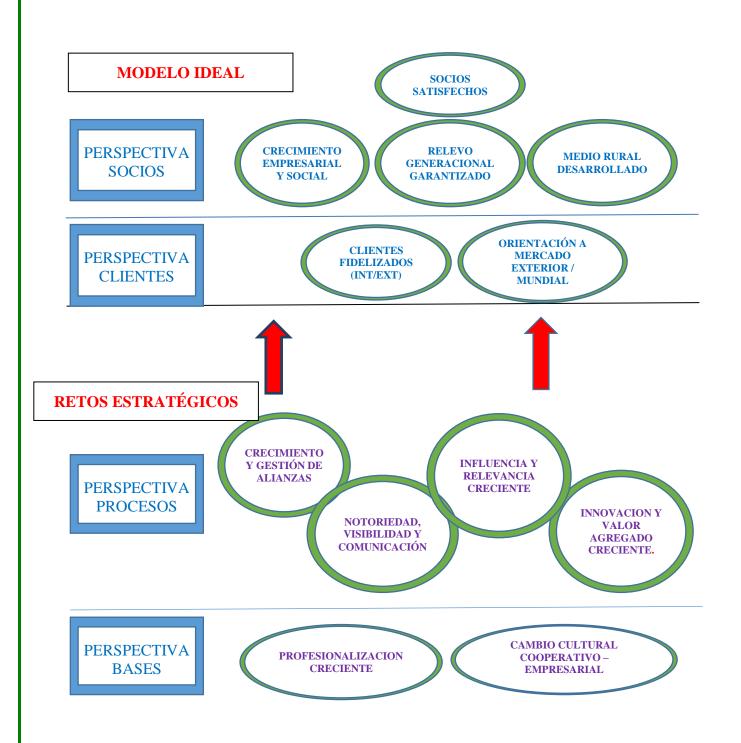
Este valor se refiere a la adhesión y apoyo al entorno geográfico (medio rural) y social de las cooperativas así como a las relaciones entre ellas.

MODELO COOPERATIVO OBJETIVO

Con el Plan Estratégico se persigue alcanzar un modelo cooperativo que responda a los siguientes parámetros:

- Organización con vocación de crecimiento y plan que lo sostenga.
- Abiertas a la colaboración con otras cooperativas en materia de:
 - Comercialización de productos
 - Adquisición de suministros
 - I+D+i
 - Servicios
- · Dispuestas y enfocadas a innovar.
- Con una base social fidelizada a través de la competitividad en:
 - Comercialización de la producción.
 - · Aportando valor añadido a los servicios.
 - Retorno en precios. Eficiencia en costes de estructura.
 - · Seguridad aportada al socio.
 - Fomentar el modelo de integración donde sea factible
- Estructura de gestión profesionalizada.
- Organización solvente, con capitalización necesario para afrontar los retos empresariales
- Preparada para el relevo generacional y la incorporación de la mujer.
- Enfoque a la sostenibilidad.
- · Apuesta permanente por incorporar tecnología.
- Que constituya en agente primordial dinamizador de su entorno en el medio rural.

PLAN ESTRATÉGICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO DE CASTILLA Y LEÓN 2019-2023. (8.141.000 €):



RETO1: CRECIMIENTO Y GESTIÓN DE ALIANZAS

Este reto estratégico se define por la percepción, con carácter general, de un cooperativismo muy atomizado. Este hecho se detecta como una debilidad, que conlleva un limitado poder de influencia en la cadena de valor agroalimentaria. Esta necesidad de crecimiento es un valor que se acentúa en aquellas cooperativas con productos muy poco diferenciados, si bien en el ADN de las empresas está el crecer.

Cabe señalar que, durante el proceso de reflexión se han identificado realidades de carácter muy local con escasa capacidad de influir fuera de su entorno.

En cualquier caso, se persigue un mayor volumen de negocio en las cooperativas; que en última instancia se traduce en menos cooperativas con más socios, que deberá producir un aumento de la eficiencia en costes operativos.

Las cooperativas han identificado fundamentalmente dos vías para conseguir el crecimiento:

-De forma internen, a través de la base social

- Incremento de facturación: A través de nuevos productos/servicios mejorando la calidad y precios vía costes.
- Con nuevos socios.
- Mejora de servicio/producto: ofreciendo nuevos productos a clientes actuales y potenciales nuevos clientes, fomentando la innovación.

-De forma externa, abordándose mediante alianzas, acuerdos o fusiones con otras organizaciones (cooperativas o mercantiles).

La administración, en aras de este objetivo, va a mantener en su política de fomento del asociacionismo a través de la figura de Entidad Asociativa Prioritaria de carácter regional (EAPr), la priorización de aquellas cooperativas con una dimensión adecuada y/o aquellas otras cooperativas de menor dimensión que a través de la vía de los acuerdos intercooperativos trabajen en la línea definida por este reto estratégico.

Medidas de actuación en Crecimiento y gestión de alianzas (4.576.000 €):

1.1.- Incrementar volumen comercializado por los socios en las Cooperativas que no exigen exclusividad de entregas. Se propone implementar incentivos económicos por incrementar el porcentaje de entregas y establecer primas por fidelidad.

-Objetivo: "Pasar del 10% al 50%"

-Implicación: Las Cooperativas

1.2.- Incentivar estatutariamente la incorporación nuevos socios, reduciendo aportaciones a capital social de jóvenes y mujeres.

-Objetivo: "Pasar del 1% al 50%"

-Implicación: Las Cooperativas

1.3.- Prestar servicios en la explotación del socio en caso de falta de relevo generacional, para conservar la capacidad de comercialización.

-Objetivo: "Pasar del 1% al 50%"

-Implicación: Las Cooperativas

1.4.- Incrementar la integración cooperativa especialmente mediante Fusiones, EAPr, y acuerdos de colaboración.

- -Objetivo: "Pasar de 4 a 10 fusiones, de 13 a 20 EAPr. y de y de 24 a 50 acuerdos.
- -Implicación: -Urcacyly las Cooperativas

1.5.- Primar la incorporación de jóvenes a las **EAPr.** con ayudas.

-Objetivo: "Pasar de 219 a 440 y de 1.860.000€ a

3.375.000 €"

-Implicación: Consejería.

RETO 2: INNOVACIÓN Y VALOR AGREGADO CRECIENTE

Del estudio del DAFO se desprende una debilidad en innovación y valor agregado de nuestros productos. Como en tantas ocasiones, las debilidades se pueden transformar en oportunidades de mejora para lograr el crecimiento.

Es fundamental la formación y la concienciación de la importancia de la innovación. La necesidad surge del entorno en el que se desenvuelven las cooperativas, ya que el mercado y los consumidores, como realidades cambiantes que son, demandan nuevos productos y servicios. Por tanto, la innovación en los productos y servicios, en los procesos, en la comercialización y la organizativa son el camino necesario para incrementar el valor agregado.

El valor agregado también se puede maximizar tanto mediante una venta de producto a un precio más elevado (porque así lo retribuya el mercado) como también mediante un eficaz control de costes.

La innovación es una tarea que deberá afectar a todas las actividades y procesos de la cooperativa.

No hay pautas que se puedan implantar con carácter general para acometer la senda de generar valor agregado sin que esta responda a la realidad particular de cada cooperativa y su sector de influencia.

Por lo tanto, es fundamental acometer procesos de planificación estratégica y definición de modelo de negocio, para que en cada caso se encuentre el modo adecuado de afrontar los retos.

Medidas de actuación en Innovación y valor agregado creciente (2.514.000€):

- 2.1.- Impulsar participación en proyectos I+D+i con una discriminación positiva.
- -Objetivo: "Pasar de 15 a 30"
- -Implicación: Las Cooperativas, Urcacyl y la Consejería
- 2.2.- Implantar programa formativo en innovación, para técnicos y personal directivo de las cooperativas, con formación especializada en los diferentes tipos de innovación (producto/ servicio comercialización/procesos/organizativa)
- -Objetivo: "50 Coop, 20 Cursos y 300 alumnos"
- -Implicación: Urcacyl, Cooperativas y Consejería

2.3.- Obligatoriedad de tener Plan Estratégico para mantener reconocimiento como EAPr.

-Objetivo: "70 Entidades"

-Implicación: Cooperativas, Urcacyl y Consejería

2.4.- Apoyo y priorización a las EAPr en ayudas a

la inversión y a la financiación

-Objetivo: Incluir estas ayudas

-Implantación: Consejería.

RETO 3: NOTORIEDAD, VISIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

Este reto estratégico es consecuencia de una debilidad interna del sector cooperativo, pero crucial por la manera en que se interrelaciona con el entorno.

La sociedad, que incluye a gran parte de los clientes actuales y potenciales, es desconocedora del modelo cooperativo, de sus actividades y de su contribución al desarrollo económico y social, y hasta ahora apenas se ha trabajado internamente para corregir esta situación.

Existe un déficit de comunicación en la relación con el cliente externo y también con el interno (socio actual y futuro).

El modelo cooperativo tiene fortalezas, pero no se comunican adecuadamente al resto de la sociedad. Lo que trasciende son los fracasos, no los éxitos o los valores.

Por tanto el reto es que se visibilice el sector cooperativo en su imagen más positiva, estableciendo canales de comunicación, tanto hacia dentro como hacia fuera.

La consecución de este reto deberá tener un impacto positivo en términos sociales, de reconocimiento, y en términos económicos, de comercialización, y por tanto de crecimiento.

Medidas de actuación en notoriedad, visibilidad y comunicación (192.000€):

- 3.1.- **Difundir** dentro de la Revista Urcacyl los **beneficios y las experiencias en nuevas tecnologías** de las Cooperativas.
- -Objetivo: Incluir secciones específicas en la Revista.
- -Implicación: Urcacyl.

3.2.- Programa radio sobre experiencias y realidad del cooperativismo.

- -Objetivo: Poner el programa en onda.
- -Implicación: Urcacyl y Consejería.

3.3.- Impulsar la comunicación interna y externa.

Tener responsable de comunicación, o externalizar este servicio en Urcacyl

- -Objetivo: "Pasar del 5% al 33%"
- -Implicación: Urcacyl y Cooperativas

RETO 4: INFLUENCIA Y RELEVANCIA CRECIENTE

El objetivo de este reto estratégico es conseguir que el sector cooperativo crezca en influencia y relevancia, fundamentalmente entre los distintos actores que operan dentro de la cadena de valor agroalimentaria, pero también ante las instituciones. Este reto estratégico está íntimamente ligado al reto estratégico de crecimiento y gestión de alianzas, que es clave para obtener relevancia e influencia real, así como al de notoriedad, visibilidad y comunicación, que resulta fundamental para que esta influencia real asimismo sea percibida.

Se deben ejecutar actividades conducentes a un fortalecimiento de las relaciones con las instituciones y con el resto de agentes de la cadena de valor, y a un mayor acercamiento al mercado.

Las cooperativas que son elemento esencial dentro de las plataformas de competitividad que ha diseñado la Consejería de Agricultura y Ganadería, deben ser más conocidas y valoradas por el conjunto de la sociedad, debiendo consolidarse el reconocimiento de todo lo que aportan a la cadena agroalimentaria.

Medidas en Influencia y relevancia creciente (214.000€):

- 4.1.- Crear un **argumentario de los valores de los productos cooperativos** para presentárselo junto a esos productos a la distribución.
- -Objetivo: "Hacer 10 presentaciones"
- -Implicación: Urcacyl.
- 4.2.- Establecer días de **Jornadas de puertas abiertas** en las Cooperativas.
- -Objetivo: "Hacerlo en 30 Cooperativas"
- -Implicación: Urcacyl y Cooperativas

- 4.3.- Con la finalidad de construir relaciones de confianza en la cadena agroalimentaria, adoptar en la contratación clausulas de arbitraje y mediación.
- -Objetivo: "Pasar del 5% al 33%"
- -Implicación: Cooperativas.

4.4.- Presentación y visitas a Cooperativas por representantes institucionales.

- -Objetivo: "Dos Jornadas año"
- -Implicación: Urcacyl y Cooperativas

4.5.- Patrocinios por las Cooperativas de actividades en el medio rural.

- -Objetivo: "30 al año"
- -Implicación: Cooperativas

RETO 5: PROFESIONALIZACIÓN CRECIENTE

A pesar de que el personal de las cooperativas se ha profesionalizado mucho en los últimos años, esta profesionalización sigue siendo detectada como un déficit y como un área de mejora continua.

Esto es así y tiene especial incidencia en la comercialización, la internacionalización, la innovación y la tecnología, y también en la propia gestión de la cooperativa.

Este es un reto considerado básico, ya que difícilmente se pueden acometer con garantías los otros retos estratégicos si la gestión cooperativa no está suficientemente profesionalizada y por este motivo se deriva como especialmente importante la formación.

Este reto está profundamente relacionado con el reto de crecimiento y gestión de alianzas y con el reto de innovación y valor agregado creciente.

La profesionalización cooperativa no solo se logra formando al personal actual, sino que es un requisito *sine qua non* para atraer profesionales de otras ramas sectoriales y captar talento entre los jóvenes. Este reto debe afectar de manera conjunta a todos los estamentos de la cooperativa: rectores, empleados y socios.

Medidas en profesionalización creciente (444.000 €):

- 5.1.- Participación de Cooperativas en formación profesional dual.
- -Objetivo: "20 Cooperativas"
- -Implicación: Urcacyl, Cooperativas y Consejería
- 5.2.- Incluir **módulo de** contenido teórico / práctico de **cooperativismo en todos los ciclos de Formación Profesional Agraria.**
- -Objetivo: "600 alumnos / año"
- -Implicación: Consejería.
- 5.3.- Llevar a cabo un **Programa de formación en gestión cooperativa**, dirigido a directivos y técnicos.
- -Objetivo: "20 alumnos / año"
- -Implicación: Consejería y Urcacyl.
- 5.4.- **Programa de formación para técnicos** en comercialización, internacionalización y bioeconomía
- -Objetivo: "4 cursos año y 80 alumnos año"
- -Implicación: Consejería y Urcacyl.

5.5.- Participación en Plan anual de Formación

para mantener reconocimiento como EAPr.

-Objetivo: Modificación del Decreto 33/2016

-Implicación: Consejería

RETO 6: CAMBIO CULTURAL

Este reto refleja los cambios que afectan a la sociedad. Las explotaciones agrarias son cada vez más dimensionadas, competitivas y con un fuerte componente tecnológico. Por tanto, las cooperativas deben adaptarse a esto: competitividad, tecnología y dimensión.

Los hábitos evolucionan con mucha rapidez. Hay nuevas tendencias de eficiencia energética, sostenibilidad, y el cambio afecta a socios, mercado y sociedad. Para que la cooperativa siga cumpliendo sus funciones, es necesario observar y adaptarse a la realidad de manera permanente; y para que esta actitud empresarial cale, se precisa un cambio cultural, debiendo afectar a la estructura de gestión y liderazgo.

Es muy importante trabajar en cada cooperativa en mejorar las estructuras de gestión, agilizando las decisiones, y adoptando como absoluta necesidad la planificación estratégica empresarial, definiendo el modelo de negocio para que trascienda a las personas que en un momento dado ejercen la responsabilidad de gestión y logrando un trasvase de la cultura empresarial que perdure en el tiempo.

En este sentido, el liderazgo debe ser un activo de la organización, compartido y no de personas concretas.

Las cooperativas agroalimentarias de los próximos años deben contemplar escenarios de incertidumbre, de diferenciación y de respeto, en los que se deben de tener muy presentes e incorporar a los jóvenes y a las mujeres que juegan un papel más que relevante. La igualdad de oportunidades entre éstas y los hombres, afecta al futuro del cooperativismo. La implantación de planes para fomentar la igualdad en las Cooperativas, son una herramienta muy necesaria para asumir los nuevos retos en los próximos años.

Medidas de actuación en Cambio cultural (201.000 €):

- 6.1.- **Cursos para jóvenes cooperativistas** menores de 30 años, sobre modelo cooperativo
- -Objetivo: "1 curso y 25 alumnos año"
- -Implicación: Urcacyl
- 6.2.- Compromiso de las cooperativas de **incluir jóvenes y mujeres en Consejos Rectores** en proporción cada una de ellas a su base social.
- -Objetivo: "Pasar del 5% al 50%"
- -Implicación: Cooperativas
- 6.3.- Apoyo con hasta un 50% a realización de planes estratégicos en Coop. que no hayan alcanzado la calificación de Entidad Asociativa Prioritaria
- -Objetivo: "60 planes estratégicos"
- -Implicación: Urcacyl, Cooperativas y Consejería.

6.4.- Crear un **observatorio de satisfacción del socio** -Objetivo: "100% de Cooperativas en el observatorio"

-Implicación: Consejería

Urcacyl con carácter general estará implicada en todas las actuaciones a desarrollar, tanto en la divulgación, como en la implantación y el seguimiento.

- -Actuaciones específicas de Consejería de Agricultura y Ganaderia: 1.5 2.4 5.2 5.5 6.4
 - -Actuaciones específicas de Urcacyl: 3.1 4.1 6.1
- -Actuaciones específicas de las Cooperativas: 1.1 1.2 1.3 4.3 4.5 6.2
- -Actuaciones de Urcacyl junto a las Cooperativas y/o la Consejería: 1.4 2.1 2.2 2.3 3.2 3.3 4.2 4.4 5.1 5.3 5.4 6.3.

OBJETIVOS FINALES A CONSEGUIR

- -Incremento de un 40% del volumen de negocio total hasta los 3.600 M€.
 - -Que al menos el 50% de las cooperativas hayan:
- Implementado un modelo incentivos por actividad cooperativizada y primas por fidelidad.
- Implantado medidas efectivas para integrar nuevos socios jóvenes y con especial incidencia en mujeres.
- Desarrollado una oferta de servicios en explotaciones de los socios.
 - -Incrementar en un 150% el número de fusiones.
- -Duplicar el número de cooperativas adheridas a la figura de EAPr.

- -Duplicar el número de cooperativas participantes en proyectos de I+D+i.
- -300 profesionales formados de al menos 50 cooperativas diferentes en materia de innovación.
- -130 cooperativas con un plan estratégico propio en aplicación, que defina:
- •Vías de crecimiento. Comercialización. Internacionalización.
 - •Modelo de negocio para generar valor agregado.
- •Modelo organizativo adecuado a la realidad de cada cooperativa.
- -100 directivos actuales o futuros con formación especializada en gestión de cooperativas.
- -3.000 alumnos de FP agraria con formación complementaria en cooperativismo.
- -El 50% de las cooperativas asuman la composición de un consejo rector que refleje la presencia de jóvenes y mujeres de acuerdo a la realidad de su base social.

IMÁGENES DE LOS TRABAJOS DEL PLAN ESTRATÉGCO

























