



# **PLAN ESTRATÉGICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO DE EXTREMADURA 2020-2025**

---





## ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	
<b>2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO Y METODOLOGÍA .....</b>	
<b>3. EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL .....</b>	
3.1. - Número de cooperativas agrarias con actividad económica y su evolución	
3.2. - Distribución geográfica del cooperativismo agroalimentario	
3.3. - Importancia económica del cooperativismo agroalimentario y su evolución	
3.4. - Socios de cooperativas	
3.5. - Empleo generado en las cooperativas	
3.6. - Sectores y actividades de las cooperativas	
3.7.- Actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias	
3.8.- Análisis de la estructura	
3.9.- Principales cooperativas agroalimentarias españolas	
<b>4. EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EXTREMEÑO .....</b>	
4.1.- Número de cooperativas agrarias con actividad económica y su evolución	
4.2.- Distribución geográfica del cooperativismo agroalimentario	
4.3.- Importancia económica del cooperativismo agroalimentario y su evolución	
4.4.- Socios de cooperativas	
4.5.- Empleo generado en las cooperativas	
4.6.- Sectores y actividades de las cooperativas	
4.7.- Actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias	
4.8.- Análisis de la estructura	
4.9.- Principales cooperativas agroalimentarias extremeñas	
<b>5. EL COOPERATIVISMO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL .....</b>	
<b>6. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO .....</b>	



<b>7. DAFO .....</b>	
<b>8. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN EXTREMADURA .....</b>	
<b>9. PROPUESTA DE VALOR. NUEVO MODELO DE COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN EXTREMADURA .....</b>	
9.1.- A sus socios	
9.2.- A los clientes	
9.3.- A los consumidores	
9.4.- Al entorno social y al medio rural en el que se asientan	
9.5.- A la administración pública	
9.6.- Modelo cooperativo objetivo	
<b>10. EJES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACTUACIONES .....</b>	
<b>11. TABLA DE PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS .....</b>	
ANEXO 1. ENCUESTAS A COOPERATIVAS. ....	



## 1. INTRODUCCIÓN

---

Extremadura dispone de un sistema cooperativo agroalimentario fuerte que apuesta por la modernización del sector, por la fijación de la población y por el desarrollo rural, por producir alimentos de calidad, por mantener el crecimiento económico y por el compromiso con las zonas rurales y el medio ambiente.

Desde el año 1990, este sector ha estado representado por Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura como entidad que aglutina el movimiento cooperativo agrario de la región con el objetivo principal de defender los intereses cooperativos y ser órgano de representación ante las Administraciones autonómica, central y europea.

La unión extremeña es así punto de encuentro de las cooperativas como referentes en el sector agroalimentario y un instrumento para potenciar la intercooperación entre ellas.

Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura cuenta –según datos del cierre de año 2019- con 59 cooperativas agrarias y ganaderas de toda la región como socias de forma directa, incrementándose hasta las más de 180 cooperativas en total al tener en cuenta a las cooperativas de base que componen las cooperativas de segundo asociadas a la federación.

En total, agrupan a más de 32.200 agricultores y ganaderos, generan más de 3.200 puestos de trabajo en Extremadura y facturaron 1.300 millones de euros en el año 2018.

Estos datos reflejan el logro de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura al consolidar la agricultura y la ganadería de Extremadura, con su agroindustria, como un referente y motor de desarrollo y justifican por sí solos la necesidad de realizar un Plan Estratégico que guíe el avance y progreso de este sector.

El protagonismo de las cooperativas en el sector agroalimentario es incuestionable, poniéndose de relieve aún más durante la pandemia por COVID-19, en la que agricultores, ganaderos y cooperativas han demostrado ser esenciales para abastecer a la sociedad con alimentos de calidad, sanos y seguros.

En todo este período de crisis, las cooperativas intensificaron sus esfuerzos, asumieron mayores costes de producción en campo, almacenes y centrales y garantizaron en todo momento el abastecimiento de los alimentos necesarios.

Las cooperativas consiguieron demostrar así su compromiso y apuesta por un modelo económico más sostenible, que será además motor para facilitar la reactivación económica y social tras la pandemia.

No obstante, esta situación de crisis ha dibujado un nuevo escenario con relevantes transformaciones en los mercados que exigen una necesaria adaptación a esos cambios y una mejora de la competitividad.



Así, este Plan Estratégico determinará la situación actual del cooperativismo agroalimentario extremeño, los objetivos de este sector y las acciones y estrategias a llevar a cabo para lograr dichos fines a partir del fortalecimiento del cooperativismo como instrumento fundamental para el crecimiento de la industria agroalimentaria, la fijación de la población rural y desarrollo territorial.

Se trata de un Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario de Extremadura que marca la hoja de ruta a seguir por las propias cooperativas, por la Administración pública y por las instituciones privadas relacionadas con el cooperativismo con el objetivo de definir los grandes ejes de actuación necesarios para alcanzar un nuevo modelo de cooperativismo agroalimentario más competitivo.



## **2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO Y METODOLOGÍA**

---

El cooperativismo es esencial para la industria agroalimentaria en Extremadura como movimiento empresarial que fija la población en las zonas rurales, que vertebró el territorio y que se compromete con las personas de las zonas en las que se asienta, ejerciendo un papel clave en el desarrollo territorial y para la recuperación económica de Extremadura.

Ante ello, se hace necesario reforzar el sector cooperativo agroalimentario extremeño a partir de una serie de acciones y medidas realistas, basadas en unas estrategias a las que se llega en este Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario de Extremadura, abarcando el periodo 2020-2025.

Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura ha confirmado, durante sus 30 años de funcionamiento, su fin de defender los intereses de sus cooperativas socias y ser su interlocutor ante la Administración, además de fomentar el cooperativismo apoyando los proyectos de intercooperación, mejorar la cualificación de los profesionales del sector y promocionar y organizar servicios y actuaciones de interés general para el cooperativismo.

Esto justifica que el trabajo del Plan Estratégico esté realizado por Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura, que es baluarte de las cooperativas extremeñas como empresas y de todos los sectores agrarios y ganaderos en los que éstas desarrollan su actividad, con el objetivo de aunar esfuerzos para defender los intereses de todos. Unos sectores de representación que son todos los productivos de Extremadura: Aceite de Oliva, Aceituna de Mesa, Apícola, Arroz, Cultivos Herbáceos, Frutas y Hortalizas, Igualdad, Ovino y Caprino, Piensos, Porcino Ibérico, Suministros, Tabaco, Vacuno y Vino.

Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura presta servicios de información y asesoramiento a las cooperativas de la región que la integran con la pretensión de favorecer e incrementar su desarrollo, intercooperación y dimensión empresarial.

El trabajo aquí desarrollado parte de un profundo análisis previo del sector y de un diagnóstico de la situación, que ha llevado a cabo Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura, que cuenta con un equipo de técnicos preparados, competentes y, lo que es mejor, comprometidos e ilusionados con el proyecto de que Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura sea un instrumento para modernizar las cooperativas y un punto de encuentro de todas ellas para potenciar la intercooperación y ser referentes en el sector agroalimentario.

La elaboración del Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario de Extremadura parte de un análisis exhaustivo de las cooperativas agroalimentarias de España y de Extremadura, utilizando para ello los datos del último "Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agro-alimentario Español".

Así, un capítulo de este plan recoge los datos del cooperativismo español y se centra, en otra parte, en el cooperativismo extremeño, con todos los datos sociales y económicos de las cooperativas asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias de España y a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura. Esos datos corresponden a



la encuesta realizada a lo largo del año 2019 a dichas cooperativas sobre el ejercicio de 2018 ya cerrado.

Esta 'radiografía' del sector se completó con la realización de distintas entrevistas a expertos en cooperativismo, identificándolos en dos grandes grupos. Por un lado, se constituyó un grupo consultivo intersectorial, formado por los presidentes de las Sectoriales y los representantes de los distintos grupos de trabajo en los que se estructura Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura.

Por otro lado, se estableció un grupo consultivo general que conformaron los responsables de las diez cooperativas más relevantes de la región y el Consejo Rector de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura, que es el principal órgano en la estructura de la federación.

El ingente resultado de estas entrevistas fue seguido por una intensa evaluación y consideración de las mismas que fue base para llevar a cabo el análisis general con el que identificar y organizar los múltiples factores del entorno general que afectan al cooperativismo extremeño. Este trabajo es especialmente importante para disponer de una especie de fotografía fija del sector cooperativo actual y llevar a cabo posteriormente otro análisis fundamental: el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) con el que realizar así la planificación estratégica del movimiento cooperativo de Extremadura.

Finalmente, se marcan unas líneas estratégicas a seguir como una hoja de ruta de trabajo a fin de definir el modelo de futuro de las cooperativas agroalimentarias de Extremadura. Finalmente, se precisan las medidas concretas a desarrollar para alcanzar esos objetivos estratégicos con los que apostar por modelos empresariales más competitivos, generadores de mayor valor, apostantes por la innovación y con una mayor dimensión con la que afrontar los retos empresariales.





### 3. EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

A lo largo de este capítulo se describirán los principales rasgos socioeconómicos del cooperativismo agroalimentario español y se analizará su estructura y evolución en los últimos años, a partir de los resultados obtenidos a través del "Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agro-alimentario Español", herramienta de Cooperativas Agro-alimentarias de España y sus federaciones territoriales que resulta crucial para profundizar en el conocimiento de este colectivo. Esta herramienta se basa en la elaboración de una encuesta anual de al menos a todo el cooperativismo federado, siendo la última encuesta la realizada en 2019 sobre datos relativos al ejercicio económico del 2018, en la que participaron de 2.575 empresas.

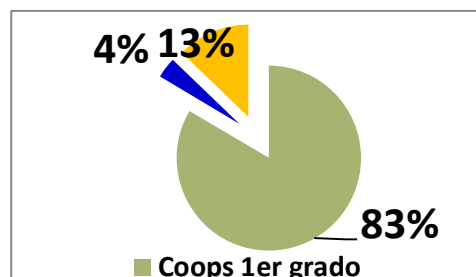
Las cooperativas agroalimentarias en España constituyen una pieza fundamental dentro del conjunto del sector agroalimentario español, participando de manera significativa en algunos de sus principales sectores de actividad y jugando un papel estratégico como entidades con vocación vertebradora del sector productor y como puente comunicador entre el mercado final y el primer eslabón de la cadena: los agricultores y ganaderos.

En España, el movimiento cooperativo está especialmente implantado en algunos sectores como el del aceite de oliva, aceituna de mesa, vinos, arroz, tabaco, lácteos, ovino y caprino, cereales y alimentación animal, donde se pueden además encontrar grandes ejemplos de empresas cooperativas ejerciendo un importante liderazgo.

#### 3.1. Número de cooperativas agrarias con actividad económica y su evolución

Los datos del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (MITRAMISS) indican que en el año 2018 había un total de 3.669 entidades cooperativas activas (con trabajadores dados de alta en la Seguridad Social), de las que 3.190 eran agrarias y otras 479 cooperativas de explotación comunitaria de la tierra (CEC).

Figura 1: % Entidades Asociativas Agrarias (EAAs) por tipo (2018)



Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias de España a partir de "Cooperativas (agrarias y CEC) en situación de alta en la Seguridad Social 2018" (MITRAES).

#### 3.2. Distribución geográfica del cooperativismo agroalimentario



### a. Regiones más cooperativizadas

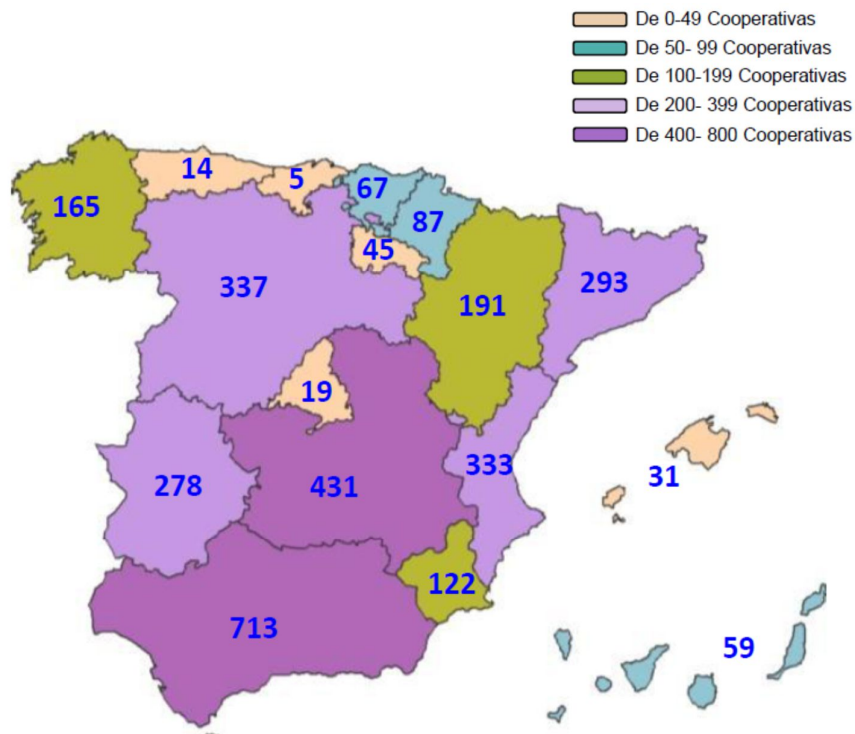
Si se analizan las sociedades cooperativas agrarias 2018 por comunidad autónoma, se observa que las tres comunidades autónomas con mayor número de cooperativas agrarias activas son Andalucía, Castilla La Mancha y Castilla y León, y que las 6 comunidades autónomas más cooperativizadas aglutinan el 75% de las cooperativas agrarias españolas.

Tabla 1. Cooperativas Agrarias activas por CCAA (2018) (Nº y %)

	CCAA	Cooperativas		
		Nº	%	
1	Andalucía	713	22,4	75 %
2	C. La Mancha	431	13,5	
3	Castilla y León	337	10,6	
4	C. Valenciana	333	10,4	
5	Cataluña	293	9,2	
6	Extremadura	278	8,7	
7	Aragón	191	6,0	
8	Galicia	165	5,2	
9	R. Murcia	122	3,8	
10	Navarra	87	2,7	
11	País Vasco	67	2,1	
12	Canarias	59	1,85	
13	Rioja	45	1,41	
14	Islas Baleares	31	0,97	
15	Madrid	19	0,60	
16	P. Asturias	14	0,44	
17	Cantabria	5	0,16	
		3.190	100	

Fuente: Cooperativas agrarias en situación de alta en la Seguridad Social 2018 (MITRAMISS).

Figura 2. Cooperativas Agrarias activas por CCAA (2018) (Nº)



Fuente: Cooperativas agrarias en situación de alta en la Seguridad Social 2018 (MITRAMISS).

### b. Peso económico relativo por comunidad autónoma

Para conocer cuál es el peso de la facturación de las cooperativas agrarias por comunidades autónomas, se ha analizado la muestra de 2.575 empresas encuestadas obteniendo los siguientes resultados.

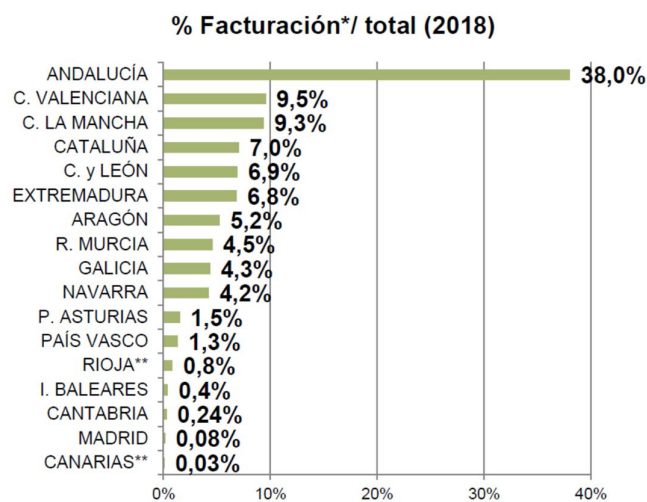
Tabla 2. Facturación de las Cooperativas Agrarias por CCAA (2018) (% sobre total)

	CCAA	Facturación 2018 (*)	
		%	
1	Andalucía	38,0	78 %
2	C. Valenciana	9,5	
3	C. La Mancha	9,3	
4	Cataluña	7,0	
5	Castilla y León	6,9	
6	Extremadura	6,8	
7	Aragón	5,2	
8	R. Murcia	4,5	
9	Galicia	4,3	
10	Navarra	4,2	
11	P. Asturias	1,5	
12	País Vasco	1,3	
13	Rioja(**)	0,8	
14	Islas Baleares	0,4	
15	Cantabria	0,24	
16	Madrid	0,08	
17	Canarias(**)	0,03	
		100	

(\*) Facturación directa sin mercantiles participadas.

Fuente: Muestra Directorio Anual de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias de España) / (\*\*) Otras fuentes.

Figura 3. Facturación Cooperativas Agrarias por CCAA



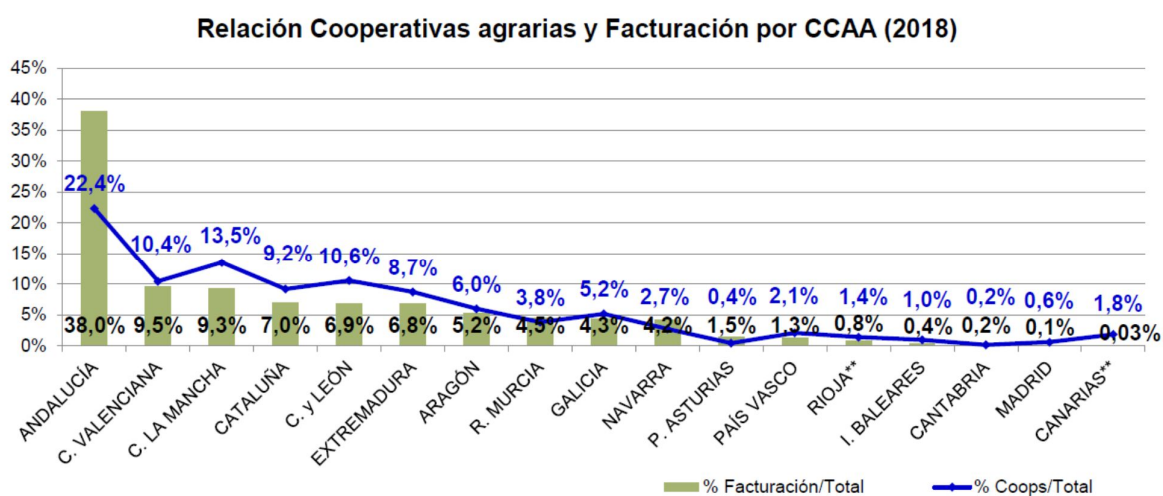
\*Facturación directa sin mercantiles participadas.

Fuente: Muestra Directorio Anual de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias de España). /\*\* Otras fuentes.

Ante todos estos datos se observa que las comunidades autónomas donde las cooperativas tienen una mayor actividad económica son Andalucía, Comunidad Valenciana y Castilla La Mancha.

Las seis comunidades autónomas con mayor peso económico, aglutinan casi el 78% de la facturación total del colectivo cooperativo agroalimentario.

Figura 4. Relación Cooperativas agrarias y Facturación por CCAA (2018)



Fuente: Cooperativas agrarias en situación alta en la Seguridad Social 2018 (MITRAMISS) / Facturación directa sin mercantiles participadas. Directorio Anual de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias de España). /\*\*Otras fuentes.

### 3.3. Importancia económica del cooperativismo agroalimentario y su evolución

La facturación global del cooperativismo español se estima a partir de las cifras de facturación de la muestra participante en el "Directorio anual de Cooperativas". De esta manera, la facturación de las cooperativas, en el ejercicio cerrado en 2018 alcanzó los 29.365 millones de euros. Se trata, en este caso, de la facturación directa de las cooperativas sin tener en cuenta el negocio generado a través de las sociedades mercantiles participadas por las cooperativas, promovidas como instrumento para complementar la actividad, afrontar determinados proyectos, desarrollar determinadas alianzas, etc.

Si se tiene en cuenta la facturación generada a través de estas sociedades mercantiles, en proporción al porcentaje de capital social que las cooperativas ostentan, esta cifra ascendería, al menos, a 32.988 millones de euros.

Tabla 3. Facturación de las Cooperativas Agrarias (2018) (Millones de euros)

	2006	2014	2015	2016	2017	2018	% Var 2017/18	% Var 2006/18
Facturación cooperativas (M€) (1)	20.095	26.929	26.198	28.993	31.358	29.365	-2,2	+46
Facturación global incluyendo mercantiles (M€) (2)	s/d	29.152	28.204	30.992	33.957	32.988	-0,9	s/d
Prod. Final Agraria (M€) (3)	37.176	43.994	45.642	48.412	50.614	52.158	+3,0	+40
Ventas netas industria alimentaria (M€) (4)	78.726	93.396	98.163	111.606	118.682	118.502	-0,2	+51

Fuentes:

(1). Facturación directa, sin mercantiles participadas. Proyección a partir del Directorio Anual de Cooperativas 2019.

(2). Dato anterior + facturación a través de mercantiles participadas según el % capital social de las cooperativas- Directorio Anual Cooperativas 2019.

(3). Anuario Estadístico 2019 (MAPA).

(4). Informe FIAB 2018.

Si se analiza la evolución de estas cifras se puede observar una tendencia muy positiva de un incremento de la facturación del 46% desde el año 2006. La facturación del último ejercicio, el año 2018, motivada fundamentalmente por la importante caída de facturación en el sector del aceite de oliva, donde las cooperativas tienen un importante peso, amortiguando el incremento de facturación de otros sectores como el vino, alimentación animal y lácteo.

Asimismo, y con el objetivo de reflejar la magnitud que representa la facturación (incluyendo mercantiles participadas) del cooperativismo agroalimentario, y de su contribución en el desarrollo del conjunto del sector agroalimentario español, este valor equivale al:

- 63% de valor de la Producción Final Agraria.
- 28% del valor de la Ventas netas de la Industria Alimentaria Española (IAA), (siendo las cooperativas el 12% del colectivo).

### 3.4. Socios de cooperativas

El cooperativismo agroalimentario de España está formado por 1.159.579 socios y socias cooperativistas, contabilizando únicamente a los socios de las cooperativas de primer grado y teniendo en cuenta que puede haber socios que pertenezcan a más de una cooperativa de primer grado. Este número supone un descenso del 1,1% respecto al año anterior.

Tabla 4. Evolución del número de socios de cooperativas (2007-2018)

	2007	2015	2016	2017	2018	% Var 2007/18	% Var 2017/18
<b>Socios</b>	1.160.337	1.187.308	1.182.346	1.172.226	1.159.579	-1,1	-0,1

Fuente: Directorio Anual de Cooperativas 2019 y anteriores (Cooperativas Agro-alimentarias de España)

### 3.5. Empleo generado en las cooperativas

Las cooperativas agroalimentarias españolas incrementaron el empleo directo en un 5%, propulsado por el incremento del empleo en el sector hortofrutícola, alcanzando los 111.151 trabajadores y continuando con la tendencia positiva de los últimos años. De hecho, incluso a pesar de la destrucción de empleo general que se produjo en los peores años de crisis económica, las cooperativas han incrementado desde 2007 al 2018 un 22% el empleo directo.

Además, hay que tener presente que las cooperativas y resto de EAA se ubican en los entornos rurales convirtiéndose, en algunos casos, en los principales motores económicos y focos generadores de empleo en las zonas donde se implantan.

Tabla 5. Evolución del Empleo Cooperativismo Agroalimentario (2007-2018)

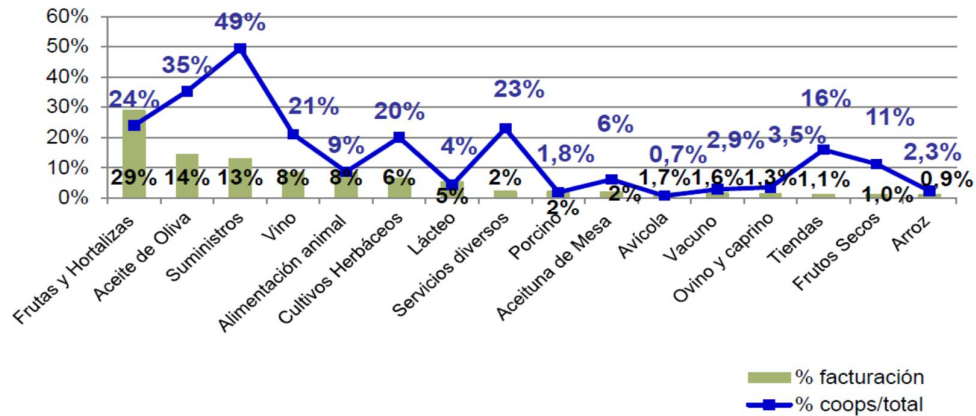
	2007	2015	2016	2017	2018	% Var 2007/18	% Var 2017/18
<b>Empleo total</b>	91.454	97.824	100.831	102.148	111.151	22	5

Fuente: Elaboración propia a partir del Directorio Anual de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias de España) y datos MITRAMISS.

### 3.6. Sectores y actividades de las cooperativas

A continuación, se representan los principales sectores o actividades donde operan las cooperativas agroalimentarias españolas (en función del peso de su facturación con respecto al conjunto total del cooperativismo), comparándolo con el porcentaje de cooperativas participantes en cada uno de ellos (lo que nos permite realizar una cierta aproximación sobre el grado de atomización o concentración en cada uno de los sectores).

Figura 5. Principales subsectores y participación de las Cooperativas (2018)



Fuente: Directorio anual de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias de España)

El sector de Frutas y Hortalizas es el principal en cuanto a facturación de las cooperativas, aglutinando el 29%, seguido del de aceite de oliva (14%), suministros (13%) y vino (8%).

Analizando los datos por número de cooperativas, el 49% de las mismas tienen actividad en Suministros, el 35% en aceite de oliva y el 24% en frutas y hortalizas.

### 3.7. Actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias

Las exportaciones de las cooperativas agroalimentarias han mostrado una evolución muy positiva en los últimos años, con un incremento significativo de la facturación en mercados exteriores entre 2011 y 2018 del +71%.

Es importante resaltar que la evolución de la actividad exportadora en las cooperativas ha sido enormemente importante en los últimos años, acompañando la tendencia del conjunto del sector agroalimentario español donde la salida de las producciones agroalimentarias hacia mercados exteriores supuso una alternativa tremendamente útil, especialmente en los años de mayor crisis económica en el marco de la UE, tendencia que vino para consolidarse y que continua siendo positiva como se puede constatar a través de las cifras.

En concreto, en el año 2018 el 31% de las cooperativas exportaron y el valor generado representó el 31,5% de la facturación total del colectivo. Se produjo una disminución del -4,1% del valor de las exportaciones del año anterior, derivada de la importante caída de la facturación del aceite de oliva.





Las cooperativas representaron un 16% de la facturación exportadora del conjunto del sector agroalimentario español (sin pesca).

Tabla 6. Exportaciones cooperativas: principales cifras

	<b>2018</b>
Peso cooperativas mercados exteriores / total agroalimentario sin pesca (% facturación)	16%
% Cooperativas exportadoras / total cooperativas	31%
% Cooperativas exportadoras 1º grado / total coops	29%
% Cooperativas exportadoras 2º grado / total coops	25%
% Facturación mercados exteriores / total cooperativas	31%
Facturación media mercados exteriores (M€)	10M€
Facturación media mercados exteriores coops 1º grado (M€)	7 M€
Facturación media mercados exteriores coops 2º grado (M€)	36 M€

Fuente: Directorio anual de cooperativas 2019 Cooperativas Agro-alimentarias de España

Las principales 20 cooperativas exportadoras, de las participantes en la encuesta "Directorio anual de Cooperativas 2019", donde se evidencia la predominancia de cooperativas del sector hortofrutícola, son Anecoop, Dcoop, Unica Group, Coren, Onubafruit, Alimer, Vicasol, Murgiverde, Granada La Palma, Agro Sevilla Aceitunas, Hortofrutícola Mabe, Casi, Santa María de la Rábida, Indasol, Cabasc, Cuna de Platero, Trops, San Alfonso, Gregal y Virgen de las Viñas.

### 3.8. Análisis de la estructura

A continuación, se analizan las principales cifras del cooperativismo según diferentes estratos, comparando también con el conjunto de las Industrias Agroalimentarias Españolas (IAA), para poder evaluar cuál es el impacto socioeconómico relativo del colectivo y profundizar acerca de su grado de atomización y su estructura.

#### a. Principales cifras y evolución 2007/2018

A lo largo de los últimos años las cooperativas están mostrando una tendencia general muy positiva, por cuanto que la facturación desde el 2007 se ha visto incrementada un +40,7% y el empleo directo un +21,5%, evidenciando la relevancia como motores económicos y como generadoras de empleo en los entornos rurales donde se asientan.

En 2018 se produjo un descenso de la facturación global del -2,7% arrastrado por la importante caída de la facturación del aceite de oliva, que amortiguó el incremento de facturación de otros sectores como el vino, alimentación animal y lácteo.

Tabla 7: Evolución principales cifras Cooperativismo Agroalimentario Español (2007-2018)

	2007	2015	2016	2017	2018	% Var 2017/ 18	% Var 2007/ 18
Nº cooperativas (agrarias+CEC)	3.996	3.762	3.740	3.699	3.669	-0,8	-8,2
Nº socios*	1.160.337	1.182.346	1.150.341	1.172.226	1.172.226	-1,1	-0,1
Facturación (M€)	20.875	26.198	28.993	31.358	29.365	-2,7	40,7
Facturación global incluyendo mercantiles (M€)	s/d	28.204	30.992	33.957	32.988	-0,9	s/d
Tamaño medio (M€) (facturación directa/coop)	5,2	7,0	7,8	8,2	8,0	-1,9	53,2
Empleo total	91.454	97.824	100.831	102.148	111.151	5,0	21,5
Ventas/empleo (€)	228.256	267.803	287.540	285.147	264.190	-7,3	15,7

Fuente: Directorio Anual de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias España).

## b. Dimensión

El 20% de las cooperativas facturan el 80% del total del cooperativismo.

Se observa así una tendencia a la integración con un proceso continuo de incremento de dimensión. Ha disminuido el número y la facturación de los estratos inferiores (especialmente microempresas) incrementándose la dimensión de los estratos superiores, especialmente del estrato de "grandes empresas".

Tabla 8. Análisis Estratos Cooperativas (2018)

Tipo empresa	Nº Coops.	% total	M€	% facturación* total	Facturación (*) media (M€)	Tendencia 2006-18	
						Nº	€
Grandes	125	5	11.660	50,8	93	+34%	+105%
Medianas	393	15	6.551	28,5	17	+6%	+33%
Pequeñas	992	39	4.065	17,7	4,1	-7%	+1%
Micro	1.065	41	672	2,9	0,6	-20%	-20%

\* Facturación directa sin incluir mercantiles participadas.

Fuente: Directorio anual de Cooperativas 2019 y anteriores (Cooperativas Agro-alimentarias España)

La facturación media de las cooperativas crece de forma exponencial según se avanza positivamente en el ranking de facturación: de 8 M€ (todo el colectivo) < 157 M€ (Top 60) < 436 M€ (Top 10). La media de la UE es 16 M€ (fuente COGECA).

Las cooperativas representan el 12% del total de industrias alimentarias de España (IAA), el 28% de la facturación y el 22% del empleo. El tamaño medio de las cooperativas es superior a la media total de IAA. En general existe una elevada atomización en el conjunto IAA.

Tabla 9. Comparativa Total Cooperativas, Top 10, Top 60 e IAA (2018)

	Entidades		Facturación			Empleo		
	Nº	% total	Valor (M€)	Media (M€)	% total	Directo total	Empleo medio	% total
Top 10 coops	10	0,3	4.359	436	15	9.645	965	9
Top 60 coops	60	1,6	9.444	157	32	24.400	407	22
Total coops España	3.669	100	29.365	8,0	100	111.151	30	100
			32.988 c/mercantiles	9 c/mercantiles				
Total industrias alimentarias	31.342		118.502	3,8	N/A*	501.700	16	N/A(*)

Fuentes:

- Directorio Anual de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias de España)

- Informe Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB)

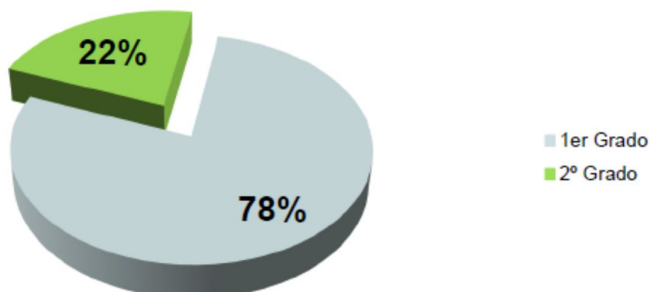
\*N/A: no aplica

### c. Vertebración

Es muy importante el papel de las cooperativas de segundo grado como estructuras vertebradoras (concentran y gestionan la transformación/ comercialización de un importantísimo volumen de producto de las cooperativas de base).

El 42% de las cooperativas de primer grado participan en cooperativas de segundo grado. Por otro lado, un total de 130 entidades de segundo grado concentraron el 22% de la facturación total. Su facturación media fue de 49 millones de euros por empresa.

Figura 6. % Facturación/total entidades 1º y 2º grado 2018



Fuente: Directorio anual de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias de España)

### 3.9. Principales cooperativas agroalimentarias españolas

Como se ha podido analizar en apartados anteriores, el colectivo es muy heterogéneo, en el que el estrato de cooperativas con mayor dimensión ejerce un importante liderazgo. A continuación, se muestran las principales cooperativas españolas, en función de la facturación consolidada (incluyendo la facturación de sus mercantiles participadas según su participación de capital social).

Tabla 10. Top 10 Cooperativas Agroalimentarias 2018

	<b>Cooperativa</b>	<b>CCAA</b>
<b>1</b>	DCOOP	Andalucía
<b>2</b>	COREN	Galicia
<b>3</b>	GRUPO AN	Navarra
<b>4</b>	CENTRAL LECHERA ASTURIANA	P. Asturias
<b>5</b>	ANECOOP	C. Valenciana
<b>6</b>	COVAP	Andalucía
<b>7</b>	COBADU	Castilla y León
<b>8</b>	UNICA GROUP	Andalucía
<b>9</b>	AGRO SEVILLA ACEITUNAS	Andalucía
<b>10</b>	KAIKU	País Vasco

Fuente: Directorio anual de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias de España)



## 4. EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EXTREMEÑO

Las cooperativas agroalimentarias de Extremadura desempeñan un papel fundamental para el desarrollo económico, social y medioambiental de la región, estando asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura, como la federación que las aglutina para promover su competitividad

En este capítulo se recogen los principales rasgos y datos socioeconómicos sobre el cooperativismo agroalimentario extremeño a partir de los datos proporcionados por las cooperativas asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura a través de la encuesta que esta federación realiza anualmente.

Esos datos aquí recogidos corresponden, en concreto, a las cooperativas agrícolas y ganaderas asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura. Son datos referentes al ejercicio cerrado de 2018 a partir de la encuesta realizada en 2019 y recogidos en el último "Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agro-alimentario Español" realizado. En esta encuesta participaron las 60 cooperativas asociadas de forma directa en el referido año.

Este número hace referencia a las cooperativas que están asociadas de forma directa y que se incrementa hasta las 166 cooperativas al tener en cuenta a las cooperativas de base que componen las cooperativas de segundo que son socias de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura.

El "Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agro-alimentario Español" se puso en marcha en 2005 y se ha convertido en la principal herramienta estadística que refleja las macromagnitudes más relevantes del cooperativismo español.

### 4.1. Número de cooperativas agrarias con actividad económica y su evolución

El cooperativismo agroalimentario extremeño, asociado a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura, está compuesto por un total de **60 cooperativas socias directas**, de diferente tipología y provincias. Una cifra que se incrementa hasta las **166 cooperativas al tener en cuenta a las cooperativas de base** que componen las cooperativas de segundo grado que sí son socias directas.

Tabla 1. Cooperativas agrarias socias directas (2018)

Cooperativas	1º grado	2º grado	Número total
Provincia Cáceres	14	7	21
Provincia Badajoz	32	7	39
Total Extremadura	46	14	60

Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)

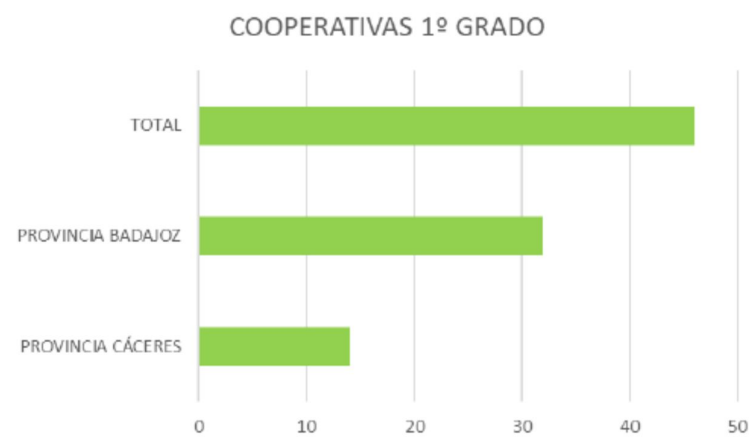
### 4.2. Distribución geográfica del cooperativismo agroalimentario



### a. Cooperativas por provincias

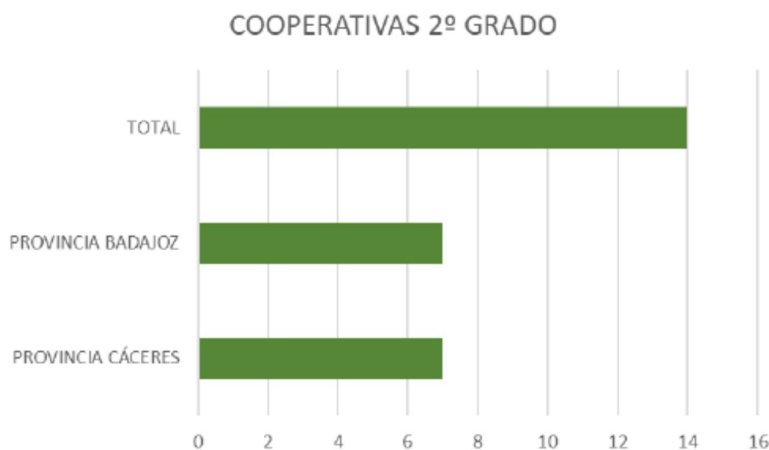
Al analizar el número de cooperativas socias directas de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura por provincias, se observa que la de Badajoz tiene mayor número de cooperativas agrarias. Estas cooperativas son principalmente de primer grado, estando igualado el número de cooperativas de segundo grado en cada una de las provincias extremeñas.

Figura 1. Cooperativas socias directas de primer grado por provincias y total (2018) (Nº)



Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)

Figura 2. Cooperativas socias directas de segundo grado por provincias y total (2018) (Nº)



Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)



De este modo, el 65% de las cooperativas de la provincia de Cáceres son de primer grado, mientras que en la provincia de Badajoz ese porcentaje asciende al 82%.

### b. Peso económico relativo por provincia

Para conocer cuál es el peso de la facturación de las cooperativas agrarias por provincias, se ha analizado la muestra de 60 cooperativas encuestadas. Hay que tener en cuenta que se trata de cooperativas socias directas y que esta cifra se incrementa hasta las 166 cooperativas al tener en cuenta a las cooperativas de base que componen las cooperativas de segundo grado que sí son socias directas. Los resultados son:

Tabla 2. Facturación de las Cooperativas Agrarias por provincia (2018) (% sobre total)

Provincia	Facturación
	%
Badajoz	73,1
Cáceres	26,9
	100

Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura).

Figura 3. Facturación cooperativas provincia Badajoz.



Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)



Figura 4. Facturación cooperativas provincia Cáceres.



Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)

Ante todos estos datos se observa que Badajoz es la provincia en la que las cooperativas extremeñas tienen mayor actividad económica, estando encabezada por las cooperativas de primer grado.

#### **4.3. Importancia económica del cooperativismo agroalimentario y su evolución**

La facturación global del cooperativismo extremeño se estima a partir de las cifras de facturación de la muestra participante en el referido Directorio anual de Cooperativas de 2019. De esta manera, la facturación de las cooperativas extremeñas socias de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura superó los 898,9 millones de euros en el ejercicio 2018. Esta cifra aumenta hasta los 1.300 millones de euros al tener en cuenta la facturación de las cooperativas de base.





Figura 5. Facturación cooperativas socias directas (2018)



Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)

Las cooperativas agroalimentarias ocuparon de nuevo durante el último año importantes posiciones en el marco de la Economía Social española gracias a la gestión empresarial realizada, que arrojó datos positivos en cuanto a facturación y empleo. De este modo, cuatro cooperativas de la región asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura se encuentran entre las 100 principales cooperativas agroalimentarias españolas, sumando más de 320 millones de euros en facturación y 240 empleos directos en la región.

Es lo que reflejaba el Informe 'Empresas más relevantes de Economía Social 2017-2018' realizado por la Confederación de Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), que recopilaba datos de 848 empresas de economía social, constatando su peso socio económico.

En el caso de las cooperativas, el ranking incluía a 550 cooperativas de diversa índole de todo país, destacando las del sector agroalimentario, encontrándose cuatro cooperativas extremeñas entre las cien de dicho sector con mejores resultados de facturación del país, siendo 10 cooperativas extremeñas al poner el tope en las 200 mejores de España. En total, 21 cooperativas agroalimentarias extremeñas se encontraban en el referido ranking total de empresas relevantes en la economía social española.

Un ranking que encabezaba Viñaoliva, que ocupaba el puesto 51 dentro del ranking nacional de cooperativas del sector agroalimentario. Igualmente destacable es Acopaex, en el segundo puesto regional y en el 53 nacional entre las cooperativas agroalimentarias, seguida por EA Group y Casat.



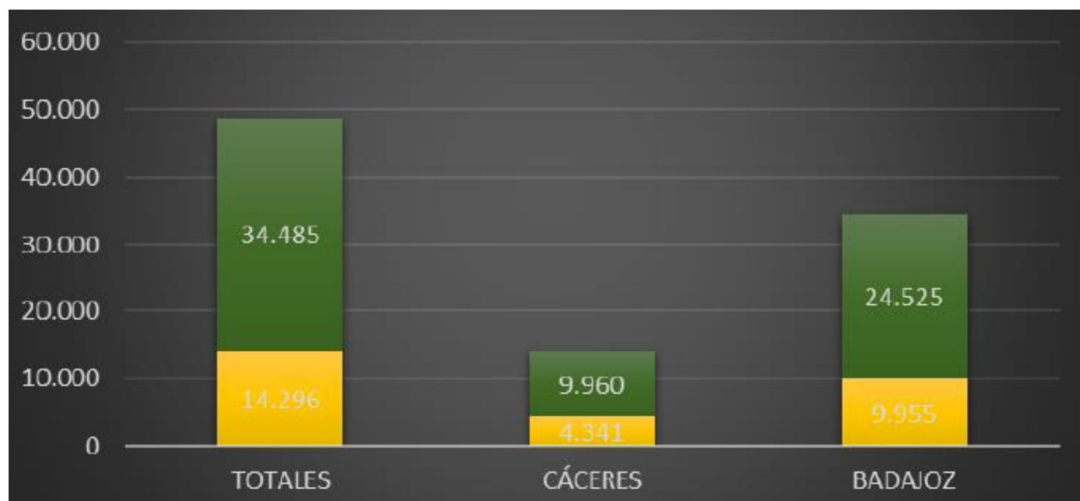
A ellas se sumaban Tomates del Guadiana, Agrupación de Cooperativas Valle del Jerte, cooperativa Río Búrdalo, Cooprado, Pronat y cooperativa San Isidro, que se situaban también entre los primeros puestos del ranking en Extremadura y entre las 200 principales cooperativas del sector agroalimentario a nivel nacional, según el referido informe.

Las 21 cooperativas agroalimentarias extremeñas que se encontraban en este ranking rozan los 730 millones de euros de facturación, siendo destacables también los datos respecto a la creación de empleo, sumando más de 1.200 puestos de trabajo.

#### 4.4. Socios de cooperativas

El cooperativismo agroalimentario de Extremadura asociado a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura está formado por 48.781 socios y socias cooperativistas, según el referido directorio de cooperativas realizado en 2019 con datos del ejercicio anterior cerrado.

Figura 6. Número de asociados a cooperativas agroalimentarias



Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)

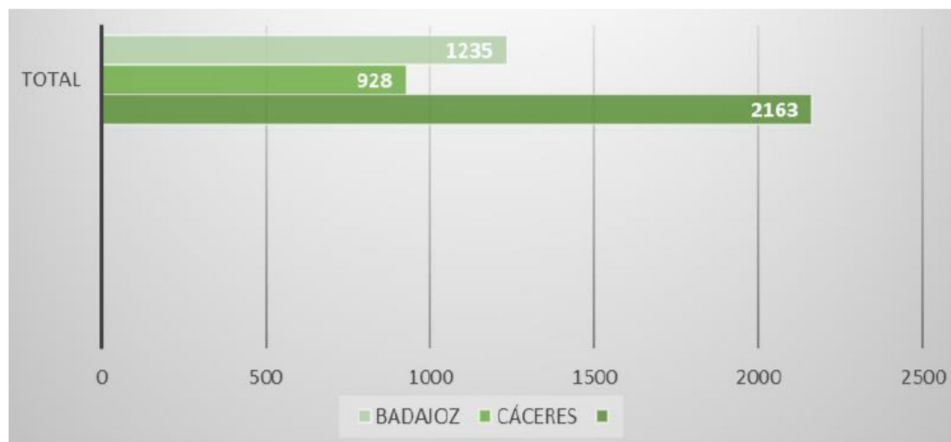
#### 4.5. Empleo generado en las cooperativas

Las cooperativas agroalimentarias extremeñas mantuvieron el empleo directo que generan durante el ejercicio cerrado 2018, según se recoge en el directorio de cooperativas realizado en 2019 por Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura. Así, alcanzaron los 2.163 empleos, lo que representa el 2% del empleo total nacional en cooperativas, que asciende a 111.151 trabajadores.



Es destacable el hecho de que las cooperativas agroalimentarias se encuentran en el medio rural, siendo la única empresa existente en muchos de los pueblos de Extremadura, lo que las convierte en motor económico y de empleo y en herramienta para luchar contra la despoblación.

Figura 7. Número de trabajadores en cooperativas agroalimentarias por provincias.



Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)

#### 4.6. Sectores y actividades de las cooperativas

Las cooperativas asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura se estructuran en torno a los siguientes sectores:

1. Aceite de oliva
2. Aceituna de mesa
3. Arroz
4. Cultivos Herbáceos
5. Frutas y Hortalizas
6. Apícola
7. Vacuno
8. Porcino Ibérico
9. Piensos
10. Ovino y caprino
11. Suministros
12. Tabaco
13. Vino

Algunos de estos sectores se estructuran, a su vez, en grupos de trabajo, siendo concretamente los siguientes:



Frutas y Hortalizas:

- Tomate para industria
- Frutas
- Transformado de tomate
- Pimiento para pimentón

Vacuno:

- Vacuno de leche

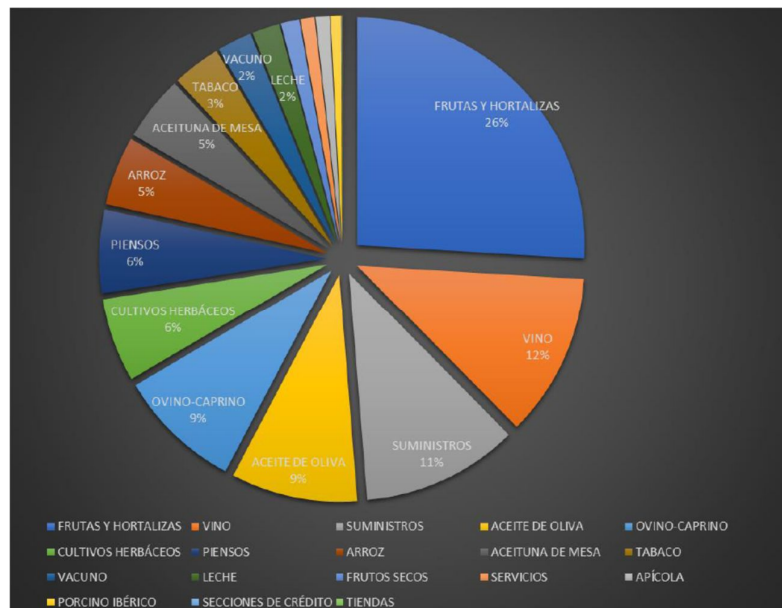
Ovino y Caprino:

- Caprino

Al analizar los sectores en los que trabajan las cooperativas agroalimentarias extremeñas destaca el sector de Frutas y Hortalizas en función del peso de su facturación con respecto al conjunto total del cooperativismo extremeño, representando el 25,94% del total. Le siguen los sectores Vitivinícola y de Suministros, que suponen el 11,65% y el 11,14% respectivamente de la facturación total.

Igualmente, teniendo en cuenta el número de cooperativas participantes en cada uno de estos sectores destaca el de Suministros, ya que el 61,6% de las cooperativas extremeñas participan en este sector, seguido del de Frutas y Hortalizas y el de Aceite de Oliva, sectores a los que se dedican el 26,6% y el 25% de las cooperativas de Extremadura respectivamente.

Figura 8. Sectores por facturación



Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)



#### 4.7. Actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias

Las exportaciones realizadas por las cooperativas extremeñas socias de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura durante el año 2018 alcanzaron los 239,5 millones de euros, lo que consolida el modelo económico y social que representan las cooperativas.

Y es que las exportaciones que realizaron las cooperativas socias de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura representan el 24,4% del total de las exportaciones registradas en Extremadura en el sector agroalimentario durante 2018, que fue de 981 millones de euros.

Asimismo, cabe reseñar que nueve cooperativas extremeñas exportan más del 70% de su producción.

Tabla 3. Exportación de cooperativas agroalimentarias extremeñas (2018)

	<b>Exportación (M€)</b>
Cooperativas 2º grado	116,4
Cooperativas 1º grado	123
Total Cooperativas	239,5

Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)

Las cooperativas de segundo grado socias de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura que exportaron durante el año 2018 lo hicieron por valor de 116,4 millones de euros. Viñaoliva, Agrupación de Cooperativas Valle del Jerte y Tomalia encabezan la lista de cooperativas de segundo grado socias de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura con mayor volumen en la exportación de sus productos. Las tres suman exportaciones por 78,2 millones de euros, lo que representa el 52% de su cifra de negocio total y el 67% del total de exportaciones realizadas por las cooperativas de segundo grado.

De esta lista, cabe destacar además otros datos como los que arroja la cooperativa Comercial Ovinos, que exporta el 90% de su producción. Le siguen Tomalia, cuyas exportaciones en 2018 supusieron el 80% de su facturación, y Acenorca, que exportó el 73% de su cifra de negocio.

Las cooperativas de primer grado continúan creciendo en exportación en la región, superando los 123 millones de euros en el año 2018.

Tomates del Guadiana es la cooperativa de primer grado con mayor volumen de exportación, a la que destina además el 85% de su producción. Tras ella se sitúan la cooperativa Del Campo San Pedro y CAVE San José. Estas tres cooperativas exportaron por valor de 52,2 millones de euros durante el año pasado, lo que supone el 70% de su cifra de negocio total.

Estos datos reflejan la importancia de las cooperativas extremeñas como empresas y su papel en el sector agroindustrial de la región, con el valor añadido de generar riqueza y empleo en el territorio donde se asientan, comprometidas con las zonas rurales y con el medio ambiente.

#### 4.8. Análisis de la estructura

A continuación, se analizan las principales cifras del cooperativismo según diferentes estratos para poder evaluar cuál es el impacto socioeconómico relativo del colectivo y profundizar acerca de su grado de atomización y su estructura.

##### a. Principales cifras y evolución

Las cooperativas agroalimentarias de Extremadura están mostrando una tendencia general positiva en los últimos ejercicios, toda vez que su facturación se ha ido incrementando desde el año 2013. Así, la facturación registrada en 2018 por el conjunto global de las cooperativas socias directas de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura ascendió a 898,9 millones de euros en el año 2018, lo que supone un incremento del 9% respecto al ejercicio anterior y del 1,3% al compararla con la facturación registrada cinco años antes.

Al tener en cuenta a la totalidad de las cooperativas socias de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura, incluyendo a las cooperativas de base de las cooperativas de segundo grado socias directas, la facturación se ha incrementado un 6,8% en el año 2018 respecto al anterior.

Estas cifras evidencian la relevancia de las cooperativas agroalimentarias extremeña como motores económicos y como generadoras de empleo en los entornos rurales donde se asientan.

Tabla 4: Evolución facturación Cooperativismo Agroalimentario Extremeño

	<b>Facturación coops directas (M€)</b>	<b>Variación año anterior (%)</b>	<b>Facturación coops total (M€)</b>	<b>Variación año anterior (%)</b>
2018	898,9	+9,3	1.321	+6,8
2017	815	+1,8	1.230	s/d
2016	800	-	s/d	s/d
2015	800	-12	s/d	s/d
2014	910	+2,47	s/d	s/d
2013	887,5	s/d	s/d	s/d

s/d: sin datos

Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)



### b. Dimensión

Las 10 principales cooperativas socias de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura facturan el 60% del total del cooperativismo extremeño. Este dato refleja la necesaria tendencia a la integración cooperativa para aumentar la dimensión de estas empresas y, con ello, su competitividad.

Tabla 5. Comparativa Total Cooperativas, Top 10, Top 5 (2018)

	Entidades		Facturación			Empleo		
	Nº	% total	Valor (M€)	% total	Media (M€)	Directo total	Empleo medio	% total
Top 5 coops	5	8,3	391,4	43	54,5	500	100	23,1
Top 10 coops	10	16,6	544,9	60	78,3	878	87,8	40,6
Total coops Extremadura	60	100	898,9	100	15	2.163	100	100

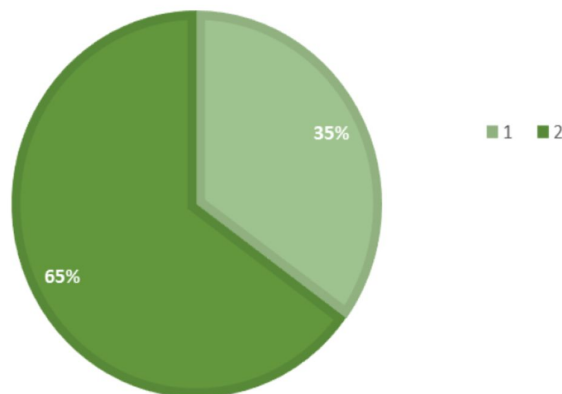
Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)

### c. Vertebración

Es muy importante el papel de las cooperativas de segundo grado como estructuras vertebradoras (concentran y gestionan la transformación/ comercialización de un importantísimo volumen de producto de las cooperativas de base).

El top 10 de principales cooperativas agroalimentarias extremeñas está dividido al 50% entre cooperativas de primer grado y cooperativas de segundo grado.

Figura 9. % Facturación/total entidades 1º y 2º grado Extremadura (2018)



Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)



#### 4.9. Principales cooperativas agroalimentarias extremeñas

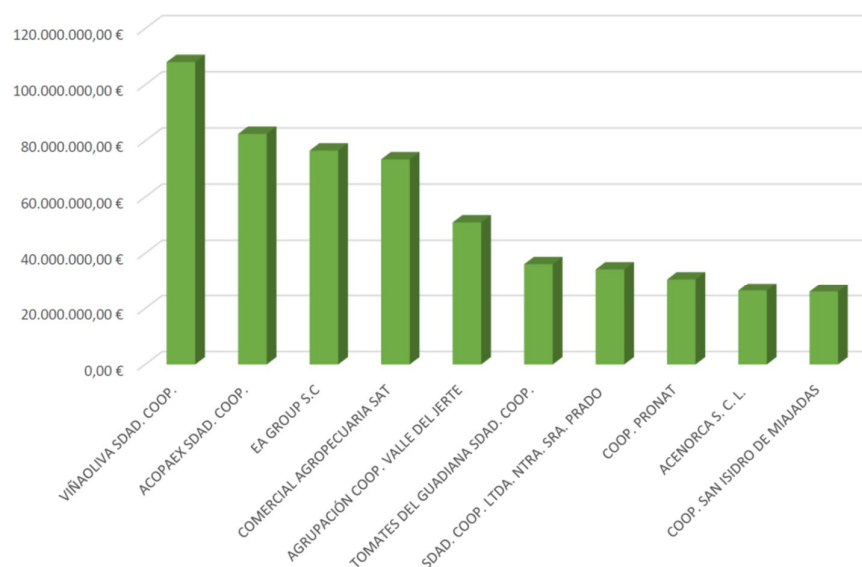
El cooperativismo extremeño es muy heterogéneo como se ha visto, con mayor liderazgo por parte de las cooperativas con mayor dimensión. Así, se muestran a continuación las principales cooperativas extremeñas en función de la facturación en el ejercicio 2018 cerrado.

Tabla 10. Top 10 Cooperativas Agroalimentarias Extremadura (2018)

	<b>Cooperativa</b>	<b>Grado</b>	<b>Localidad</b>
<b>1</b>	VIÑAOLIVA	2º	Almendralejo
<b>2</b>	ACOPAEX	2º	Mérida
<b>3</b>	EA GROUP	2º	Villanueva de la Serena
<b>4</b>	COMERCIAL AGROPECUARIA SAT	1º	Don Benito
<b>5</b>	AGRUPACIÓN COOPERATIVAS VALLE DEL JERTE	2º	Valdastillas
<b>6</b>	TOMATES DEL GUADIANA	1º	Santa Amalia
<b>7</b>	NUESTRA SEÑORA DE PRADO (COOPRADO)	1º	Casar de Cáceres
<b>8</b>	PRONAT	1º	Don Benito
<b>9</b>	ACENORCA	2º	Montehermoso
<b>10</b>	SAN ISIDRO DE MIAJADAS	1º	Miajadas

Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)

Figura 10. Top 10 facturación cooperativas socias directas







Fuente: Directorio de Cooperativas 2019 (Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura)

## **5. EL COOPERATIVISMO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL**

---

Uno de los grandes retos a los que el medio rural y el cooperativismo se enfrenta en el siglo XXI es el despoblamiento. Se trata de un problema que tiene un claro impacto sobre la actividad social y económica en los pueblos y ante el que el cooperativismo agroalimentario juega un papel más que relevante, ya que es un modelo de negocio profesionalizado que ofrece oportunidades, vertebrada el territorio y retiene población.

Y es que las cooperativas agroalimentarias de Extremadura, partiendo de su no deslocalización, son esenciales para la cohesión social y territorial ya que su avance en la mejora de la cadena de valor y su vertebración está permitiendo que el cooperativismo asociado a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura represente el 50% de la producción agroganadera de la región.

La cooperativa es, en líneas generales, la herramienta de agricultores y ganaderos para la comercialización de sus producciones y disponer de un servicio de suministros, siendo un instrumento esencial y clave para la mejora de rentas y la fijación de población al territorio, ya que mantienen economía en la zona, generan empleo rural, mejores precios y una mayor seguridad y estabilidad para los profesionales del campo.

Gran parte de la población extremeña vive en pueblos y la única empresa que existe en muchos de ellos es la cooperativa. Las cooperativas agroalimentarias se encargan de velar por la biodiversidad, de dar a la sociedad alimentos de calidad y de garantizar numerosos servicios a los que, de otra forma, esa población no tendría acceso, desarrollando las zonas rurales y dando trabajo en ellas a numerosas familias. Son empresas con vocación de servicio y, por ello, donde hay una cooperativa agroalimentaria hay beneficio para toda la población: económico, laboral y social.

Así, el papel de las cooperativas agroalimentarias en el desarrollo territorial rural es clave y los datos así lo corroboran.

Las cooperativas socias directas que agrupa Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura, como federación que defiende sus intereses y las representa, facturaron 898,9 millones de euros en el año 2018, lo que supone un incremento del 9,3% respecto al ejercicio anterior.

Esta cifra se eleva a 1.321 millones de euros de facturación (casi un 7% más respecto a la del año anterior) al sumarle las cooperativas de base que integran las cooperativas de segundo grado asociadas, lo que constituye casi el 7% del PIB total de Extremadura.

Son datos que constatan el peso económico de las cooperativas agroalimentarias y la importante labor que realizan en la región, con una relevancia social importantísima



además que las ha convertido en motor del desarrollo rural de Extremadura y también de su economía, porque vertebran la región, han contribuido decididamente al desarrollo y modernización del sector agroalimentario y generan oportunidades en los pueblos extremeños al crear empleo y dar servicios para fijar así la población rural.

El marcado perfil social caracteriza a las cooperativas más allá de su indiscutible peso en la economía de la región y en su desarrollo. Y es que las cooperativas agroalimentarias son responsables de los alimentos que la sociedad consume cada día, pero además mantienen el crecimiento económico y son fieles a su compromiso con las zonas rurales y el medio ambiente.

La realidad de las cooperativas asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura es la del desarrollo de los pueblos extremeños, de la creación de empleo en las zonas rurales, de fomentar la calidad empresarial, apostar por innovación y la transformación agraria y continuar dando pasos en intercooperación y en comercialización para, de este modo, generar riqueza y valor añadido en Extremadura.

El peso económico de las cooperativas agroalimentarias extremeñas es, por tanto, irrefutable y en ello tiene mucho que ver la importancia de la base social de estas cooperativas, que son clave para evitar el despoblamiento al crear productos con valor añadido y ofreciendo cada vez más bienes y servicios a las zonas rurales en las que se asientan. Asimismo, estos datos constatan que las cooperativas juegan un papel decisivo en el desarrollo rural, en la implantación de la población en núcleos rurales, porque son, además de fuente de riqueza, una fuente de empleo.

No en vano, las cooperativas asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura generaron en 2018 más de 2.160 empleos directos en la región, lo que representa el 2% del empleo total nacional en cooperativas, que ascendió en ese mismo año a 111.151 trabajadores. Un dato que evidencia la importancia de estas empresas cooperativas, acrecentada además por el hecho de que esos empleos suponen el 13% del total de la población activa de la región al sumarle los agricultores y ganaderos socios de las mismas.

Estos datos manifiestan que las cooperativas agroalimentarias extremeñas son una oportunidad de desarrollo económico y contra la despoblación, ya que ofrecen servicios y crean riqueza y empleo en el medio rural, garantizando además unas condiciones de trabajo socialmente responsables, ya que como empresas de economía social tienen a las personas como lo primero, mejorando su calidad de vida y fomentando la incorporación de jóvenes y mujeres a las cooperativas.

Este desarrollo del empleo en las cooperativas y su industria agroalimentaria son una vía alternativa de desarrollo en las áreas rurales: son empresas cuyos propietarios son agricultores y ganaderos, permanecen en sus territorios y devuelven la riqueza que generan en el mismo territorio donde la producen que es mayoritariamente el entorno rural. Todo ello refleja la gran contribución de las cooperativas agroalimentarias al territorio, que vertebran y del que es un referente.

Esta situación queda demostrada con el hecho además de que las cooperativas agroalimentarias no son empresas al uso, ya que tienen un marcado perfil social y un imprescindible papel para la economía y el desarrollo rural de Extremadura, donde vertebran el territorio y generan oportunidades, creando empleo y dando servicios para luchar contra la despoblación.

El desarrollo económico y social de muchas comarcas extremeñas no sería hoy el que es sin las cooperativas agrícolas y ganaderas, que promueven proyectos integradores, sostenibles y modernos, que mantienen infraestructuras, que ofrecen un futuro a los jóvenes en los pueblos, que apuestan por el desarrollo social y económico de su tierra, que impulsan una agricultura y ganadería profesional y respetuosa con el medio ambiente y que atraen y fijan población en el medio rural.

Su compromiso social con el desarrollo de Extremadura es innegable, convirtiéndolas en un instrumento esencial para dinamizar el medio rural, algo que se refleja en datos como que las cooperativas asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura suman más de 48.700 agricultores y ganaderos. Al sumar el número de empleos que generan, se ve cómo casi dos de cada diez extremeños dependen de una cooperativa agroalimentaria.

Todo ello evidencia que las cooperativas agroalimentarias son la herramienta fundamental del desarrollo de los pequeños municipios de la región, ya que cooperativas apuestan por un desarrollo sostenible y muestran un firme compromiso con el desarrollo local, con un forma diferente de gestión económica debido a los valores sociales en los que se asienta.

Esos valores en los que se fundamentan las cooperativas y que las hacen distintas al resto de empresas son la responsabilidad social, la democracia, la igualdad y la solidaridad, entre otros. Además de la fuerte contribución de las cooperativas agrarias extremeñas a la creación de empleo, al crecimiento económico, a la fijación de la población y a la conservación del medio ambiente, estas cooperativas poseen unos valores sociales distintivos que las convierte en modelo económico a seguir para lograr una sociedad más justa y sostenible.

La cooperativa es la única empresa de muchos de los pueblos extremeños, en los que sus habitantes están, de un modo u otro, vinculados a esa cooperativa, que aporta tranquilidad a sus agricultores y ganaderos socios, que entregan su producción en la cooperativa y es ella quien la comercializa, proporcionando esa tranquilidad de cobro a sus socios, que son los que forman la cooperativa.

Las cooperativas agroalimentarias democratizan una economía sostenible, colaborativa, solidaria, equitativa y cohesionada, poniendo así en valor los territorios y con un rol muy relevante en las zonas rurales, sin olvidar la labor medioambiental que realizan, ya que cuidan del medio ambiente con prácticas respetuosas en las tareas de sus agricultores y ganaderos socios y velan por la eficiencia en el uso del agua y la energía, obteniendo por ello diversos premios nacionales en innovación.

Estas cooperativas son, por tanto, generadoras de ecosistemas beneficiosos para el medio ambiente, preservan y fomentan la biodiversidad y favorecen el desarrollo de una agricultura y ganadería sostenibles y responsables, además de una industria



cooperativa en la región que impulsa la economía verde y circular, desempeñando así una importante tarea en la lucha contra el cambio climático.

Extremadura cuenta actualmente con cooperativas agroalimentarias pioneras en la economía circular, que aprovechan subproductos de otras empresas cooperativas para darles un nuevo uso y obtener compost con el que retornar al suelo sus nutrientes o cogenerar electricidad; cooperativas que han apostado por la biodiversidad de cultivos y por la ganadería ecológica, así como por aprovechar subproductos como la lana; cooperativas que utilizan biomasa en las calderas de secaderos y tienen instaurado el ahorro energético en sus procesos industriales; y cooperativas que han creado líneas de negocio a partir de fruta de destribo.

Todo ello refleja el indispensable papel de las cooperativas en el territorio, siendo sostenibles, cuidando el medio rural porque forman parte de él, creando empleo, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y evitando la despoblación. Y todo ello sin dejar de producir alimentos sanos y de calidad para que lleguen con todas las garantías desde el campo a la mesa, ya que los alimentos cooperativos son producidos cumpliendo los estándares de calidad y seguridad más rigurosos del mundo.

Y es que las acciones de las cooperativas agroalimentarias se dirigen a reequilibrar el territorio, consolidando propuestas en el entorno rural para evitar la despoblación al fomentar el emprendimiento y dar una oportunidad de futuro a los jóvenes para tratar de evitar el abandono del campo y fijar así la población, ya que son las únicas empresas que tienen presencia, ubicación y capacidad para ello.

De hecho, el reto del relevo generacional es actualmente una cuestión de vital importancia a nivel europeo y aún es más preocupante en España, donde solo el 8% de las explotaciones tiene al frente titulares menores de 40 años.

Las cooperativas agroalimentarias extremeñas, ubicadas fundamentalmente en el medio rural, son por tanto decisivas en la lucha contra la despoblación y en la generación de oportunidades, tanto presentes como futuras, puesto que son las empresas más importantes en las que trabajan y de las que viven muchas familias, si no es la única en muchos de nuestros pueblos, donde las cooperativas son motor generador de valor y riqueza para sus habitantes.

Pero también es muy importante el peso social de las cooperativas, que ofrecen numerosos servicios en las zonas rurales, donde fijan la población y crean oportunidades de futuro para los jóvenes.

En resumen, las cooperativas agroalimentarias extremeñas realizan un trabajo esencial para garantizar la sostenibilidad social, económica y medioambiental del entorno en el que se asientan. Donde hay una cooperativa, hay riqueza y empleo, beneficiando así al medio rural pero también las zonas urbanas, ya que sin las producciones seguras y de calidad de las cooperativas la población urbana no podría alimentarse.

De este modo, desempeñan una tarea fundamental las zonas rurales, ya que son a menudo las únicas empresas ubicadas en las zonas rurales y su permanencia está



garantizada por su propia naturaleza, puesto que sus socios son los propios agricultores y ganaderos. Así, las cooperativas agroalimentarias se convierten en un factor de cohesión social al vertebrar el territorio y frenar el despoblamiento creando empleo estable y de calidad en esas zonas rurales.

En definitiva, las cooperativas agroalimentarias de Extremadura ofrecen una labor esencial en el medio rural al dar servicios y crear empleo y riqueza, pudiendo así mantener la población en el medio rural y ofrecer un desarrollo sostenible a toda la región.



## 6. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

---

Existen varias herramientas de planificación estratégica que permiten identificar y organizar los múltiples factores del entorno general que afectan a una empresa, tanto desde el punto de vista interno como desde el externo, con el objetivo de llevar a cabo posteriormente otro análisis fundamental que identifique debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, DAFO.

El análisis recogido en este capítulo parte del inicial diagnóstico de situación realizado por Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura, utilizando como herramientas para ello el "Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agro-alimentario Español" y los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los integrantes de los grupos consultivos intersectorial y general constituidos expresamente para esta cuestión.

Ambos grupos estaban formados por los presidentes de las Sectoriales y los representantes de los distintos grupos de trabajo en los que se estructura Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura, en el caso del grupo consultivo intersectorial, y por los responsables de las diez cooperativas más relevantes de la región y el Consejo Rector de Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura en el caso del grupo consultivo general.

### a. Análisis externo

Los elementos exteriores que suponen una amenaza o una oportunidad para el desarrollo de las cooperativas centran este apartado, en el que se recogen las situaciones que presenta el entorno en el que se desenvuelven las cooperativas y exigen ser enfrentadas o minimizadas para poder aprovechar oportunidades o evitar amenazas con el objetivo de generar importantes ventajas para el sector cooperativo.

Entre las principales amenazas detectadas se encuentran las referentes a la economía y a un mercado y expuesto a fluctuaciones, además del fuerte proceso de globalización que obliga a numerosas inversiones para mejorar la productividad, la eficiencia de costes y el desarrollo de nuevos productos o mercados para llegar a unos consumidores y unos cambios de hábito en el consumo.

La política europea es otro factor importante en este análisis, tanto por las exigencias normativas en materias como la calidad, seguridad alimentaria, bienestar animal, medioambiente, social, etc. como por el debilitamiento del proceso de integración europea ante el 'Brexit', existiendo la posibilidad de que se reduzcan las políticas de estímulo y ayudas públicas al sector agroalimentario.

Igualmente, el entorno tecnológico es también un aspecto a tener en cuenta, toda vez que no existen unos fondos específicos para I+D+i en el sector cooperativo agroalimentario y además se constata una deficiente conectividad e infraestructuras en tecnologías de la información y comunicación en el medio rural, ámbito fundamental de las cooperativas.



Por otro lado, se identifican oportunidades externas para el sector cooperativo agroalimentario extremeño, ante su capacidad y gran potencial para intercooperar, lo que supone agrupar la oferta, tener facilidades para realizar inversiones, acceder a nuevos mercados, etc.

Asimismo, las tecnologías de la información y la comunicación pueden mejorar la gestión, la comercialización, el marketing de las empresas, teniendo en cuenta el evidente crecimiento del e-commerce. La alimentación es uno de los sectores con mayor capacidad de mejora en este ámbito y las cooperativas pueden estar presentes en las plataformas comerciales digitales y dar respuesta a un nuevo perfil del consumidor y a los retos de la globalización en los mercados mundiales.

Existen también posibilidades de innovación y desarrollo relacionado con la sostenibilidad y la economía circular lideradas desde las cooperativas, de diversificación de servicios a los agricultores y ganaderos socios y de innovación en nuevos productos terminados, entre otros aspectos.

En referencia a esto último, cabe reseñar que las cooperativas agroalimentarias extremeñas tienen capacidad para dar un paso más en la captación del valor añadido de sus productos de calidad, que podrían ser diferenciados con una Marca Cooperativa a desarrollar que destaque los parámetros de calidad de los productos agroalimentarios cooperativos extremeños y que la implicación social de estas cooperativas, compuestas por familias extremeñas implicadas con el territorio, el empleo, etc.

## **b. Análisis interno**

El conocimiento de los recursos disponibles al desarrollar su actividad llevará al planteamiento de las fortalezas y debilidades del cooperativismo agroalimentario extremeño para establecer una estrategia empresarial eficaz y eficiente.

Así, tras estudiar la estructura económica, recursos y capacidades del cooperativismo agroalimentario extremeño se plantean diversos puntos para aprovecharlos como ventaja competitiva, considerando que la identificación de los recursos que se exponen a continuación supone el conocimiento de las potencialidades de la empresa para lograr una ventaja competitiva aprovechando esos recursos de los que se dispone.

Uno de los más importantes es el propio modelo en sí que representa el cooperativismo agroalimentario extremeño, que funciona con el principio de "puertas abiertas" que facilita la integración de nuevos socios, representando una fuerte capacidad de crecimiento empresarial.

Sin embargo, existe una fuerte atomización del sector que provoca debilidad negociadora y una elevada competencia interna. La falta de relevo generacional, la baja valoración de los beneficios que aporta la cooperativa y la insuficiente inversión



en innovación, además de una escasa presencia y participación de la mujer en los órganos de decisión de las cooperativas son otras debilidades identificadas.

Frente a ello, las cooperativas prestan múltiples servicios técnicos que asesoran a sus socios en el cumplimiento de los requerimientos normativos para garantizar la trazabilidad y seguridad alimentarias, son dinamizadoras y mejoran la calidad de vida en el medio rural, se adaptan y resisten las crisis económicas y juegan un papel estratégico clave como entidades con vocación vertebradora del sector productor y puente de comunicación entre el mercado final y el primer eslabón de la cadena.

## **7. DAFO**

---

El análisis DAFO es una técnica imprescindible para el diagnóstico de la situación actual de las cooperativas, pues sintetiza de manera muy útil y resumida las





fortalezas y debilidades de estas entidades, junto con las amenazas y oportunidades que provienen del exterior y que se han identificado en el punto anterior de este Plan Estratégico del Cooperativismo Agro-alimentario de Extremadura.

Este exhaustivo análisis permitirá perfilar la estrategia adecuada para lograr el mejor ajuste entre la capacidad interna de las cooperativas y su posición competitiva en un entorno empresarial cada vez más complejo.

De este modo, en este análisis DAFO se condensa toda la información que ha permitido encontrar los factores estratégicos claves que fundamentarán y servirán de orientación para configurar una estrategia fiable y coherente para las cooperativas en Extremadura, consolidando sus fortalezas, reduciendo las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y minimizando, en la medida de lo posible, todas aquellas amenazas que puedan aparecer.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1.- Atomización de las cooperativas 2.- Poco poder negociador en el mercado por falta de volumen en la oferta	1.- Personalismos 2.- Falta de conciencia de la sociedad sobre los valores cooperativos



<p>3.- Competencia entre las cooperativas 4.- Conformismo con el presente y poco afán de mejora hacia transformación 5.- Falta relevo generacional</p> <p>6.- Gobernanza compleja y lenta</p> <p>7.- Falta de conciencia de la representación del sector cooperativo</p> <p>8.- Poco orgullo cooperativo. Falta valoración de los beneficios de ser cooperativista</p> <p>9.- Falta de compromiso de los socios. Bajo conocimiento de sus derechos y obligaciones como cooperativistas</p> <p>10.- Dificultad para adaptarse a los cambios</p> <p>11.- Falta de planificación estratégica</p> <p>12.- Poco interés por programas formativos</p> <p>13.- Multiplicidad de las funciones del socio (proveedor, cliente, propietario.....) que provoca tensiones internas</p> <p>14.- Excesiva dependencia de las ayudas</p> <p>15.- No saber comunicar ni de forma interna ni externa</p> <p>16.- Desconocimiento de mercados internacionales</p> <p>17.- Falta de adaptación a las TIC</p> <p>18.- Falta de inversión en innovación</p> <p>19.- Escasa presencia y participación de la mujer en los órganos de decisión de las cooperativas</p>	<p>3.- Descuido de los valores cooperativos por parte de los socios</p> <p>4.- Sector poco atractivo frente a otros para los jóvenes</p> <p>5.- Falta relevo generacional</p> <p>6.- Grandes productores no partidarios del modelo cooperativo</p> <p>7.- Inversión privada en estructuras agroalimentarias similares al modelo cooperativo: agricultores proveedores</p> <p>8.- Importación de productos de países no comunitarios con menor calidad y menos requisitos higiénico-sanitarios y bajos precios.</p> <p>9.- Cambios hábitos consumo</p> <p>10.- Fluctuaciones de los mercados y de la economía</p> <p>11.- Globalización</p> <p>12.- Dificultad de acceso a las TIC en zonas rurales</p> <p>13.- Políticas europeas (calidad, seguridad, bienestar animal, .....)</p> <p>14.- Movimientos contrarios a la agricultura y ganadería convencional</p> <p>15.- Falta de fondos específicos para I+D+i</p> <p>16.- Cambio climático</p>
--	--

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1.- Modelo cooperativo de "puertas abiertas" que facilita la integración de	1.- Intercooperación: concentración de la oferta, ahorro de costes



<p>nuevos socios y ganar dimensión y capacidad productiva</p> <p>2.- Asesoramiento técnico a socios</p> <p>3.- Tejido productivo en el medio rural</p> <p>4.- Mejora de la eficiencia productiva del socio</p> <p>5.- Principios y valores cooperativos</p> <p>6.- Resiliencia del modelo cooperativo, adaptación y resistencia ante crisis</p> <p>7.- Imagen de producto de calidad. Trazabilidad del producto</p> <p>8.- Garantía de aprovisionamiento: socios proveedores</p> <p>9.- Peso dentro del sector agroalimentario. Referencia en diferentes sectores</p> <p>10.- Prestación de servicios en función de las necesidades de los socios</p> <p>11.- Comercialización conjunta de la producción de los socios</p> <p>12.- Entidades principales valedoras de productos de calidad</p> <p>13.- Modelo empresarial que incentiva prácticas productivas sostenibles, con garantías de trazabilidad y seguridad alimentaria</p>	<p>2.- Transformación de la materia prima, envasado y comercialización. Fábricas cooperativas. 2ª transformación. Valor añadido del producto</p> <p>3.- Reconocimiento social del cooperativismo agroalimentario por los valores que encarna</p> <p>4.- Conciencia cooperativa y unión. Fuertes de cara al futuro</p> <p>5.- Incorporación de jóvenes cooperativistas</p> <p>6.- Diversificación de servicios al socio</p> <p>7.- Acceso a mercados internacionales</p> <p>8.- Orientación de la producción al mercado. Nuevas tendencias de consumo</p> <p>9.- Mercado de proximidad. Producto Km0</p> <p>10.- Innovación en nuevos productos terminados</p> <p>11.- Venta directa al consumidor</p> <p>12.- Uso de las TIC. E-commerce</p> <p>13.- Utilización procesos industriales tecnológicos. Eficiencia productiva</p> <p>14.- Tendencia a la economía circular y sostenibilidad</p> <p>15.- Desarrollo de la Marca Cooperativa (parámetros de calidad + implicación social)</p>
--	--



## **8. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN EXTREMADURA**

---

El entorno, cada vez más cambiante, globalizado y sujeto a constantes turbulencias geopolíticas, junto a una sociedad sometida a una rápida evolución de sus valores, un mercado sometido a nuevas reglas de juego y con un consumidor inmerso en nuevos hábitos y formas de consumir, obliga a las cooperativas agroalimentarias a una necesaria reflexión y adaptación de sus estrategias a este nuevo escenario para poder aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan ante sí.

Partiendo del diagnóstico de la situación actual de las cooperativas en Extremadura, en la que se han plasmado sus fortalezas y debilidades además de las amenazas y oportunidades que provienen del exterior, el nuevo modelo de cooperativismo agroalimentario debe definir su nueva misión, visión y valores, así como su nueva propuesta de valor a los principales grupos de interés con los que interactúa (socios, clientes, consumidores, entorno social y Administración pública) y definir los nuevos retos estratégicos con los que pretende alcanzar su visión, siendo fiel a su misión y a sus valores.

### **a. Misión**

La misión es, sencillamente, la razón de ser, el fin último de la existencia del cooperativismo agroalimentario y sobre el que se alinearán los retos y objetivos estratégicos a desarrollar en el horizonte temporal comprendido entre 2020 y 2025.

#### **NUESTRA MISIÓN**

**Ofrecer a la sociedad productos de calidad y seguridad acreditada adaptados a sus necesidades, de forma sostenible económica, social y medioambientalmente, ayudando así a rentabilizar las explotaciones agrarias de nuestros socios.**



## **b. Visión**

La visión deberá describir la situación que se considera ideal para las cooperativas en Extremadura, nos informa hacia donde estas deben centrar sus esfuerzos. Permitirá identificar las actuaciones, a poner en marcha en el horizonte estratégico 2020-2025, que ayuden a lograr el deseado modelo cooperativo.

### **NUESTRA VISIÓN**

**Liderar el sector agroalimentario extremeño por medio de la participación y generación de valor en toda la cadena, a través de empresas sostenibles y competitivas, ofreciendo a la sociedad productos cooperativos reconocidos y favoreciendo el desarrollo del medio rural.**

## **c. Valores**

Por último, para cumplir su misión el cooperativismo extremeño debe inspirarse en un conjunto de valores y principios, respetados por todos, y que orientarán sus conductas, actuaciones y decisiones. Las cooperativas no deben dejar a un lado los valores y principios que las diferencian de otros modelos de empresas y que deben ser su fuente de inspiración.

**Nuestros PRINCIPIOS y VALORES cooperativos priorizan a las personas y al territorio, la búsqueda del interés general y la gestión independiente, transparente y democrática.**



## **9. PROPUESTA DE VALOR. NUEVO MODELO DE COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN EXTREMADURA**

---

Son las ventajas o elementos diferenciadores que las cooperativas deben ofrecer a socios, clientes, consumidores, administración pública o el entorno social y determinarán que estos grupos de interés con los que interactúan elijan o apueste por el modelo cooperativo como forma de satisfacer sus necesidades o solventar sus problemas.

La propuesta de valor que deben ofrecer las cooperativas a los distintos grupos antes citados se resume como sigue:

### **9.1. A sus socios.**

Es fundamental ofrecer un proyecto cooperativo ilusionante que logre fidelizar a los socios existentes, y atraer a los agricultores y ganaderos que se encuentran alejados del modelo cooperativo. Así la propuesta de valor debe ofrecer al socio:

- Defensa de sus intereses a lo largo toda la cadena agroalimentaria, añadiendo calidad y valor, mejorando así la rentabilidad de su explotación.
- Un proyecto estable a nivel industrial y comercial (seguridad en la entrega, cobro y eficiencia en la gestión de sus producciones, etc.).
- Una respuestas a las necesidades del mercado para que sus explotaciones sean eficientes, sostenibles y rentables en el tiempo.
- Transparencia en todos los procesos productivos en los que interviene.
- Capacidad de planificación colectiva de la producción de los socios para que ésta se adapte al mercado y a los gustos del consumidor.
- Servicios integrales y profesionalizados a las explotaciones de los socios (planificación de producción, oferta de insumos, asesoramiento técnico, económico y en sostenibilidad, trazabilidad, etc.).
- Modelos de liquidaciones que remuneren la calidad de las producciones, compensen la fidelidad y aseguren la liquidez de los socios.
- Capacidad de gestión en común de explotaciones, como respuesta a la necesidad de relevo generacional y de gestión de propiedades de socios que finalizan su actividad.
- Capacidad de diversificar las actividades ofreciendo servicios ajenos a la actividad agraria pero que sin embargo aumentan la calidad de vida del socio y de los habitantes del medio rural.
- Formación e información para socios, rectores y trabajadores de las cooperativas.
- Capacidad de facilitar y canalizar la incorporación del uso de nuevas tecnologías a las explotaciones para hacerlas más viables (transformación digital en la agricultura).



### **9.2. A los clientes.**

La propuesta de valor deberá fidelizar a los clientes existentes y tener la capacidad de atraer a nuevos candidatos que no consideraban en sus compras a las cooperativas, para lo que se deberá ofrecer:

- Capacidad de establecer alianzas permanentes con los clientes, poniendo a disposición de estos volúmenes significativos de producto, dándoles seguridad en el abastecimiento y asesoramiento sobre producto.
- Confianza y garantía de un producto acorde a la calidad demandada por los clientes y con la posibilidad de adaptar las características del producto (calidad, gama, etc.) a las demandas del cliente, incluso con capacidad de organizar la producción en tal sentido.
- Disposición de sistemas de trazabilidad y seguridad alimentaria eficientes y de productos innovadores, funcionales, de cuarta y quinta gama y de alto valor añadido.
- Capacidad de dar respuesta a nuestros clientes frente a las nuevas exigencias del consumidor, tanto emocionales (responsabilidad social, cercanía, cuidado del entorno) como relacionadas con la sostenibilidad social, ambiental y económica, ofreciendo para ello productos cooperativos que mantienen en todo momento su relación calidad/precio
- Amplia oferta de productos bajo figuras de calidad denominaciones de origen, IGP y marcas de calidad.

### **9.3. A los consumidores.**

Esta propuesta debe considerar en un consumidor mucho más informado y exigente en sus compras, que influenciado por los nuevos hábitos de consumo y modos de compra no renuncia a la calidad, pero tampoco está dispuesto a pagar por esta más de lo estrictamente necesario. Por lo tanto la nueva propuesta de valor del cooperativismo a los consumidores debe ofrecer:

- Capacidad de dar respuesta al compromiso con la salud del consumidor, ofreciendo garantía de calidad y seguridad alimentaria a precios asequibles y con la capacidad de innovar en productos dirigidos a un nuevo modelo de consumo.
- Diferenciación del producto cooperativo por sus valores, su implicación con el medio rural, su afinidad con los mercados de proximidad. Productos que responden a los valores de origen nacional, auténticos y naturales.
- Alineación con el "Pacto Verde", ofreciendo fiabilidad en cuanto a trazabilidad de los productos y cumplimiento de las estrictas normas o estándares de producción de la UE en cuanto a las condiciones de producción e higiénico-sanitarias.
- Capacidad de dar respuesta a las nuevas demandas del consumidor en el comercio electrónico, con una mayor oferta adaptada a las demandas del consumidor, uniendo tradición y modernidad.
- Oferta de cultura gastronómica y de una "historia" alrededor del producto cooperativo y con la posibilidad de lograr una marca "producto cooperativo",

que sea reconocida y valorada por el consumidor por los valores que entraña su origen cooperativo (sostenibilidad económica, social y medioambiental, como ahora veremos).

#### **9.4. Al entorno social y al medio rural en el que se asientan.**

La propuesta de valor del cooperativismo agroalimentario extremeño debe ir más allá del colectivo de los socios que componen su base social. Para ello, la propuesta de valor debe ofrecer:

- **Sostenibilidad económica:**
  - ✓ Las cooperativas agroalimentarias favorecen la diversificación y generación de actividad económica en el medio rural, actuando como palanca para otras actividades económicas (financiera, patrimonial, cultural, turística, etc.).
  - ✓ Generan un relevante número de puestos de trabajo en el ámbito rural, donde son escasas las posibilidades de empleo, especialmente para jóvenes y mujeres.
  
- **Sostenibilidad social:**
  - ✓ Las cooperativas agroalimentarias no se deslocalizan y los beneficios generados en su actividad quedan en el territorio, crean actividad y empleo, mejorando la calidad de vida en los pueblos
  - ✓ Crean servicios para todo el entorno social y son referencia en su territorio, generando orgullo de pertenencia tanto en los socios como para el resto de la población.
  - ✓ Las cooperativas son la conexión entre el agricultor y el consumidor, los aproximan logrando que el agricultor y su actividad sea más conocida y comprendida por la sociedad.
  
- **Sostenibilidad ambiental:**
  - ✓ Las cooperativas, a través de sus servicios técnicos, asesoran, forman y ayudan a sus socios en las formas de producción más avanzadas y sostenibles, encargándose de guiar al productor en prácticas acordes con la reducción de gases de efecto invernadero, y de alternativas y sistemas de certificación del producto más compatibles con el medio ambiente.
  - ✓ Servicio a los socios de reciclaje de residuos plásticos, subproductos y envases de fitosanitarios.





### **9.5. A la administración pública.**

También el cooperativismo agroalimentario extremeño debe continuar trabajando para mantener la atractiva propuesta de valor que ofrece a las administraciones públicas y que lo hacen merecedor del reconocimiento y protección que otorgan las normas legales al modelo empresarial cooperativo. Para ello, el cooperativismo agroalimentario debe ofrecer:

- Capacidad de optimización y redistribución de los fondos públicos, pues las cooperativas, con los debidos apoyos, tiene la capacidad de generar un importante efecto multiplicador del impacto de las políticas públicas, contribuyendo, de manera efectiva, al sostenimiento económico, social y medioambiental.
- Como representantes de los sectores más relevantes en el ámbito agroalimentario extremeño, las cooperativas colaboran con las administraciones públicas, formulando propuestas y planteamientos basados en datos reales, sólidos y contrastados, contribuyendo a mejorar la legislación general, cooperativa y fiscal que afecta al sector agrario y agroalimentario, y aportando propuestas técnicas alejadas de la politización y siempre desde la experiencia y el conocimiento de la realidad productiva, industrial y comercial.
- Disposición de una red de técnicos y profesionales que garanticen la transferencia de las políticas públicas (novedades legislativas, líneas de ayuda, etc.) a los agricultores y ganaderos, ayudando a la interpretación de la normativa y facilitando la gestión burocrática de los principales tramites que los socios realizan con la administración pública.
- Capacidad de generar iniciativas de regulación y gestión de crisis de mercado que permitan liberar presión a las administraciones públicas, ofreciendo soluciones para sectores con graves problemas estructurales y ayudando al mantenimiento de la balanza comercial de la economía regional y nacional, con un sector agroindustrial cooperativo, cada vez más relevante en los mercados internacionales.
- Capacidad de ser un catalizador de la investigación, desarrollo e innovación en el sector agrario como palanca de cambio hacia la mejora de la competitividad, contactando y siendo nexo de unión con proyectos de colaboración con otros países y con las instituciones europeas.
- Capacidad de retornar a la sociedad parte de su beneficio supliendo numerosos servicios privados y públicos a la Administración (servicios de asesoramiento a agricultores y ganaderos, mejora de seguros agrarios, actividades formativas, suministro de carburantes, etc.).

### **9.6. Modelo cooperativo objetivo.**

La nueva realidad nos muestra una tendencia en el ámbito cooperativo en la que las exigencias y la dificultad para seguir operando en unos mercados cada vez más globalizados y competitivos, impone la disminución en el número de cooperativas, aumentando el volumen de negocio y la base social de las que permanezcan y en las que, salvando las especificidades sectoriales, el modelo objetivo estará inspirado en los siguientes principios:



- Entidad con vocación de crecimiento y que disponga de plan estratégico que lo sostenga.
- Abiertas a la colaboración con otras cooperativas y entidades en materia de:
  - ✓ Comercialización
  - ✓ I+D+i
  - ✓ Digitalización
  - ✓ Servicios
- Con espíritu innovador.
- Conformadas por una base social fidelizada, a través de:
  - ✓ La comercialización de la producción.
  - ✓ El valor añadido de los servicios.
  - ✓ Retorno en precios.
  - ✓ Eficiencia en costes.
  - ✓ Seguridad al socio, fomentando el modelo de integración donde sea factible
- Que disponga de una estructura de gestión profesionalizada.
- Solvente y con el grado de capitalización necesario para afrontar nuevos retos empresariales
- Activa en la captación de socios jóvenes que garanticen el relevo generacional.
- Que apuesten por la presencia de mujeres socias en la base social y en los órganos de gobierno de las cooperativas.
- Con un enfoque decidido a una agricultura más sostenible.
- Que apueste por incorporar la última tecnología.
- Que se presente como el principal agente dinamizador del medio rural, favoreciendo su desarrollo económico y social.

Para lograr este modelo es necesario poner en marcha determinadas actuaciones que logren los objetivos estratégicos, enmarcados en los cinco ejes que se exponen a continuación.

## **10. EJES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACTUACIONES.**

Para lograr su misión las cooperativas agroalimentarias en Extremadura deberán comprometerse a abordar los siguientes cinco ejes estratégicos con los objetivos y actuaciones que se induyen en cada uno de estos grandes bloques:

### **Eje I. Sostenibilidad económica.**

- **Objetivo 1. Avanzar en la integración de las cooperativas y en otras formas de intercooperación empresarial.**

Somos testigos de la gran atomización de las cooperativas en Extremadura, que las sitúa en una posición de gran debilidad negociadora y competencia interna. La dimensión es necesaria para ganar competitividad, hay grandes desequilibrios entre los eslabones de la cadena, con prácticas comerciales abusivas que generan efectos muy negativos a las cooperativas y sus socios. Para avanzar en la integración se debe:

1. Alcanzar una mayor comunicación entre las Cooperativas buscando afinidades y proyectos en común. Identificar oportunidades de cooperación y dinamización de proyectos.
2. Ayudar específicamente a la comercialización en común de los productos de las cooperativas
3. Lograr el mantenimiento, intensificación y coordinación de medidas públicas de apoyo a proyectos de integración e intercooperación cooperativa (estatales y autonómicos) a todos los niveles y segmentos posibles del cooperativismo, con extensión de los incentivos a las personas socias de las mismas.
4. Establecer una discriminación positiva a favor de las cooperativas o SAT en cualquier línea de ayuda que favorezcan, con carácter general, el desarrollo empresarial de nuestra región.
5. Regular la figura de la Entidades Agroalimentarias Prioritarias en Extremadura, con una dotación presupuestaria suficiente.

También se debe evolucionar/avanzar en la diferenciación y la rentabilidad. No sólo en la dimensión.

- **Objetivo 2. Impulsar estrategias de internacionalización en las cooperativas, que permitan tener mayor presencia en mercados exteriores,** para ello es fundamental:

1. Apoyo en la búsqueda de alianzas con otras cooperativas y crear sociedades para la exportación (aunarían esfuerzos y atraerían experiencia).
2. Formación en mercados internacionales de los profesionales de las cooperativas.

- **Objetivo 3. Aumentar la captación de valor añadido a través de una mejor comercialización, diferenciación y avance en la cadena de valor, mejorando el acceso al mercado de la manera más eficiente y competitiva**



**posible, y la orientación de las producciones cooperativas a las necesidades de clientes y consumidores, para lo que habría que:**

1. Acreditar el valor diferencial positivo de los productos cooperativos por los valores que encarnan. Se deben transmitir los valores cooperativos y los beneficios que aporta el cooperativismo al medio rural y a la sociedad en general.  
Para lograr esto habría que poner en marcha una importante campaña de promoción de los productos cooperativos extremeños, productos que cumplen las normativas europeas de calidad y seguridad alimentaria, y todos los requisitos laborales y medioambientales. Su consumo contribuye a la creación de riqueza en el entorno rural. La campaña de promoción debe ser novedosa y tener en cuenta el nuevo modelo de consumo (marketing innovador, adecuado a los actuales hábitos y haciendo uso de los nuevos canales de comunicación).
  2. Seguir apostando por las figuras de calidad, DO e IGP, asocian producto a origen y allí están las cooperativas (principales valedoras).
  3. Mejorar la eficiencia productiva de los socios mediante la prestación de servicios técnicos que faciliten la orientación de las producciones al mercado y a las necesidades de clientes y consumidores. También será fundamental el asesoramiento que realicen estos técnicos en el cumplimiento de requerimientos normativos que garanticen la trazabilidad y seguridad alimentaria.
  4. Tratar de disminuir los costes mejorando la eficiencia y accediendo a economías de escala.
- **Objetivo 4. Fomentar la innovación orientada al mercado (productos, procesos, formatos, logística, imagen, etc.) como palanca para la mejora de la competitividad, para esto se debe:**
    1. Aumentar la inversión en I+D+i y potenciar la cooperación para la innovación a través de Grupos formados por cooperativas y otros grupos de interés, aprovechando los recursos públicos (europeos, nacionales y autonómicos) o privados y las oportunidades que ofrecen las medidas de apoyo actualmente existentes en esta materia.
    2. Satisfacer con innovación la demanda continua de nuevos productos (aspectos relacionados con la calidad, seguridad alimentaria, criterios medioambientales, etc.).
    3. Orientar la producción de los socios a las nuevas tendencias del consumo.
  - **Objetivo 5. Mejorar la profesionalización de dirigentes y equipos técnicos, mediante una adecuada formación y un cambio de mentalidad en las cooperativas.**

Es muy importante que las cooperativas cuenten con personal de alto nivel, muy profesionalizado. Deben ser capaces de captar y retener talento, para de esta manera afrontar con éxito los nuevos retos del mercado, y tener una mayor capacidad de adaptación y anticipación a los nuevos escenarios, con una adecuada gobernanza interna. Todo esto exige poner en marcha determinadas acciones, tales como:

1. Desarrollo de planes específicos de formación para los Consejos Rectores, directivos y técnicos.
  2. Incentivando el orgullo de pertenencia de los profesionales a un proyecto cooperativo del que deben sentirse protagonistas.
  3. Mejorando los salarios que perciben los trabajadores en el sector cooperativo para facilitar la retención del "talento"
- **Objetivo 6. Mejorar los sistemas de relación económica con los socios** incluyendo:
    1. Servicios integrales y profesionalizados a sus explotaciones.
    2. Mejora en la prestación de servicios y suministros.
    3. Implementación de nuevos modelos de liquidación que remuneren la calidad.
    4. Seguridad en la entrega de su producción, cobro y eficiencia en la gestión de sus productos. Estabilidad a nivel industrial y comercial.

## **Eje II. Sostenibilidad social.**

- **Objetivo 7. Mejorar la relación entre la cooperativa y sus socios.** Para esto sería necesario actuar sobre:
  1. Una mejor comunicación interna. Formar a los socios en los nuevos sistemas de comunicación (TIC), esto permitirá una más ágil y efectiva relación con los socios.
  2. Transmitir los valores y principios del cooperativismo y evidenciar el valor que aporta la cooperativa al socio. Se debe generar orgullo de pertenencia de los socios a la cooperativa. Esto también favorecerá la incorporación de jóvenes y el relevo generacional en la cooperativa, y atraerá a profesionales competentes al modelo cooperativo.
  3. La oferta de servicios integrales y profesionalizados a las explotaciones de sus socios que les permitan mejorar su eficiencia productiva y la adaptación de estas a las nuevas demandas del mercado.
- **Objetivo 8. Mejorar la comunicación externa,** desarrollando actuaciones que logren:

1. Difundir los valores y principios que caracterizan al modelo cooperativo y su importante aportación a la sostenibilidad económica, social y medioambiental.
  2. Revalorizar la imagen y la importancia de la actividad agraria con un plan de comunicación del sector que aproveche la oportunidad que ha supuesto la crisis sanitaria para poner en valor la actividad de las cooperativas agroalimentarias y su carácter estratégico. El consumidor debe valorar la necesidad de mantener vivo el tejido productivo que garantiza el autoabastecimiento alimentario y la necesidad de pagar un precio adecuado por los alimentos.
  3. Difundir la monetización del valor social de las cooperativas.
- **Objetivo 9. Aumentar la presencia de jóvenes agricultores en la base social y en los órganos de gobierno de las cooperativas** mediante:
    1. Apoyos públicos que incentiven la incorporación de los jóvenes a las cooperativas y propicien su integración como socio de una cooperativa agroalimentarias de la región, para poner en el mercado sus productos.
    2. Fomento e incentivación de la incorporación de jóvenes a los consejos rectores, con consiguiente priorización de las ayudas a aquellas cooperativas que incorporen un determinado número de jóvenes en cuadros directivos y potenciar la formación de estos jóvenes rectores en la gestión de las cooperativas para lograr una mejor visión empresarial y motivarlos para la mejorar la competitividad de las cooperativas
    3. Acciones de información y sensibilización sobre los valores cooperativos a la sociedad en general y a los jóvenes en particular. Las cooperativas se deben presentar como una opción atractiva para los jóvenes y que puede aportarles calidad de vida en el entorno rural. Revalorizar la imagen e importancia de la actividad agraria en nuestra sociedad. Favorecer la generación de nuevos líderes.
    4. Incentivando la incorporación de los jóvenes mediante el apoyo de las propias cooperativas, estableciendo fórmulas que faciliten la aportación a capital social, y a través de acceso a financiación, facilitando la cesión de derechos entre las personas socias, mejorando el acceso a tierras, así como facilitando la comercialización de su producción.
    5. Creando una red de jóvenes cooperativistas que goce de un papel institucional dentro de las estructuras asociativas.
    6. Establecimiento de beneficios fiscales en la adquisición de explotaciones a los jóvenes agricultores que se incorporen a una cooperativa, tales como: la exención en el impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, bonificación de un 95% en el Impuesto de Bienes Inmuebles de naturaleza rústica, gastos de notaría subvencionables y posibilidad de subvencionar un 10-20% del coste de la explotación que se compre
    7. Incremento de la subvención adicional, para jóvenes que se incorporen a una cooperativa, en la contratación del seguro agrario hasta el máximo permitido por la UE (65% de la prima neta).



8. Favorecer el acceso de jóvenes a la tierra con la priorización de las incorporaciones de jóvenes a una cooperativa y que estén acompañadas de una jubilación anticipada.

- **Objetivo 10. Aumentar la presencia de mujeres socias en la base social y en los órganos de gobierno de las cooperativas** mediante actuaciones que:

1. Eliminen barreras que dificultan la participación de la mujer en las cooperativas y en los consejos rectores.
2. Difundan los valores del cooperativismo entre las mujeres del medio rural.
3. Logren el incremento de la implantación de planes de igualdad en las cooperativas
4. Incentiven, mediante apoyos públicos, la incorporación de las mujeres a las cooperativas y a sus consejos rectores.
5. Fomenten la titularidad compartida en las explotaciones de las personas socias.
6. Potencien la visibilidad y participación de las mujeres cooperativistas en todos los espacios posibles de representación.
7. Incrementen la formación de las mujeres en la gestión de explotaciones agrícolas o ganaderas y en los principales ventajas de pertenecer a una cooperativa.

- **Objetivo 11. Mejorar el sistema de gobierno cooperativo** mediante:

1. Introduciendo en los Consejos Rectores algún consejero, no socio, que pueda ser de utilidad para el consejo (expertos en comercialización, que puedan trabajar en el aspecto más social de la cooperativa, etc.).
2. Fomento de la adecuada compensación de la dedicación de los consejeros.

- **Objetivo 12. Fomentar la figura de las secciones o cooperativas de utilización de maquinaria en común, para mejorar la eficiencia productiva de las explotaciones de los socios.**

- **Objetivo 13. Fomentar el espíritu cooperativo desde la educación obligatoria hasta los módulos profesionales y grados universitarios.**

Los itinerarios formativos reglados deberán incluir módulos formativos que expongan los valores y el modelo de empresa cooperativa.

Se deberían incluir módulos específicos de cooperativismo en las titulaciones relacionadas con el sector agro-ganadero, las industrias agroalimentarias o la economía y la empresa.

- **Objetivo 14. Dinamizar el medio rural mediante el desarrollo de otros servicios dirigidos a cubrir necesidades “no agrarias” del entorno social en el que se asientan,** contribuyendo a frenar el despoblamiento, dando respuesta a otras necesidades de sus socios tales como: servicios sociales, asistenciales, culturales, etc.
- **Objetivo 15. Promover los diferentes sistemas de gestión de tierras en secciones de cultivo, explotación en común, o cualquier otra fórmula de dinamización de las tierras salientes u ociosas en el seno del cooperativismo,** de cara a evitar la “desintegración cooperativa” o “deslocalización de las explotaciones” con la salida de las tierras y su producción de aquellas personas socias que abandonan la actividad.

### **Eje III. Sostenibilidad medioambiental:**

- **Objetivo 16. Contribuir desde el modelo cooperativo a formas de producción avanzadas y sostenibles** por parte de sus agricultores y ganaderos asociados, como la producción ecológica, integrada, y el uso de técnicas de control integrado y biológico de plagas de forma colectiva.
- **Objetivo 17. Fomentar prácticas que favorezcan la economía circular, la bioeconomía, la eficiencia energética y la utilización de energías renovables,** generando un efecto multiplicador a través de las cooperativas. Se prestará especial atención a las líneas de trabajo y de inversión que se plantean en los planes sectoriales incluidos dentro del Plan Estratégico PAC nacional, así como la financiación de activos físicos en la industria.
- **Objetivo 18. Visibilizar la contribución de las cooperativas a la sostenibilidad medioambiental y de las explotaciones de su base social, en la mitigación y adaptación del cambio climático y compromisos con el pacto verde.**





- **Objetivo 19. Fomentar desde el modelo cooperativo la utilización por parte de su base social de maquinaria y equipos más respetuosos con el medio ambiente.**
- **Objetivo 20. Apostar por el mantenimiento de la ganadería extensiva, la conservación del paisaje, la biodiversidad y los recursos naturales, así como el sostenimiento del cultivo en parcelas situadas dentro de masas forestales, contribuyendo así a la lucha contra los incendios forestales (cortafuegos naturales).**

#### **Eje IV. Transformación digital del cooperativismo agroalimentario.**

- **Objetivo 21. Fomentar la participación de las cooperativas en las plataformas comerciales digitales existentes (*market places*)** dando respuesta a las nuevas formas de compra del nuevo consumidor o a los retos de la globalización en los mercados mundiales, para esto sería necesario contar con ayudas públicas que faciliten a las cooperativas la formación necesaria y los medio para la implantación de estas, cada vez más necesarias, plataformas.
- **Objetivo 22. Impulsar el papel de las cooperativas en la incorporación de las nuevas tecnologías,** tanto en el proceso industrial que desarrolla la cooperativa, como en la gestión de las explotaciones de las personas socias, a fin de mejorar las estructuras de costes, la eficiencia productiva y la orientación de las producciones a la calidad demandada por el consumidor.

#### **EjeV. Relaciones público-administrativas del cooperativismo agroalimentario.**

- **Objetivo 23. Crear un Comité de Cooperativismo Agroalimentario en Extremadura,** con el objetivo de poder asesorar a la Administración en materias



relacionadas con las cooperativas agrarias y el movimiento asociativo de la región.

- **Objetivo 24. Mejora del apoyo específico para la Federación de Cooperativas Agroalimentarias**, contando con un convenio de colaboración con una dotación económica suficiente que permita la ejecución y desarrollo de actividades para potenciar la competitividad y modernización de las cooperativas, incluyendo actuaciones de asistencia técnica y el fomento de la integración cooperativa, competitividad, formación, promoción y comunicación. Este acuerdo es fundamental para impulsar de manera estratégica el desarrollo y modernización de nuestro sector cooperativo.
  
- **Objetivo 25. Conseguir la efectiva aplicación del principio de reciprocidad en la entrada de productos de países terceros**, para impedir la competencia desleal de entrada en la UE de alimentos importados que no cumplan las normas de producción europeas, incluidas las medioambientales derivadas del Pacto Verde Europeo.
  
- **Objetivo 26. Poner en marcha las EAPEX**
  
- **Objetivo 27. Fomento de la incorporación de productores a las cooperativas**, con:
  1. Ayudas para las aportaciones al capital social.
  2. Inclusión en planes de mejora de la subvención a la aportación al capital social.
  3. Discriminación positiva para los socios de cooperativas en el acceso a ayudas en modalidad de concurrencia competitiva
  4. Ayudas a socios de cooperativas ó SAT para la contratación de seguros agrarios.
  5. Formación sobre principios, valores y beneficios sociales del cooperativismo.
  
- **Objetivo 28. Facilitar la contratación de técnicos y personal en las cooperativas.**

Las Cooperativas son entidades muy relevantes en la generación del empleo en el entorno rural, representando un alto porcentaje de la población activa de la región. La administración debería favorecer la contratación de técnicos cualificados en las cooperativas y financiar la conversión de contratos eventuales en indefinidos.

- **Objetivo 29. Fomentar la integración de cooperativas entre si**, para que estas alcancen una dimensión que las haga más competitivas, y **favorecer que las cooperativas y SAT se integren en una federación de cooperativas fuerte**, que las represente y defienda sus intereses.
  
- **Objetivo 30. Lograr el reconocimiento y diferenciación positiva del cooperativismo agroalimentario en el Plan Estratégico Español de aplicación de la PAC 2023-2027:**
  1. Lograr la programación de intervenciones sectoriales a través de programas operativos de organizaciones de productores comercializadoras (OPs/AOPs) creadas y gobernadas por los propios productores (modelo OP cooperativa), para aumentar la concentración de la oferta.
  2. Diseñar y aprobar un catálogo de eco-esquemas colectivos (1er pilar) y medidas agroambientales de aplicación colectiva (2º pilar) que, gestionados por las cooperativas, ayuden al cumplimiento de requisitos PAC a las personas socias cooperativistas existentes y atraigan a otros agricultores “no socios” a las mismas.
  3. Conseguir una diferenciación positiva específica y diferencial para las personas socias agricultores y ganaderos incorporados a cooperativas y con más intensidad a una cooperativa “integradora” calificadas como OPS, EAP/EAP-Regionales, Cooperativas de segundo grado.
  4. Conseguir ayudas del segundo pilar (desarrollo rural) a través de la intervención de “cooperación” u otros fondos regionales para el fomento de procesos de concentración de la oferta vía creación de organizaciones de productores /APAs o mediante otros procesos de intercooperación.
  
- **Objetivo 31. Impulsar la formación para las cooperativas.** Haciendo uso de estas ayudas, las cooperativas solicitan a Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura formación para sus socios, de forma que los agricultores y ganaderos pueden actualizar sus conocimientos en materias tan diversas como riegos, fertilización, poda, mantenimiento de pequeña maquinaria y tractores, informática, permisos para vehículos especiales, etc.
  
- **Objetivo 32. Obtener el reconocimiento económico y la compensación por parte de las administraciones del servicio prestado por las cooperativas en el asesoramiento de los agricultores y ganaderos**, en la aplicación de las políticas públicas (clave para el cumplimiento de las normas PAC) y gestión de subvenciones supliendo el papel que antaño prestaba la propia administración.



## 11. TABLA DE PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

---

EJE	OBJETIVOS	IMPACTO/IMPORTANCIA		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	1 Avanzar en la integración e intercooperación cooperativa	X		



<b>Eje I. Sostenibilidad Económica</b>	2	Impulsar estrategias de internacionalización		X	
	3	Aumentar captación valor añadido y orientación mercado	X		
	4	Fomentar innovación orientada al mercado		X	
	5	Mejorar la profesionalización de dirigentes y equipos			X
	6	Mejorar sistema relación económica socios		X	

<b>EJE</b>	<b>OBJETIVOS</b>		<b>IMPACTO/IMPORTANCIA</b>		
			<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Eje II. Sostenibilidad Social</b>	7	Mejorar la relación cooperativa-socio	X		
	8	Mejorar la comunicación externa	X		
	9	Aumentar la presencia de jóvenes	X		
	10	Aumentar presencia mujeres	X		
	11	Mejorar el sistema de gobierno cooperativo			X
	12	Fomentar las figuras de utilización de maquinaria en común			X
	13	Fomentar el espíritu cooperativo	X		
	14	Dinamizar medio rural con servicios para necesidades "no agrarias"			X
	15	Promover fórmulas dinamización tierras		X	

<b>EJE</b>	<b>OBJETIVOS</b>		<b>IMPACTO/IMPORTANCIA</b>		
			<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Eje III. Sostenibilidad Medioambiental</b>	16	Fomento formas de producción avanzadas y sostenibles agricultores y ganaderos. Biodiversidad			X
	17	Fomentar economía circular, bioeconomía, eficiencia		X	



		energética y utilización energías renovables			
	18	Visibilizar contribución de cooperativas a la sostenibilidad medioambiental, en la mitigación y adaptación del cambio climático y compromisos con pacto verde	X		
	19	Fomento maquinaria y equipos mas respetuosos con el medio ambiente			X
	20	Mantenimiento ganadería extensiva, conservación del paisaje, la biodiversidad y los recursos naturales	X		

EJE	OBJETIVOS		IMPACTO/IMPORTANCIA		
			ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Eje IV. Transformación digital</b>	21	Fomentar la participación de las cooperativas en las plataformas comerciales digitales		X	
	22	Impulsar el papel de las cooperativas en la incorporación de las nuevas tecnologías	X		

EJE	OBJETIVOS		IMPACTO/IMPORTANCIA		
			ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Eje V. Relaciones público- administrativas del cooperativismo agroalimentario</b>	23	Crear Comité de Cooperativismo Agroalimentario en Extremadura	X		
	24	Mejora del apoyo específico para la Federación de Coop. Agroalimentarias	X		
	25	Conseguir la efectiva aplicación del principio de reciprocidad en productos de terceros países	X		
	26	Puesta en marcha de las EAPs		X	
	27	Fomento de la incorporación de productores a las cooperativas	X		
	28	Facilitar la contratación de técnicos y personal en cooperativas		X	
	29	Fomentar la integración cooperativa y que se integren en la Federación	X		
	30	Diferenciación positiva cooperativismo PAC 2023-2027	X		
	31	Impulsar la formación para cooperativas		X	
	32	Reconocimiento económico de administraciones por servicio prestado por cooperativas en asesoramiento a agricultores y ganaderos sobre políticas públicas		X	