

PLA MARC DEL COOPERATIVISME AGRARI CATALÀ

DOCUMENT DE REFLEXIÓ ESTRATÈGICA: VISIÓ 2020



FEDERACIÓ DE
COOPERATIVES
AGRÀRIES
DE CATALUNYA

Amb el suport de:



Generalitat de Catalunya
Departament d'Agricultura, Ramaderia,
Pesca, Alimentació i Medi Natural

ÍNDEX

PRESENTACIÓ DEL PROJECTE	3
METODOLOGIA DE TREBALL	6
Estructura del document	8
REFLEXIÓ ESTRATÈGICA	9
Anàlisi d'oportunitats i amenaces	10
1. La figura del soci	10
2. Entorn polític i normatiu	11
3. Elements socials i culturals	12
4. Aspectes econòmics	12
5. Aspectes tecnològics	13
Eixos estratègics i pla d'actuació	14
Eix 1. Enfortir l'estructura social de les cooperatives	14
Objectiu estratègic 1.1. Promoure la incorporació de joves com a socis de la cooperativa.	14
Objectiu estratègic 1.2. Promoure la implicació del soci amb la cooperativa.	15
Objectiu estratègic 1.3. Millorar la professionalització del cooperativisme agrari.	15
Eix 2. Incentivar la col·laboració i la vertebració empresarial	16
Objectiu estratègic 2.1. Potenciar la col·laboració i intercooperació entre cooperatives.	17
Objectiu estratègic 2.2. Disposar d'uns instruments adequats de suport públic a la intercooperació i col·laboració cooperativa.	17
Objectiu estratègic 2.3. Fer un salt significatiu en la dimensió mitjana de les empreses cooperatives, reforçant el seu lideratge en l'entorn.	18
Objectiu estratègic 2.4. Garantir la continuïtat del model de cooperativa agrària amb secció de crèdit.	19
Objectiu estratègic 2.5. Impulsar el model cooperatiu.	19
Eix 3. Potenciar la comercialització en les cooperatives agràries	20
Objectiu estratègic 3.1. Fomentar la xarxa d'agrotigues de cooperatives agràries.	21
Objectiu estratègic 3.2. Potenciar la internacionalització de les cooperatives agràries.	21
Objectiu estratègic 3.3. Potenciar nous models de venda.	22
Eix 4. Promocionar el producte cooperatiu agrari	23
Objectiu estratègic 4.1. Crear marca cooperativa: promoure la creació d'una entitat per agrupar les cooperatives interessades en un segell cooperatiu.	23
Objectiu estratègic 4.2. Buscar estratègies de promoció conjunta del producte cooperatiu.	23

PRESENTACIÓ DEL PROJECTE

Amb aquest document, la FCAC ens presenta els continguts de la reflexió estratègica que tanca la segona fase de l'estudi que li va encarregar el Departament d'Agricultura per tal d'elaborar l'esperat Pla Marc del Cooperativisme Agrari Català que impulsa el Govern de la Generalitat amb l'objectiu de posar a disposició del sector eines de suport orientades a la millora de la seva competitivitat.

Gràcies a poder disposar d'una bona diagnosi que ens va oferir el propi sector, que és qui coneix la realitat i el dia a dia de primera mà, les pròpies cooperatives heu pogut fer una reflexió estratègica per tenir una visió de futur. Cal dir, doncs, que el conjunt de la feina feta, recollint quantitat de dades i conclusions des del propi sector agrari cooperatiu, suposa un treball sense precedents a Catalunya!!



Amb aquest treball ens heu ofert una fotografia força aprofundida i al detall de la situació del sector, dels reptes i oportunitats que tenim pel davant. Un retrat que ens invita a cercar estratègies al voltant de certes reflexions com ara la necessitat d'estructures més grans, de reforçar la participació en la cadena de valor o les cooperatives en determinades zones de muntanya, la professionalització, la formació, la innovació i la captació de joves. I també, la necessitat de seguir potenciant el mercat de proximitat i la internacionalització, així com les certificacions de qualitat (ISO).

Aquest és el document que permetrà al Govern de la Generalitat de Catalunya dissenyar una estratègia de futur, a 5-7 anys vista, que marqui la realitat del cooperativisme català en 25 anys i que sigui específica per a grups de cooperatives. Tal i com ens demana la resolució del Parlament, per al debat monogràfic d'Agricultura.

Vull remarcar el suport del Departament d'Agricultura al Pla marc del cooperativisme agrari català, que es concretà al seu dia amb l'encàrrec a la FCAC per a elaborar aquest estudi que mostra la realitat de les cooperatives agràries en el seu conjunt. Espero que entre tots definim les possibles línies d'actuació de futur i preveiem sinergies i possibilitats d'intercooperació per marcar les línies d'actuació. Per a nosaltres és essencial la cooperació i la vostra col·laboració en aquest procés. El món cooperatiu té un llarg recorregut!! Hem d'incentivar aquest model empresarial perquè pugui continuar amb altres circumstàncies i dimensions, però amb la mateixa efectivitat.

Enhorabona per la bona feina!

Josep Maria Pelegrí i Aixut

Conseller d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural

Quan vam presentar el document de diagnosi del Pla Marc del Cooperativisme Agrari Català, el passat 24 d'octubre de 2014 a Lleida, estàvem satisfets de la resposta rebuda per part de tots, cooperatives, administracions, opinió pública... però sabíem que el més important del projecte encara estava per començar.

Avui us presento el document de reflexió estratègica que tanca el projecte, un text molt sintètic que intenta enumerar les principals amenaces i oportunitats però, sobretot, els grans objectius estratègics i actuacions que representen els reptes del cooperativisme agrari català dels pròxims anys. Vull agrair molt sincerament la gran participació de les cooperatives d'arreu del territori en les diferents reunions de debat que vam dur a terme arreu de Catalunya.



Els qui hem tingut la sort de viure aquestes trobades en primera persona hem pogut comprovar com sovint les solucions són aportades des de dins del propi sector, amb idees brillants fruit de l'experiència i el sentit comú. Una discussió molt rica, molt plural i el que és més important, amb unes conclusions que broten des de baix cap a dalt. Evidentment, el text que us presentem no pot recollir tot el que es va dir per raons d'espai però sí que detalla els trets més rellevants de les diferents propostes.

Dues resolucions del Parlament de Catalunya emparen aquest projecte del que ara us presentem aquest darrer document. La segona, la Resolució 739/X, de juliol de 2014, estableix l'obligació del Govern de posar a l'abast del sector durant els pròxims anys els instruments necessaris per a desenvolupar les actuacions que es derivin del Pla Marc del Cooperativisme Agrari Català. No podem demanar més.

Però ara realment comença tot. Ara ens toca a tots, la gran responsabilitat d'executar en primera persona i impulsar aquest full de ruta. Unes grans línies de treball que ens han de fer encara més forts, de manera que les nostres cooperatives i els seus socis tinguin un pròsper futur.

Ramon Sarroca i Capell
President

METODOLOGIA DE TREBALL

Amb posterioritat a la presentació del document de diagnosi del Pla Marc del Cooperativisme Agrari Català, el 24 d'octubre de 2014, a Lleida, es va dur a terme un procés de reflexió estratègica amb les cooperatives amb la finalitat d'identificar uns objectius claus i establir uns plans de treball per assolir-los.

Es van celebrar cinc reunions entre els mesos de novembre de 2014 i gener de 2015, de manera que cada cooperativa estava convocada a una única sessió. Cadascuna d'aquestes trobades estava pensada per agrupar cooperatives sòcies de la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya (FCAC) d'un mateix volum de facturació i, sovint, d'un àmbit territorial proper segons el següent esquema:

COOPERATIVES CONVOCADES		LLOC	DATA
Tram facturació	Àmbit geogràfic		
<10 M€	Barcelona i Girona	Vic	4/11/2014
2-10 M€	Tarragona i Lleida	Soses	6/11/2014
<2 M€	Tarragona	Cambrils	13/11/2014
<2 M€	Lleida	Torregrossa	15/01/2015
>10 M€	Catalunya	Barcelona	3/12/2014

Els grups de facturació emprats a l'efecte d'aquestes convocatòries eren coherents amb els de la categorització de cooperatives utilitzada en el document de diagnosi, cercant que el debat es produís entre entitats amb una realitat social i empresarial més pròxima.

La convocatòria era oberta a diferents perfils dins la cooperativa, sense limitar-ne el nombre per entitat: presidents, gerents, membres del consell rector o qualsevol altre personal que fomentés l'enriquiment del debat.

De manera prèvia a la celebració de la reunió, es va trametre un qüestionari a les cooperatives convocades per detectar, de manera preliminar, amenaces i oportunitats.

La jornada de treball tenia una durada prevista d'aproximadament 7 hores, amb sessions de matí i tarda, atenent a la següent dinàmica:

- Exposició de les principals conclusions del document de diagnosi.
- Posada en comú i identificació d'amenaces i oportunitats en els següents àmbits: la figura del soci, entorn polític-normatiu, elements socials i culturals, aspectes econòmics i aspectes tecnològics.
- Després de la identificació, es procedia a la prioritització d'aquells elements que es consideraven més importants.
- A posteriori, es formulaven eixos i objectius estratègics i actuacions concretes derivades, per potenciar oportunitats i afrontar amenaces.

En paral·lel, per complementar el procés de reflexió estratègica es van celebrar altres reunions de treball, amb una durada més reduïda, amb algunes cooperatives (per exemple el Consell Rector de l'ASC-l'Associació, SCCL) a més del Consell Rector i els treballadors de la FCAC.

Globalment han participat en aquestes sessions, sense considerar els treballadors de la FCAC, uns 150 cooperativistes d'arreu de Catalunya.

ESTRUCTURA DEL DOCUMENT

Detall d'alguns elements per comprendre millor determinats aspectes del text:

■ Anàlisi d'oportunitats i amenaces:

- A nivell metodològic sota el concepte d'amenaces i oportunitats s'identificaven tant elements externs com interns (per tant, també debilitats i forteses, en la nomenclatura clàssica d'elaboració de plans estratègics).
- No s'han detallat tots els elements exposats en les diferents reunions, sinó tan sols aquells presents d'una forma més freqüent en les diverses trobades i/o més prioritzats per part dels assistents.
- Quan alguna de les oportunitats o amenaces havia estat detectada només en un únic grup associat a un tram de facturació s'ha fet constar de manera específica.

■ Eixos estratègics i pla d'actuació:

- Es relacionen, de manera jeràrquica, eixos i objectius estratègics, actuacions i subactuacions, si s'escau.
- Per donar una visió més global del pla de treball no s'han diferenciat objectius o actuacions per grups de cooperatives segons el tram de facturació. No obstant això, probablement no totes les mesures que es relacionen són necessàriament aplicables per a totes les cooperatives.



REFLEXIÓ ESTRATÈGICA

ANÀLISI D'OPORTUNITATS I AMENACES

1. La figura del soci

OPORTUNITATS

L'oportunitat més destacada en què coincideixen tots els trams de facturació és la prestació de serveis als socis per part de les cooperatives.

AMENACES

Les amenaces relatives a la figura del soci més destacades en els grup de treball són:

- La competència existent entre el mateix sector cooperativista.
- L'envelliment de la massa social i la falta de relleu generacional en el sector agrari.
- La falta d'implicació del soci amb la cooperativa.
- La manca d'autoestima i no donar valor al cooperativisme.
- La falta de formació empresarial dels consells rectors de les cooperatives.
- En alguns entorns, risc d'abandonament de terres a causa de la petita dimensió de les parcel·les de conreu que dificulta la rendibilitat de l'activitat agrària.



2. Entorn polític i normatiu

OPORTUNITATS

Les oportunitats prioritàries en què coincideixen les cooperatives referents a l'entorn polític i normatiu són:

- La confiança que generen les normatives sobre seguretat alimentària dels productes cooperatius catalans.
- La promoció del món cooperatiu que pot realitzar l'administració.
- L'interès de l'Administració pel producte de proximitat.

AMENACES

Les principals amenaces comunes per a totes les cooperatives quant a l'entorn polític normatiu són:

- L'excés existent de burocràcia i la limitació de les cooperatives per adaptar-se a la normativa.
- La no adequació de la normativa a la realitat productiva.
- L'excés de legislació existent per als productes produïts a Catalunya i la poca exigència legal per als productes d'importació.
- Excessius organismes d'inspecció que fan que les cooperatives hagin de dedicar-hi molts recursos.
- Les retallades en els ajuts tant per als socis com per a les cooperatives.

Destaca que en el grup de treball de cooperatives amb un volum de facturació menor a 2 milions d'euros es prioritzen tres amenaces que no surten en la resta de trams de facturació:

- La competència deslleial existent actualment amb les grans superfícies.
- La competència deslleial d'alguns operadors, tant de venda d'*inputs* com de compra de producte, que operen en negre.
- Les regulacions vigents de les seccions de crèdit que van dificultant cada vegada més la seva gestió.

També cal esmentar les dues amenaces que s'han assenyalat en el grup de treball de les cooperatives que facturen més de 10 milions d'euros:

- La falta d'una major interlocució amb el sector comercial per part de l'administració.
- La ineficàcia dels mecanismes comunitaris en situacions de crisi.

3. Elements socials i culturals

OPORTUNITATS

Les oportunitats que les cooperatives prioritzen quant a l'entorn social i cultural són:

- El fet de consumir productes catalans “està de moda”.
- El valor afegit que actualment percep el consumidor en adquirir productes de proximitat.

AMENACES

Les amenaces existents prioritzades per al conjunt de les cooperatives quant a l'entorn social i cultural són:

- El consumidor no coneix suficientment els productes cooperatius i la seva qualitat.
- La dificultat d'entesa entre cooperatives per tirar endavant projectes d'intercooperació.

4. Aspectes econòmics

OPORTUNITATS

Les oportunitats comunes i més prioritzades a totes les cooperatives quant a aspectes econòmics són:

- La realització d'acords de col·laboració entre cooperatives.
- El foment d'intercanvis de productes cooperatius.

Destaca que les cooperatives amb una facturació de menys de 2 milions d'euros coincideixen en prioritzar la següent oportunitat:

- L'ofertament dels serveis de les seccions de crèdit als municipis petits.

Cal comentar que en el grup de treball integrat per les cooperatives amb una facturació d'entre 2 i 10 milions d'euros es detecten les següents oportunitats en l'àmbit econòmic:

- La reducció de costos amb la concentració de compres.
- La possibilitat de concentració de l'oferta.

AMENACES

Quant a amenaces comunes detectades per tots els trams de facturació de cooperatives, es prioritzen les tres següents:

- Que els preus dels productes estiguin per sota dels costos de producció.
- La baixa renda que rep el soci de l'activitat agrària i que provoca la falta d'incorporació de gent jove que disposa de millors perspectives econòmiques en altres sectors.
- La dificultat per realitzar inversions, tant a nivell de cooperativa com de soci productor.

5. Aspectes tecnològics

OPORTUNITATS

Les oportunitats comunes a tots els trams de facturació més prioritzades són:

- La facilitat de comunicació amb el consumidor mitjançant internet i les noves tecnologies.
- La realització de les vendes *on-line*.
- La creació d'un aparador web de producte cooperatiu.
- L'optimització de les tasques de gestió empresarial que ofereix la tecnologia.
- La recerca aplicada.

AMENACES

Les principals amenaces detectades per les cooperatives en referència als aspectes tecnològics són:

- L'exigència d'haver d'estar en constant actualització.
- La necessitat de realitzar una inversió econòmica i formativa de manera continuada.

Destaca que les cooperatives amb una facturació inferior a dos milions d'euros i les que tenen un tram de facturació entre els dos i deu milions d'euros coincideixen en prioritzar la següent amenaça en l'àmbit tecnològic:

- L'existència d'estructures tecnològiques sobredimensionades.



Eix 1. Enfortir l'estructura social de les cooperatives

El document de diagnosi conclou:

- Hi ha una massa social envellida (14,4% de socis menors de 45 anys i una proporció de jubilats que sobrepassa el 30%). Aquesta realitat s'ha accentuat en els darrers anys. Les cooperatives més petites, de menys de 2 M€, són les que compten amb una proporció de jubilats més gran.
- En terme mitjà, les cooperatives de primer grau tenen uns 330 socis per entitat, tot i que d'aquests només un 47,0% són productors.
- Existeix una notable concentració de la producció de la cooperativa en uns pocs socis: de mitjana un 10,3% dels socis aglutinen el 75% de la producció global de l'empresa.
- Un 30,3% de cooperatives disposen de vot ponderat, un percentatge que es manté molt estable.
- El soci és el principal creditor de la cooperativa, especialment en les de menys dimensió. Això indica que no existeix una gran dependència financera de tercers, però també que l'agricultor està fent un esforç que pot portar-lo a repensar la seva participació en aquest model.
- En els consells rectors, amb una mitjana d'uns 10 membres per cooperativa, un 26,5% són menors de 45 anys i un 11,3% jubilats, amb una evolució similar a la del conjunt de la massa social.

Objectiu estratègic 1.1. Promoure la incorporació de joves com a socis de la cooperativa.

- Establir la prioritat de joves cooperativistes en els ajuts públics (en especial en la convocatòria de Contracte Global d'Explotació).
- Promoure i potenciar trobades entre socis joves de cooperatives.
- Enfortir el programa d'emprenedoria del DAAM per a joves cooperativistes.
- Posar recursos per a la implantació en les cooperatives d'un servei d'acollida, assessorament i tutoratge que faciliti la incorporació del nou soci en l'estructura empresarial.
- Enfortir el paper de la cooperativa com a interlocutora entre socis joves i la resta de socis.
- Promoure el banc de terres entre els joves productors de la cooperativa, cercant, si s'escau, la col·laboració amb altres entitats públiques i privades.
- Establir ajuts econòmics per finançar les aportacions al capital social en els casos en què pugui esdevenir un fre a l'entrada de nous socis.
- Establir beneficis fiscals per als socis joves.
- Incloure un mòdul específic de formació sobre cooperativisme, desenvolupat per la FCAC, a les escoles agràries de Catalunya. Aquesta acció implica formar prèviament a especialistes sobre cooperativisme agrari.

Objectiu estratègic 1.2. Promoure la implicació del soci amb la cooperativa.

- Realitzar una guia de bones pràctiques de la relació soci-cooperativa.
- Promoure l'existència de plans de comunicació per millorar la interlocució soci-cooperativa. Aquesta acció sovint pot suposar establir sistemes més àgils d'intercanvi d'informació aprofitant les noves tecnologies.
- Fomentar les trobades entre socis de diferents cooperatives per reforçar l'autoestima col·lectiva del model cooperatiu i posar en valor l'actuació de la pròpia empresa.
- Estudiar la viabilitat d'oferir nous serveis als socis: gestió d'explotacions, servei de banc de terres, borsa de treball, finques tutelades, assessorament tècnic, venda d'inputs, serveis no agraris... com un element per fidelitzar la seva relació amb l'entitat.
- Encarregar a la FCAC la recerca de noves fórmules de liquidació de la producció al soci, amb la voluntat de pal·liar la competència amb operadors privats i d'adaptar-se a un soci que sovint té una visió més a curt termini.
- Estudiar noves fórmules per incrementar la implicació del soci amb la cooperativa, com la modificació d'estatuts o el foment del vot ponderat, que permetin interioritzar que la cooperativa és una continuació de l'explotació del soci a nivell de transformació o comercialització de la seva producció.

Objectiu estratègic 1.3. Millorar la professionalització del cooperativisme agrari.

- Dissenyar un pla de formació que contempli els diferents agents que interactuen amb la cooperativa: consells rectors, treballadors i socis.
- Implantar un programa específic de formació dels consells rectors que se centri en tres eixos: el marc normatiu, les competències empresarials i les habilitats directives per fomentar el lideratge en l'estratègia empresarial.
- Disposar de finançament públic suficient per a la implantació de plans de formació a les cooperatives.
- Promoure actuacions que potenciïn la millora de la gestió de les cooperatives (professionalització, gestió compartida, estratègies de remuneració que incentivin la participació dels òrgans de govern...) identificant líders en aquest àmbit i en comercialització.
- Dissenyar des de la FCAC un servei de gestió empresarial compartida per a cooperatives de petita dimensió.
- Fomentar l'intercanvi d'experiències entre cooperatives de diferents sectors a nivell de Catalunya o a altres àmbits.
- Disposar d'una borsa de treball per a perfils professionals determinats.
- Oferir els instruments per sistematitzar la informació sectorial que arriba a les cooperatives.

Eix 2. Incentivar la col·laboració i la vertebració empresarial

El document de diagnosi conclou:

- Els preus de comercialització no milloren necessàriament amb la dimensió de la cooperativa, sinó que estan més relacionats amb la seva participació en la cadena de valor.
- En canvi, a nivell d'eficiència en els costos, sí que es detecten diferències relacionades amb la xifra de facturació. També el volum de producció és un factor rellevant en la majoria de sectors.
- Altres aspectes que milloren amb la dimensió són els volums de recursos propis.
- La secció de crèdit és una eina financera rellevant i, a nivell de mitjanes globals, s'utilitza amb mesura.
- Per altra banda, un 57% de les cooperatives són microempreses i únicament un 3% poden ser classificades com a grans empreses.
- Les 15 majors cooperatives aglutinen un 60% de la facturació global, un pes relatiu que s'ha mantingut estable en els darrers anys.
- Les cooperatives tenen instal·lacions globalment ben dimensionades, encara que es detecten oportunitats de complementarietat.
- S'està produint durant els darrers anys una disminució del nombre d'empreses, principalment per processos de concentració, tot i que els motius vinculats a la pèrdua de viabilitat són més freqüents en les cooperatives més petites, de menys de 2 M€.
- La facturació mitjana per empresa augmenta un 6,4% (mentre que baixa un 4,9% a l'agroindústria).
- Es manté estable el pes del sector cooperatiu en termes de producció o facturació.



Objectiu estratègic 2.1. Potenciar la col·laboració i intercooperació entre cooperatives.

- Promoure sessions de treball entre cooperatives per fomentar la intercooperació.
- Potenciar la col·laboració de serveis entre cooperatives.
- Fomentar la col·laboració en projectes d'innovació i R+D+I.
- Fomentar intercanvis d'experiències d'èxit entre cooperatives.
- Impulsar la intercooperació comercial: intercanvi cooperatiu en compres i vendes per optimitzar preus, compartir cartera de productes, millorar l'aprofitament de l'estructura comercial...
- Estudiar la viabilitat d'implantar una plataforma informàtica d'intercanvi de serveis entre cooperatives agràries.

Objectiu estratègic 2.2. Disposar d'uns instruments adequats de suport públic a la intercooperació i col·laboració cooperativa.

- Estructurar un nou Pla per al foment de la competitivitat de les cooperatives agràries, en substitució de l'actual de concentració, intercooperació i modernització de les cooperatives (PCIM), més adaptat a la seva realitat i als seus reptes per a l'impuls del sector i que contempli, entre d'altres:
 - Donar suport a través del Pla a noves formes d'integració comercial o de col·laboració, a més de fomentar les fusions empresarials.
 - Prioritzar aquelles actuacions amb un major impacte en el sector i sempre sota criteris objectius.
 - Crear una comissió mixta sector-administració de seguiment dels projectes, de manera que els prioritzi i n'avalui la seva adequació amb els objectius del Pla Marc. Aquest seguiment haurà de considerar els volums comercialitzats en el marc del projecte i l'estructura disponible en l'entorn proper (instal·lacions, comercial...).
 - Condicionar el suport públic als projectes emparats pel Pla a l'execució dels programes formatius per als consells rectors de les cooperatives implicades en els projectes en un termini de 2 anys des de la resolució de l'ajut.
 - Els projectes hauran de contemplar, de manera preferent, la professionalització dels llocs de treball de les cooperatives.
 - Contemplar l'execució de plans de màrqueting i estudis de mercat i l'avaluació de projectes d'inversió i comercials.
 - Adaptar el Pla a les noves directrius europees.
- Coordinar i impulsar instruments de suport complementaris als ajuts del Pla i coherents amb el Pla Marc del Cooperativisme Agrari Català per part dels diferents departaments del Govern de la Generalitat per tal d'impulsar la competitivitat de les cooperatives agràries catalanes.
- Avançar en la creació d'instruments que afavoreixin guanyar dimensió en l'empresa cooperativa.
- Definir línies d'actuació per aconseguir la simplificació administrativa.
- Impulsar accions de difusió dels canvis que es derivin de la nova Llei de Cooperatives de Catalunya.
- Donar suport a una estructura comercial conjunta (plataforma de distribució) si s'acorda entre diferents cooperatives la necessitat d'impulsar-la i gestionar-la.

Objectiu estratègic 2.3. Fer un salt significatiu en la dimensió mitjana de les empreses cooperatives, reforçant el seu lideratge en l'entorn.

- Identificar les cooperatives “tractores”, a diferents nivells geogràfics, enteses com aquelles que tenen vocació de creixement territorial i empresarial.
- Promoure sessions d'intercanvi d'informació per territoris entre cooperatives “tractores” i la resta.
- Fomentar que cooperatives catalanes esdevinguin líders més enllà de l'àmbit de Catalunya.
- Realitzar sessions de *networking* entre cooperatives catalanes i d'altres àmbits geogràfics (altres comunitats autònomes i altres estats membres i regions europees) per identificar eventuais aliances i promoure la cooperació empresarial.
- Identificar projectes sectorials europeus d'interès per a les cooperatives agràries catalanes i incentivar-ne la participació des del lideratge.



Objectiu estratègic 2.4. Garantir la continuïtat del model de cooperativa agrària amb secció de crèdit.

- Garantir la continuïtat de la Comissió de Seguiment de seccions de crèdit amb participació del Departament d'Economia, Departament d'Empresa i Ocupació, Departament d'Agricultura, FCAC i Associació de Seccions de Crèdit (ASC, SCCL). En aquest àmbit, cal millorar la coordinació entre el sector i les administracions implicades per tal de garantir la viabilitat i el futur del model de cooperativa agrària amb secció de crèdit.
- Impulsar l'aplicació informàtica CoopCredit, propietat de l'ASC, SCCL, de gestió de les seccions de crèdit de les cooperatives.
- Analitzar la viabilitat de la creació d'un fons de contingència o d'un contracte d'assegurances per garantir els estalvis dels impositors de les seccions de crèdit.
- Defensar l'existència de la línia d'aval de la Generalitat de Catalunya per donar suport a processos de reestructuració de les cooperatives amb secció de crèdit.
- Enfortir els mecanismes de control de les seccions de crèdit, a través de l'auditoria interna des de l'ASC, SCCL i la continuïtat de les inspeccions de la Direcció General de Política Financera, Assegurances i Tresor.
- Impulsar un pla de comunicació per posar de relleu el paper de les seccions de crèdit en el sector agrari català.
- Dissenyar i executar un pla de formació específic per als gestors de les seccions de crèdit.

Objectiu estratègic 2.5. Impulsar el model cooperatiu.

- Reforçar el valor afegit del cooperativisme mitjançant la difusió de la fórmula cooperativa a les universitats, escoles agràries de Catalunya i escoles d'educació primària.
- Donar reconeixement i suport a l'activitat representativa del sector cooperatiu agrari.
- Obrir un procés de concertació amb les diferents administracions implicades per assegurar la representació del sector en aquells organismes amb incidència en les cooperatives agràries.
- Definir estratègies i instruments de comunicació a la societat dels valors del cooperativisme agrari (estructuració territorial, productes de proximitat, economia social...).
- Posar en valor el cooperativisme agrari com a peça cabdal de l'economia social.
- Potenciar l'Observatori del Cooperativisme Agrari Català com un element de monitoratge del sector i de seguiment de la implantació del Pla Marc.

Eix 3. Potenciar la comercialització en les cooperatives agràries

El document de diagnosi conclou:

- S'observa una lleugera evolució favorable de la facturació global: les vendes netes de les cooperatives van augmentar un 0,9%, mentre que a l'agroindústria van caure un 0,5% en el mateix període.
- El preu comercialitzat per les cooperatives és superior al del conjunt del sector agrari en moltes produccions.
- Les cooperatives destinen 21.233 m² a punts de venda minorista (agrobotigues).
- Hi ha 104 agrobotigues especialitzades en producte cooperatiu i de territori i 55 punts de venda minoristes més generalistes.
- Augmenten un 8% les cooperatives que participen de l'exportació (que representen el 29% del total).
- Es detecten diferències sectorials quant als models de transformació i comercialització: en un primer grup de produccions la majoria de cooperatives participen en la venda d'un producte acabat al consumidor (per exemple, arròs o oli d'oliva) i en l'altre hi ha una especialització de la industrialització i també de la venda (per exemple, fruita seca o farratges).
- Els canals de comercialització són diferents en funció de la tipologia de la cooperativa. Les classificades com a "matèria primera" majoritàriament venen a altres cooperatives o a la indústria alimentària. En les de "valor afegit" hi ha un major protagonisme de la venda directa o de les vendes a la distribució majorista/minorista.
- La inversió en personal dedicat de manera més exclusiva a la comercialització creix en incrementar la dimensió de la cooperativa i la participació en la cadena de valor.
- Un percentatge rellevant de cooperatives, un 21%, utilitzen un web propi per a la venda directa al consumidor i un 14% participen en pàgines web alienes amb aquesta finalitat.



Objectiu estratègic 3.1. Fomentar la xarxa d'agrobotigues de cooperatives agràries.

- Impulsar la creació d'una associació d'agrobotigues cooperatives per organitzar i aprofitar millor la xarxa.
- Proposar la creació d'una targeta cooperativa per als socis consumidors de les agrobotigues de cooperatives amb l'objectiu d'afavorir la compra de productes cooperatius a la xarxa d'agrobotigues catalanes.
- Crear un codi que reguli els continguts mínims de productes bàsics a les agrobotigues.
- Crear un reglament intern de funcionament de la "marca agrobotiga".
- Fomentar l'intercanvi de producte entre les agrobotigues per tal que el consumidor disposi d'una oferta més àmplia de producte cooperatiu i les cooperatives, alhora, d'una xarxa de distribució més extensa.
- Impulsar una xarxa logística per afavorir la compra-venda de productes entre les cooperatives agràries.
- Realitzar i implantar un pla de formació per als treballadors i responsables dels punts de venda cooperatius per millorar-ne el servei.
- Realitzar sessions de *networking* entre els treballadors i els responsables de les agrobotigues per fomentar la intercooperació en relació amb els productes oferts i compartir experiències sobre el funcionament i les tècniques de venda.

Objectiu estratègic 3.2. Potenciar la internacionalització de les cooperatives agràries.

- Impulsar trobades d'equips comercials de les cooperatives exportadores.
- Fomentar convenis de col·laboració entre cooperatives per arribar a mercats exteriors.
- Potenciar sinergies de comercialització entre cooperatives, tot compartint recursos de manera col·laborativa: equips i catàlegs comercials, optimitzar la distribució de producte...
- Fomentar activitats per posar en coneixement el producte cooperatiu davant compradors de països tercers (organització de missions inverses, directes o participació agrupada a fires internacionals).
- Millorar les relacions institucionals entre les cooperatives i els organismes especialitzats en el foment del comerç exterior (PRODECA, ACCIÓ, cambres de comerç...).
- Fomentar els instruments específics de suport públic per a la internacionalització de l'empresa cooperativa.
- Fomentar la participació de cooperatives catalanes en projectes de R+D+I d'àmbit europeu.
- Fomentar la participació de cooperatives agràries catalanes en projectes de comercialització, tant a la Unió Europea com a la resta del món.

Objectiu estratègic 3.3. Potenciar nous models de venda.

- Potenciar el soci productor com a prescriptor del producte cooperatiu.
- Analitzar i realitzar propostes per a la venda *on-line* al consumidor final dels productes cooperatius.
- Crear un aplicació mòbil i/o una pàgina web d'agrobotigues cooperatives per millorar-ne la localització i visualització davant el consumidor.
- Fomentar la comercialització dels productes cooperatius al gran públic mitjançant la subscripció d'acords generals amb la gran distribució.
- Potenciar els sistemes de comerç electrònic a les cooperatives.
- Formar a les cooperatives en el funcionament dels canals de distribució alimentària.
- Estudiar la viabilitat de crear una estructura comercial amb tot el catàleg de producte cooperatiu.



Eix 4. Promocionar el producte cooperatiu agrari

El document de diagnosi conclou:

- Les cooperatives agràries catalanes tenen una llarga tradició (unes 50 són centenàries).
- Un 24% de les vendes de les cooperatives es realitza amb marca pròpia.
- Hi ha més pes de la comercialització amb marca en augmentar la participació en la cadena de valor i la dimensió de la cooperativa

Objectiu estratègic 4.1. Crear marca cooperativa: promoure la creació d'una entitat per agrupar les cooperatives interessades en un segell cooperatiu.

- Elaborar un recull d'experiències de marques col·lectives.
- Identificar plataformes de venda que utilitzen atributs relacionats amb les cooperatives (producte de proximitat, tradicional, territori, ecològic o de DOP i IGP).
- Definir els atributs a potenciar en relació amb el producte cooperatiu.
- Analitzar la fórmula jurídica més adient per a aquesta entitat.
- Organitzar i/o gestionar una entitat de control del producte emparat per la marca.
- Dissenyar un logotip que identifiqui els valors cooperatius.
- Crear una marca col·lectiva i un manual d'ús (requisits mínims de qualitat, òrgans de controls...).
- Presentar el projecte i buscar compromís per part de les cooperatives que vulguin participar-hi.
- Donar suport a campanyes publicitàries de producte cooperatiu vinculades al territori i a la marca cooperativa si es concreta el projecte d'impuls del segell cooperatiu.

Objectiu estratègic 4.2. Buscar estratègies de promoció conjunta del producte cooperatiu.

- Realitzar activitats de promoció de la marca conjunta.
- Fomentar la realització de campanyes de promoció del producte cooperatiu mitjançant la implicació de l'administració (noves línies de suport i/o convenis específics).
- Organitzar un *Market Place* de producte cooperatiu, en un entorn virtual o físic, que esdevingui un aparador de producte cooperatiu i que faciliti les transaccions entre compradors i venedors.
- Establir una estratègia d'assistència conjunta a fires locals sota un paraigües cooperatiu comú.
- Potenciar la presència en mitjans de comunicació per a la promoció dels productes cooperatius.
- Promoure en els mitjans de comunicació, tant públics com privats, programes de cuina amb productes de proximitat i de temporada.

Edita:



**FEDERACIÓ DE
COOPERATIVES
AGRÀRIES
DE CATALUNYA**

BARCELONA
Casa de l'Agricultura
C. Ulldesona, 33, 3r
08038 – Barcelona
Telèfon 932 260 369
Fax 932 260 673
fcac@fcac.coop

LLEIDA
Mercolleida
Av. Tortosa, 2 - Oficina 25-27
25005 – Lleida
Telèfon 973 247 982
Fax 973 248 219
lleida@fcac.coop

www.cooperativesagraries.cat

Amb el suport de:



Generalitat de Catalunya
**Departament d'Agricultura, Ramaderia,
Pesca, Alimentació i Medi Natural**

Maig 2015



Llicència de Creative Commons

Aquesta obra està subjecta a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons