

Análise de situación e estratexias de futuro

O COOPERATIVISMO AGRARIO DE GALICIA

Con motivo das eleccións en Galicia, o Consello Reitor de AGACA presentou ante os candidatos dos partidos maioritarios un documento onde se recollen os puntos principais que sustentan ao cooperativismo agrario galego co fin de que todos os partidos coñezan directamente ás necesidades, aspiracións e realidade deste movemento.

I. AS COOPERATIVAS AGRARIAS GALEGAS EN CIFRAS E OS SEUS TRAZOS

Na actualidade existen, en Galicia, en torno a **300 cooperativas agrarias activas** que agrupan arredor de **49.000 asociados** (agricultores e gandeiros). O volume de facturación en 2008 (tanto das mesmas empresas como das participadas maioritariamente por elas) foi aproximadamente de **1.500 millóns de euros** (o que supón unha parte moi importante do valor da produción final agraria de Galicia -PFA-), mantendo, con esta actividade, uns **7.000 empregos directos e o 10% de representación estatal de ambas cifras**.

Os nosos principais sectores de actividade (dende a produción, transformación e comercialización de produtos agroalimentarios) son: o sector da gandería, os subministros agrarios, o vitivinícola, o da produción de horta e flor cortada, etc. É importante recalcar que o sector cooperativo intervén de maneira moi especial nalgúns destes sectores, cunha porcentaxe de participación superior ao 50% no caso da fabricación de pensos e viño, e máis do 40% en abastecemento de leite á industria, comercialización normalizada e tipificada en horta e flor e en subministro de adubos, configurando un elemento imprescindible e estratéxico dentro do sector agrario e da industria agroalimentaria galega.

TRAZOS

O papel das cooperativas na economía agraria e no mundo rural galego é fundamental. Por un lado, **permiten aumentar o poder de negociación** -tanto de cara aos clientes como aos provedores- e mellorar a competitividade de moitos agricultores e gandeiros nun mercado cada día máis difícil e globalizado. Pero non só porque concentran a oferta, senón porque permiten acometer investimentos e desenvolver proxectos de transformación, comercialización, exportación, innovación, etc., todos eles orientados a **avanzar na cadea de valor e mellorar a posición competitiva dos seus produtos** nos mercados, conseguindo que as marxes beneficien aos propios agricultores e gandeiros, actuacións moi difíciles de desenvolver polos agricultores de forma individual.

As cooperativas non só melloran a posición competitiva, senón que **achegan numerosos servizos aos seus socios** como a formación, o asesoramento técnico, a introdución de novas tecnoloxías e a difusión de coñecementos que melloran a eficiencia produtiva das explotacións asociadas. Tamén prestan outros servizos máis orientados á **mellora da calidade de vida** dos socios e as súas familias no mundo rural como son os servizos de substitución, os de asesoramento contable-xurídico-fiscal, o

acceso a determinadas tecnoloxías telemáticas, aos servizos financeiros, actuando como axentes dinamizadores para o desenvolvemento rural, etc.

En canto ao noso papel como axentes económicos non nos esquecemos de que debemos mirar ás esixencias do mercado. O cooperativismo agrario, neste sentido, **responde** dunha maneira moi eficaz **aos novos desafíos que demanda a sociedade actual**. Os consumidores reclaman produtos que, ademais, garantan a trazabilidade e a seguridade alimentaria, unha alta calidade, comodidade e manexo, e medios de produción respectuosos co medio ambiente e o benestar dos animais, en definitiva, sustentables na produción. As cooperativas galegas están en condicións de ofrecer resposta a estas esixencias, debido á súa **privilexiada posición** de ponte que vincula a produción, a transformación e a comercialización nas mesmas mans. Todas as políticas implantadas polo cooperativismo agrario de cara ao futuro xiran arredor de satisfacer as demandas do consumidor actual.

Ademais, trátase de empresas agrarias intrinsecamente ligadas co territorio, é dicir: non existe un perigo real de que sufran *deslocalizacións* por motivos de rendibilidade económica.

Por todo o exposto, podemos dicir que as cooperativas son unha peza clave no mundo agrario converténdose, en moitas ocasións, no **principal motor económico e social das zonas rurais**.

II. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Porén, se analizamos as cifras socioeconómicas antes expostas, podemos concluír que o sector cooperativo agrario (igual co resto do sector non cooperativo que participa no mundo da agroalimentación galega) sofre un **importante índice de atomización**. Partimos dunha situación na que o 80% das cooperativas presentan unhas cifras de facturación inferiores a cinco millóns de euros e o 20% restante factura o 80% do total.

Por outro lado, un dos puntos clave na lectura dos mercados agroalimentarios nacionais e internacionais é a **concentración dos operadores** que actúan neles, en especial, da distribución. Na maioría dos estados membros da Unión Europea o volume de negocios dos produtos agroalimentarios está controlado, —nunha proporción superior ao 50%—, por non máis de cinco cadeas, ás que non cabe dúbida que o produtor individual non ten a menor posibilidade de tratar en igualdade de condicións. Incluso as propias cooperativas e industrias agroalimentarias galegas, debido a ese importante grao de atomización que sofren, presentan posicións débiles á hora de negociar cos seus principais clientes, xa sexa no plano autonómico, no nacional, ou internacional. Por iso, este debe ser un dos puntos de partida desta reflexión, tendo en conta que a Gran Distribución condiciona -en gran medida- as compras do consumidor final, así como determina as condicións de compra ao produtor (volumes e servizos do tipo loxístico, deseños, formatos, prezos máis axustados e, en definitiva, uns pregos de condicións máis esixentes).

Igualmente intenso é o proceso de **Concentración Empresarial** tanto dos provedores, como dos subministradores e axentes loxísticos; de forma que se asiste á

creación ou ampliación de grandes xigantes multinacionais con evidentes perdas de capacidade de decisión local ou nacional; o cal leva a un novo tipo de relacións e dependencias entre produtores, fabricantes e distribuidores.

Ademais, non debemos esquecer a importancia do papel xogado pola extraordinaria **revolución tecnolóxica** vivida nos últimos anos, especialmente no que se refire a Tecnoloxías de Información, co seu indubidable impacto non só, no desenvolvemento do comercio, senón tamén na innovación, na tecnoloxía, no acceso aos mercados, na xestión empresarial, etc.

Todo o anterior enmárcase, en definitiva, nun proceso de **Globalización da Economía** e das decisións estratéxicas empresariais.

Como consecuencia de todo isto asistimos a un rápido desenvolvemento de iniciativas de **deslocalización de producións e abastecementos** na busca de espazos onde producir é máis barato grazas a uns custes máis baixos, fundamentalmente debidos á man de obra.

Neste contexto internacional é indubidable a continua presión que se xera a partir das **negociacións da OMC**, (nas que non sabemos se haberá acordo), producíndose unha considerable redución dos aranceis dos produtos agrarios e alimentarios (superiores o 50% de redución media), o que significará unha maior apertura e liberalización dos mercados internacionais e, en definitiva, un escenario de maior competitividade.

No que se refire a aspectos netamente produtivos é obrigado sinalar tamén, como factor de cambio, a continua **transformación e innovación da Política Agraria Común (PAC)**. O novo modelo de PAC na UE supón un cambio substancial fronte ao que serviu ata agora como soporte e impulsor do desenvolvemento da maioría dos nosos sectores agrarios, incorporando modificacións tan importantes como o desacoplamento das axudas, o desmantelamento dos sistemas de regulación dos mercados, a eliminación do sistema de cotas lácteas, a eliminación das axudas á exportación dos derivados lácteos da UE que provoca a invasión de leite francesa nos nosos mercados, a eliminación da preferencia comunitaria, a condicionalidade, a nova estrutura orzamentaria da UE, crecente presión para a supresión de subvencións, etc.

Outros factores de cambio relacionados coa propia UE serían lóxicamente o impacto político e económico da **ampliación da UE**, as maiores dificultades de toma de decisións (pola ampliación a 27), o feito de que agora hai rexións na UE que teñen un nivel de desenvolvemento inferior ó noso, etc.

É obvio que esta inxente acumulación de cambios e/ou expectativas de novas transformacións estruturais e estratéxicas impactou de forma decisiva e irreversible no modelo de estruturación e comportamento das Cooperativas Agrarias de Galicia de tal forma que, posiblemente nalgúns casos, podería chegar a ser case inviable a supervivencia futura tanto de produtores como das cooperativas que non evolucionen e se adapten a esa nova realidade do contorno exterior do mercado agroalimentario español, europeo e mundial. Tal é o caso que está a suceder cos produtores e cooperativas de leite que ven reducida e destruída a súa capacidade de negociación e relación coa industria láctea.

Neste senso, destacan no sector leiteiro as máis que considerables importacións de leite foráneo que están a impulsar os desequilibrios no noso mercado lácteo. **As grandes empresas de distribución, con capital procedente de Francia e Alemaña, mercan cada ano máis derivados lácteos de orixe gala e alemá introducindo nos nosos supermercados os excedentes da súa produción** danando a viabilidade da produción e da industria autónoma. Hai que supervisar as máis que probables prácticas de *dumping* que se practican o mercado lácteo de España. Dende as administracións deben controlarse estas prácticas e esixir unha mínima trazabilidade e documentación de seguridade alimentaria destas importacións.

Ante esta situación dos mercados e do entorno económico, AGACA reclama unha maior atención e dedicación das institucións e das súas políticas cara as cooperativas abordando, de inmediato, a reforma da Lei do Consello Agrario pois ninguén comprende que as cooperativas galegas non poidan participar no Consello Agrario Galego. É necesario **integrar ás cooperativas agrarias nas institucións** a través da súa organización democrática, dándolle a consideración institucional que precisan para impulsar o seu desenvolvemento, que non é outro que o desenvolvemento das xentes do medio rural galego.

III. ESTRATEXIAS DE FUTURO

Con ese propósito fómonos mergullando nos últimos anos nun importante proceso de reflexión estratéxica, tratando de definir cales debían ser as nosas metas e como camiñar cara elas. Para elo impulsamos recentemente desde AGACA a elaboración da obra *As estratexias de futuro das cooperativas agrarias galegas* co fin de identificar os obxectivos prioritarios e os instrumentos máis adecuados para afrontar, con garantías de éxito, todos os retos que se nos expoñen.

A modo de resumo, os catro eixes básicos das estratexias serían:

- 1. Redimensionamento Empresarial**
- 2. Mellora da competitividade**
- 3. Fortalecemento da cultura empresarial**
- 4. Comunicación, imaxe, información e promoción**

A necesidade de promover o **incremento da dimensión** das nosas cooperativas quedou suficientemente razoada ao longo do presente documento.

Para levar á práctica a integración das cooperativas non basta coa suma de vontades dos socios, *requírese tamén o firme compromiso das administracións públicas que deben mirar nesta mesma dirección*. Observamos que, lonxe de contar con instrumentos que incentiven os procesos de cooperación, moitas das políticas que se desenvolven desde as diferentes administracións teñen efectos totalmente opostos e contribúen á proliferación de iniciativas que impiden ou limitan unha converxencia de proxectos empresariais á altura das necesidades e da realidade do mercado actual.

É evidente que se necesitan poñer en marcha mecanismos que melloren a **competitividade** das empresas agroalimentarias en temas tan diversos como, por exemplo, a mellora do financiamento das cooperativas; a mellora das estruturas de comercialización; a innovación tecnolóxica; a xestión dos recursos humanos; a apertura

de mercados exteriores, etc. As cooperativas non son alleas a esta necesidade pero hai que ter en conta que á diferenza dunha sociedade de carácter mercantil, as cooperativas son empresas de agricultores e gandeiros e, en consecuencia, non só deberán mellorar a súa competitividade como empresas, senón que tamén deberán incorporar neste proceso as explotacións dos seus produtores asociados. Dito doutra maneira: nunca unha cooperativa será viable se os seus socios non o son, e viceversa.

Pero todo o anterior non se poderá levar adiante se non vai acompañado do convencemento das persoas que participan no cooperativismo agrario. De aí a necesidade de promover e fortalecer a *cultura empresarial* de todos os integrantes do sistema cooperativo. A xestión das persoas e o capital humano convertéronse en factores claves da competitividade de calquera empresa pero, no noso caso, este elemento é, se cabe, máis importante, porque somos empresas onde o capital humano e o compoñente social son a nosa razón de ser. E para levar isto á práctica cómpre o pulo de programas específicos de formación e sensibilización dirixidos tanto aos nosos asociados como aos nosos consellos reitores e, en particular, aos nosos equipos de xestión. Sen a implicación de todos, o resto de estratexias serán inviables.

Finalmente, vivimos nun mundo onde a *comunicación* é fundamental. O papel das cooperativas e dos seus produtores non se valora suficientemente, en especial, polo consumidor, que descoñece os valores sociais do noso modelo empresarial e das nosas fortalezas como produtores -elaboradores de alimentos de alta calidade e seguridade alimentaria. Pero o que aínda é máis grave é a percepción que ten a sociedade sobre a agricultura que, xunto ás dificultades reais do mundo agrario o fan moi pouco apetecible aos mozos que buscan outras alternativas laborais e que nos leva a deseñar un escenario próximo de falta de relevo xeracional. E con este propósito pretendemos desenvolver diversas liñas dentro do campo da comunicación e promoción.

Dentro destas estratexias as cooperativas e as súas organizacións representativas temos un importantísimo papel, pero tamén será clave a participación das administracións públicas para estimular e promover o avance cara tales obxectivos de futuro.

IV. CONCLUSIÓNS FINAIS

En resumo:

- O conxunto de cooperativas agrarias,—*integrado por 300 empresas que agrupan a 49.000 asociados agricultores e gandeiros e mantén uns 7.000 empregos directos*—, configura un colectivo fundamental no medio rural, **contribuíndo á vertebración e viabilidade futura do tecido económico e social** nas zonas rurais nas que se asentan.
- O peso fundamental das producións cooperativas nalgúns dos máis importantes sectores agroalimentarios galegos convérteas en **elementos imprescindibles no mercado agroalimentario de Galicia**.
- Nun contexto xeral de globalización da economía, encontrámonos diante dun contorno **moi cambiante, complexo**, de maior apertura dos mercados, de elevada

concentración dos operadores, de forte presión sobre os provedores e, **en definitiva, de competitividade crecente.**

- Todos estes condicionantes, **xunto ao elevado grao de atomización** das cooperativas, impactaron de forma decisiva no modelo de estruturación e xestión das Cooperativas Agrarias de Galicia, de forma que, nalgúns casos, **podería chegar a ser case inviable a supervivencia futura tanto de produtores como das cooperativas que non evolucionen** e se adapten a esa nova realidade do contorno exterior do mercado agroalimentario galego, español, europeo e mundial.
- **É clave e urxente** para o cooperativismo **impulsar procesos de crecemento empresarial, de modernización e de mellora da competitividade.** Obxectivos, todos eles, que se converteron nos grandes piares das nosas estratexias.
- Cómpre que todos nos impliquemos firmemente, —incluídas as administracións públicas, que tamén deben mirar nesa mesma dirección—. Por esta razón, é urxente e imperiosa a necesidade de que as **políticas e incentivos impulsados polas diferentes Administracións persigan estes mesmos obxectivos, sempre atendendo a criterios de dimensión, competitividade e viabilidade a medio e longo prazo.** A atomización ou disgregación dos recursos, finalmente, convértese en solucións a curto prazo e que non tiveron os efectos desexados, á altura das necesidades e da realidade do mercado actual.
- Non se pode organizar un sistema de institucións autonómicas para unhas determinadas organizacións esquecendo ó resto das organizacións civís. **AGACA é unha organización con lexitimidade e representatividade acreditada** e cunha función social evidente e coñecida altamente necesaria nestes tempos económicos difíciles que debe ter a súa correspondente presenza institucional.

Para levar a cabo esta estratexia será preciso desenvolver políticas e instrumentos, tales como:

▪ **A posta en marcha dun Plan de Fomento do Cooperativismo Agrario Galego** que poña en marcha convenios e plans de acción plurianuais (*redimensionamento empresarial, mellora da competitividade¹, fortalecemento da cultura empresarial e do capital humano, comunicación, imaxe e promoción dos valores cooperativos e dos seus produtos*).

- 1. A adaptación do marco xurídico, económico e fiscal** ás novas necesidades das empresas cooperativas entre as que podemos destacar a necesidade de reforzar os aspectos económicos da Lei 5/1998 de Cooperativas de Galicia para evitar freos no desenvolvemento empresarial.

¹ A mellora da competitividade incluírá áreas de vital importancia como, por exemplo:
CAPTACIÓN DO VALOR ENGADIDO
MELLORA DA COMERCIALIZACIÓN
IMPULSO DA INTERNACIONALIZACIÓN
MELLORA DA XESTIÓN EMPRESARIAL
FOMENTO DA I+D+i
IMPULSO DO DESENVOLVEMENTO EMPRESARIAL

2. **Estimular a incorporación de produtores ás cooperativas** e a integración de cooperativas, **no ámbito de aplicación da Política Agraria Común PAC**, así como conceder carácter prioritario ás cooperativas agrarias titulares de explotacións e aos socios agricultores das cooperativas agrarias na asignación de dereitos, cotas e subvencións.
3. **Promover a participación das cooperativas agrarias en programas de desenvolvemento rural** e na propia Rede Rural de Desenvolvemento Rural, a efectos de valorizar os servizos que presta, **impulsando a diversificación da súa actividade**, e o desenvolvemento doutros servizos dirixidos ao incremento do benestar e a calidade de vida no medio rural.
4. A creación dunha **Entidade de Capital Risco Cooperativo** nun marco de xestión pactado con *Xesgalicia* que impulse a posta en marcha de proxectos empresariais cooperativos de alto impacto e dirixidos tanto ao mercado autonómico e estatal como aos mercados exteriores, constitúe unha peza fundamental para o impulso empresarial. Esta, ademais de permitir unha supervisión profesionalizada da xestión dos proxectos terá por obxecto participar no capital social de novas entidades durante un período de tempo inicial do proxecto, para ir retirándose progresivamente ata saír do mesmo, unha vez consolidado.
5. A modificación da Lei do Consello Agrario e da Lei do Consello Económico e Social de Galicia, dando **entrada e participación das cooperativas agrarias de Galicia** a través da súa entidade representativa.

Estas reflexións configuran un resumo das principais propostas para o impulso do cooperativismo agrario e que forman parte dos traballos desenvolvidos polo sector cooperativo galego en “As estratexias de futuro das cooperativas agrarias galegas”.

*Nota: os documentos mencionados pódense consultar na páxina web:
www.agaca.coop*