



# MARCO ESTRATÉGICO PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE NAVARRA (2018-2022)



## Índice

|  |    |
|--|----|
| PRESENTACIÓN .....   | 4  |
| 1. INTRODUCCIÓN. ....  | 6  |
| 2. UNA MIRADA A EUROPA. PROCESOS DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA DESARROLLADOS EN OTROS ÁMBITOS TERRITORIALES. .... | 8  |
| 3. SITUACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE NAVARRA. ....   | 10 |
| 3.1. Número de cooperativas del sector agroalimentario de Navarra con actividad real. ....                     | 11 |
| 3.2. Estructura de la cooperativa. ....  | 13 |
| 3.3. Perfil de las personas socias. ....   | 14 |
| 3.4. Dimensión. ....   | 14 |
| 3.5. Sectores. ....  | 14 |
| 3.6. Tipo de actividad. ....   | 15 |
| 3.7. Facturación. ....   | 15 |
| 4. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CADA UNO DE LOS SECTORES. ....   | 17 |
| 4.1. Clasificación de cooperativas según su sector. ....   | 17 |
| 4.2. Sector Extensivos. ....   | 17 |
| 4.3. Sector Vino. ....   | 17 |
| 4.4. Sector Frutas y Hortalizas. ....  | 18 |
| 4.5. Sector Aceite. ....   | 18 |
| 4.6. Sector Vacuno y Ovino. ....   | 18 |
| 4.7. Sector Conejos. ....  | 18 |
| 5. ESTRUCTURA DEL MARCO, OBJETIVOS GENERALES Y PRINCIPIOS TRANSVERSALES. ....                                  | 20 |
| 5.1. Estructura del documento. ....  | 20 |
| 5.2. Objetivos generales del Marco. ....   | 20 |
| 5.3. Principios transversales. ....  | 21 |
| 6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS y OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....   | 23 |
| Línea 1. Impulso a nuevos proyectos de integración concretos. ....   | 23 |
| Línea 2. Promoción de la integración cooperativa básica y general. ....  | 24 |
| Línea 3. Desarrollo del sector cooperativo. ....   | 24 |
| Línea 4. Apoyo al crecimiento y expansión. ....  | 25 |
| Línea 5. Promoción de la igualdad de género en el sector cooperativo. ....                                     | 26 |

## PRESENTACIÓN

El agroalimentario es uno de los sectores prioritarios definidos en la estrategia de especialización inteligente y las acciones que en estos momentos se pongan en marcha para su fortalecimiento incidirán de forma innegable en la cohesión social y territorial de la Navarra del futuro. Por su contribución a la vertebración del territorio, por su vinculación a su propio entorno y al fomento y mantenimiento del empleo estable y de calidad en el medio rural, se ha ganado merecidamente la condición de foco prioritario de esta estrategia.

No obstante, el sector primario se enfrenta actualmente a enormes retos de futuro. Se trata de un sector caracterizado por su atomización, lo cual trae como consecuencia que ni las entidades mejor estructuradas tengan garantizada la rentabilidad de su actividad a pesar de los esfuerzos de adaptación e inversiones desarrolladas. De ello se deriva que sea imprescindible poner en marcha medidas que fomenten la integración y la potenciación de grupos comercializadores de base cooperativa y asociativa, con implantación y ámbito de actuación amplios, que resulten capaces de operar en toda la cadena agroalimentaria, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales y que contribuyan a mejorar la renta de los agricultores, consolidando un tejido industrial agroalimentario eficiente en nuestras zonas rurales.

Con este objeto, el presente documento que trata de dar respuesta a esta necesidad queda **estructurado** en cinco apartados junto con esta presentación:

- Una **introducción**, en la que se hace referencia al marco general de actuación en materia de integración cooperativa, poniendo de manifiesto los principales mandatos normativos en la materia.
- El **diagnóstico** de la situación de las cooperativas agroalimentarias de Navarra, mostrando a través de los datos disponibles la situación de las cooperativas, la estructura empresarial y su relación con el empleo en la Comunidad.
- Un tercer apartado, en el que se da cuenta del diseño del **Marco** propiamente dicho, especificando su finalidad y principios que deberán inspirar la ejecución del mismo, estructurado en torno a objetivos generales, líneas estratégicas, objetivos específicos y medidas, elementos revisados y reformulados, teniendo como base el documento aprobado por Gobierno de Navarra en el año 2015.
- A continuación, se desarrollan cada una de las **líneas estratégicas** que se han establecido para el Marco, que se organizan a su vez en objetivos específicos y medidas para darles respuesta.
- Finalmente, se alude a la difusión del Marco, así como al **seguimiento y evaluación** de sus resultados, orientada a la generación de la información necesaria para valorar el impacto de género del mismo y tener así una referencia fiable para posteriores procesos de planificación de políticas públicas en el ámbito del sector agroalimentario.

Este trabajo es el resultado de la colaboración público-privada entre los Departamentos de Desarrollo Económico y Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Administración Local, con la

participación de la sociedad pública INTIA y agentes privados representativos del sector, Unión de Cooperativas Agroalimentarias de Navarra, UCAN.

## 1. INTRODUCCIÓN.

La Estrategia Europa 2020 quiere convertir la Unión Europea, en adelante UE, en una economía inteligente, sostenible e integradora. De este objetivo nace la Estrategia de Especialización Inteligente o S3, aprobada por Gobierno de Navarra el 1 de febrero de 2017, por sus siglas en inglés (Smart Specialization Strategies). Todas las regiones que optan a recibir recursos del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) deben contar con ella.

La Estrategia de Especialización Inteligente S3 de Navarra fue aprobada por el Gobierno de Navarra con los objetivos de lograr una Navarra cohesionada social y territorialmente, sostenible y con una mayor calidad de vida. Para ello se plantean cinco ejes en su visión estratégica: cohesionada, saludable, sostenible, industrial y competitiva, a desarrollar a través de seis áreas económicas estratégicas, una de las cuales es la cadena alimentaria. Esta área es la única con presencia directa en los cinco ejes estratégicos de desarrollo de Navarra.

Los objetivos del área de la cadena alimentaria son ganar escala empresarial, incrementar exportaciones, fortalecer las colaboraciones internas dentro de la cadena de valor para lograr que más producto navarro se incorpore a procesos de transformación y exportación. En todos estos objetivos, el tamaño de las cooperativas agroalimentarias de Navarra es fundamental.

La integración cooperativa está fuertemente alineada con la S3, concretamente con dos de los Retos: en primer lugar, con el Reto 13 “Incremento del tamaño medio empresarial”, ya que el Fomento de la Integración Cooperativa tiene el objetivo de aumentar el tamaño de las cooperativas agroalimentarias de Navarra, para ganar en competitividad frente a los grandes distribuidores. Asimismo, también está alineado con el Reto 3 “Vertebrar la cadena de valor agroalimentaria”, pues el Fomento de la Integración Cooperativa debe figurar entre las acciones clave, al tratarse de una actuación fundamental e imprescindible para vertebrar la cadena de valor y mejorar su equilibrio para garantizar el futuro y potenciar la competitividad del sector agroalimentario.

Siendo el desarrollo empresarial una de las prioridades de la S3, es vital trabajar en el factor de crecimiento empresarial, desarrollando empresas más competitivas, más tecnológicas, más innovadoras, más sostenibles y más comprometidas con la sociedad y el entorno. Una de las herramientas principales para lograrlo es el Plan Integral de Economía Social de Navarra 2017-2020, en adelante PIES (17-20).

Con la aprobación del PIES (17-20) por parte del Gobierno de Navarra, se incluye, dentro del Eje del Desarrollo Empresarial la actualización del Marco Estratégico para el Fomento de la Integración Cooperativa en el Sector Agroalimentario, con el fin de “mejorar la competitividad del sector, desde una perspectiva transversal con implicación de varios Departamentos mediante diversas líneas de apoyo”, teniendo en cuenta el hecho de que Navarra tiene una Entidad Asociativa Prioritaria de ámbito supraautonómico reconocida a nivel estatal. El Departamento que figura como responsable de este eje de actuación en el PIES (17-20) es el de Desarrollo Económico a través de la Dirección General de Política Económica y Empresarial y Trabajo (DGPEET). Hay que tener en consideración que uno de los objetivos clave de la Integración Cooperativa es precisamente el incremento del tamaño empresarial de las cooperativas agroalimentarias para poder incidir en el equilibrio de la cadena de valor.

A nivel estatal el objetivo también es compartido. Existen dos normativas básicas que influyen en la materia: la Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario pretende la consecución de una serie de fines básicamente orientados al redimensionamiento de las entidades asociativas para mejorar la competitividad y valorización de sus producciones y a la mejora de las rentas de los productores agrarios asociados. Asimismo, la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria regula las relaciones entre los operadores de la cadena alimentaria, garantiza la seguridad jurídica y la equidad en las relaciones comerciales y regula el contrato de suministro, de compraventa y de integración.

La acción 3.3.3. INTEGRACIÓN DE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS del PIES (17-20) figura dentro de la línea estratégica de Desarrollo Empresarial, estableciendo como objetivo la generación de proyectos de cooperación y mecanismos de intercooperación empresarial como estrategia de consolidación y crecimiento de las pymes del sector, así como de integración cooperativa en el sector agroalimentario.

Según se señala en dicha acción, *“se trabajará en la actualización del Marco Estratégico para el Fomento de la Integración Cooperativa en el Sector Agroalimentario para el periodo de programación PDR 2014-2020. Se pretende con ello mejorar la competitividad del sector, desde una perspectiva transversal con implicación de varios Departamentos mediante diversas líneas de apoyo, teniendo en cuenta el hecho de que Navarra tiene una Entidad Asociativa Prioritaria de ámbito supraautonómico reconocida a nivel estatal”*.

Así pues, en este plan se especifican tres tipos de integración:

- Acuerdos intercooperativos, de los establecidos en el artículo 81.6 de la Ley Foral 14/2006, de 11 de diciembre, de Cooperativas de Navarra.
- Proyectos integrativos, que agrupan a cooperativas para una gestión coordinada de servicios centralizados.
- Fusiones de cooperativas.

Además de ello, es fundamental dirigir los esfuerzos hacia el incremento de la dimensión de las cooperativas en cuanto al volumen de facturación y al número de socios que las componen, lo cual requiere de la colaboración de los agentes privados clave para que contribuyan a la dinamización de este proceso.

Se pretende igualmente que este marco estratégico pueda ser un referente extrapolable a otros sectores empresariales de la Economía Social.

## 2. UNA MIRADA A EUROPA. PROCESOS DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA DESARROLLADOS EN OTROS ÁMBITOS TERRITORIALES.

Ya en el año 2004 la Comisión Europea dirigía una Comunicación sobre el fomento de las cooperativas europeas al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, señalando como principales retos de dichas instituciones:

- Fomentar una mayor utilización del modelo cooperativo en Europa, mejorando la visibilidad, las características y la comprensión del sector
- Seguir mejorando la legislación europea sobre cooperativas
- Mantener y mejorar la situación de las cooperativas, así como su contribución a los objetivos comunitarios

Además, motivaciones no menos importantes evidencian la conveniencia de desarrollar un sector cooperativo agroalimentario sólido y eficaz:

- Por ser un modelo mucho más resistente a las crisis y también capaz de seguir generando un valor en la sociedad, a pesar de las dificultades.
- Porque las iniciativas económicas de este modelo no se deslocalizan, sino que vertebran y cohesionan el territorio social y económicamente.
- Porque la cooperativa se constituye como una herramienta empresarial que mejora la viabilidad y la competitividad de sus explotaciones y empresas agroalimentarias.
- Por su importante capacidad de creación y mantenimiento de empleo directo e indirecto.

La identificación del problema es común. La Gran Distribución organizada se ha convertido en el verdadero protagonista de la cadena. La conformación de precios se produce en destino y de ahí se van trasladando hacia los eslabones de la producción, en sentido contrario a como se configuraban en el pasado.

Este es un fenómeno que se produce en toda la UE, pero conviene destacar que, si bien el grado de integración de la Gran Distribución es mayor en los Estados miembros del Norte, la presión que realizan a sus proveedores es mayor en los países del Sur. Esto significa que la conformación de precios no sólo depende de la concentración de la demanda, sino que guarda mayor relación con la falta de concentración de la oferta.

Los análisis previos y las propuestas hechas a la Comisión y a los Estados miembros para corregir dichas amenazas y debilidades han supuesto que en todos los estamentos y órganos decisorios se haya asumido la gravedad de la situación y adoptado disposiciones legislativas, reglamentarias y directrices que obligan a orientar las estrategias de actuación de las diversas administraciones públicas en el sentido indicado, como un objetivo prioritario. Incluso el Parlamento Europeo y la propia Dirección General de la Competencia de la UE se han posicionado a favor de ese apoyo a la integración de la oferta de la producción agraria



excesivamente atomizada, exigiendo políticas activas de los Estados miembros a favor de ese mayor y mejor equilibrio de la cadena alimentaria.

Estudios comparados a nivel estatal y europeo de procesos de integración de éxito demuestran que en todos ellos se dan una serie de puntos comunes que resultan de especial interés:

- 1.** En Europa, el crecimiento y la integración son parte de la estrategia de las cooperativas, por lo que se planifican cuidadosamente con ayuda externa y preparación del personal. En España no se da esa vocación estratégica consciente, sino que el proceso viene dado por la necesidad de un liderazgo carismático.
- 2.** No hay un modelo único de integración; las fusiones y adquisiciones se producen entre cooperativas y entre éstas y sociedades anónimas.
- 3.** No han contado con apoyos institucionales específicos y las principales dificultades han venido de la falta de preparación de los actores. Se necesita formar a las personas protagonistas en liderazgo colectivo e intercooperación de las nuevas generaciones de cooperativistas.
- 4.** El tamaño es considerado un instrumento de mejora de la competitividad, por lo que existe una vocación estratégica manifiesta. Esta mejora, junto con la innovación y el intraemprendizaje proyecta al sector en el futuro y el refuerzo de la cohesión social, ya que puede prestigiar al sector cooperativo agrario y despertar nuevas vocaciones estratégicas y de liderazgos compartidos.
- 5.** Todas se diversifican hacia productos de mayor valor añadido, desarrollan marcas propias, buscan la internacionalización, invierten decididamente en I+D+i, persiguen una adaptación constante a la demanda y establecen alianzas con otras entidades para reforzar su posición internacional.
- 6.** Nunca se debe forzar la integración, ni desde la necesidad perentoria ni desde la presión institucional, aunque sí animarla e incentivarla.

En conclusión, desde Instituciones europeas al máximo nivel se apuesta por la integración como respuesta a la atomización del sector productivo. El equilibrio entre los valores propios de la cultura cooperativa y la búsqueda de rentabilidad y eficacia en la gestión es la mejor recomendación para abordar los procesos de integración cooperativa, por lo que desde las Instituciones Europeas claramente se propone a las distintas regiones apoyar públicamente estas iniciativas.

### 3. SITUACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE NAVARRA.

La reestructuración del Sector Cooperativo Agroalimentario comienza en realidad en 2006. Desde ese año se han sucedido diversos planes y documentos dirigidos a fomentar los procesos de integración. Fruto de las acciones contenidas en los mismos en el periodo 2005-2016 se han conseguido realizar diversas fusiones, procesos de cierre asimilables a la integración, acuerdos intercooperativos, proyectos integrativos, proyectos mixtos y otras iniciativas, según el detalle siguiente:

10

**14** fusiones consolidadas que implican a 27 cooperativas, las cuales quedaron integradas en 11.

**9** procesos asimilables a las fusiones, que implicaron a 17 cooperativas, las cuales quedaron integradas operativamente en 7.

**14** acuerdos intercooperativos destacables, que han implicado a 73 cooperativas, de los **109** que aparecen inscritos en el Registro de Cooperativas de Navarra.

**11** acuerdos integrativos, que han implicado a un colectivo de 62 cooperativas.

**1** proyecto mixto que ha comprometido a 1 cooperativa y a 1 sociedad mercantil.

En Navarra el nivel de conocimiento del volumen exacto del tejido cooperativo agroalimentario en activo ha sido claramente mejorable, puesto que hasta ahora se ha intuido que los datos oficiales del Registro de Cooperativas de Navarra no se ajustaban a la situación real. Y es que el hecho de que la inscripción registral tenga efectos constitutivos hace que se cumpla siempre la obligación legal de comunicar al Registro el nacimiento de una cooperativa. En cambio, en el caso de la disolución y liquidación en la mayoría de las ocasiones no se comunica oficialmente debido a distintas causas, como pueden ser no poder o no querer afrontar los gastos económicos que conlleva dicha liquidación oficial. Efectivamente, muchas veces las cooperativas sin actividad a través de sus socios no pueden afrontar los gastos de liquidación del impuesto, lo que hace que se mantenga su inscripción registral sine die. Todo ello hace que tengamos un inventario registral de una débil precisión. Es por ello que se ha hecho necesario realizar una depuración de las entidades inscritas en dicho registro público para que únicamente consten inscritas las cooperativas con actividad real o, al menos, poder identificarlas claramente a efectos de cómputo real. Para ello, durante 2018, a través de la sociedad pública Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias, S.A. INTIA, se ha realizado un estudio diagnóstico de las cooperativas pertenecientes al sector agroalimentario en Navarra, que ha ayudado a hacer una foto fija del sector, de las cooperativas con actividad real, de las personas que las dirigen y de sus necesidades de apoyo en cada sector, para plantear medidas de apoyo a la integración cooperativa. Conocemos ahora de esta forma una aproximación muy ajustada a la verdadera dimensión del tejido cooperativo del sector agroalimentario, así como analizar la dimensión

de las cooperativas existentes y con actividad real, distribuirlas por niveles de facturación, tamaño y sector al que pertenece (vino, cereal, frutas y hortalizas, aceite, etc.), tipo de actividad que realiza (productiva, comercializadora, distribuidora, etc.), número de socios, etc. El análisis de los datos ha servido para dibujar la situación del sector cooperativo agroalimentario en Navarra, que de forma resumida aparece en este apartado.

### 3.1. Número de cooperativas del sector agroalimentario de Navarra con actividad real.

11

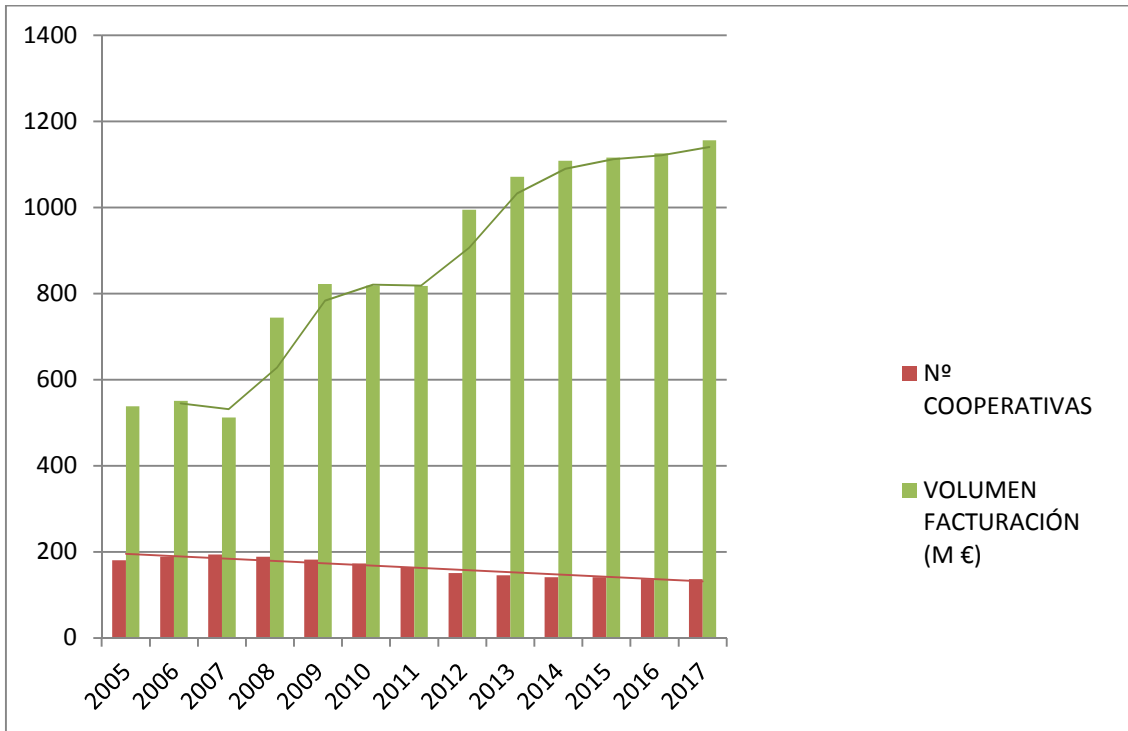
Se han contrastado estos datos con los que obran en poder de la entidad representativa mayoritaria del sector y el resultado ha sido coherente con el estudio realizado por INTIA. Según datos de la Unión de Cooperativas Agroalimentarias de Navarra (UCAN) como organización representativa sectorial<sup>1</sup>, en cuanto a la evolución del sector cooperativo asociado en el periodo de 2005 a 2014, el número de cooperativas ha bajado de un máximo de 194 a un mínimo de 141, debido a fusiones de cooperativas y a disoluciones de CUMAs. Es decir, 53 cooperativas menos, lo que representa un descenso del 27,32%. En el mismo periodo, el volumen de facturación ha subido desde un mínimo de 512,5 millones de euros a 1.108,0 millones de euros. Es decir, un aumento de la facturación de 595,5 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 116,2%.

En resumen, en estos últimos años, han desaparecido más de una cuarta parte de las cooperativas y el volumen de facturación ha crecido más del doble.

| AÑO  | Nº COOPERATIVAS | VOLUMEN FACTURACIÓN (M €) |
|------|-----------------|---------------------------|
| 2005 | 181             | 538,3                     |
| 2006 | 189             | 551,1                     |
| 2007 | 194             | 512,5                     |
| 2008 | 189             | 744,2                     |
| 2009 | 182             | 822,2                     |
| 2010 | 173             | 818,4                     |
| 2011 | 165             | 817,8                     |
| 2012 | 151             | 994,6                     |
| 2013 | 146             | 1.070,9                   |
| 2014 | 141             | 1.108,0                   |
| 2015 | 141             | 1.115,9                   |
| 2016 | 137             | 1.125,2                   |
| 2017 | 137             | 1.155,7                   |

La disminución del número de cooperativas se explica tanto por las fusiones y cierres asimilables correspondientes a evolución de acuerdos intercooperativos, como por la progresiva desaparición de la figura de las CUMAs.

<sup>1</sup> Según datos del informe UCAN de balance 2005-2015 sobre integración cooperativa.



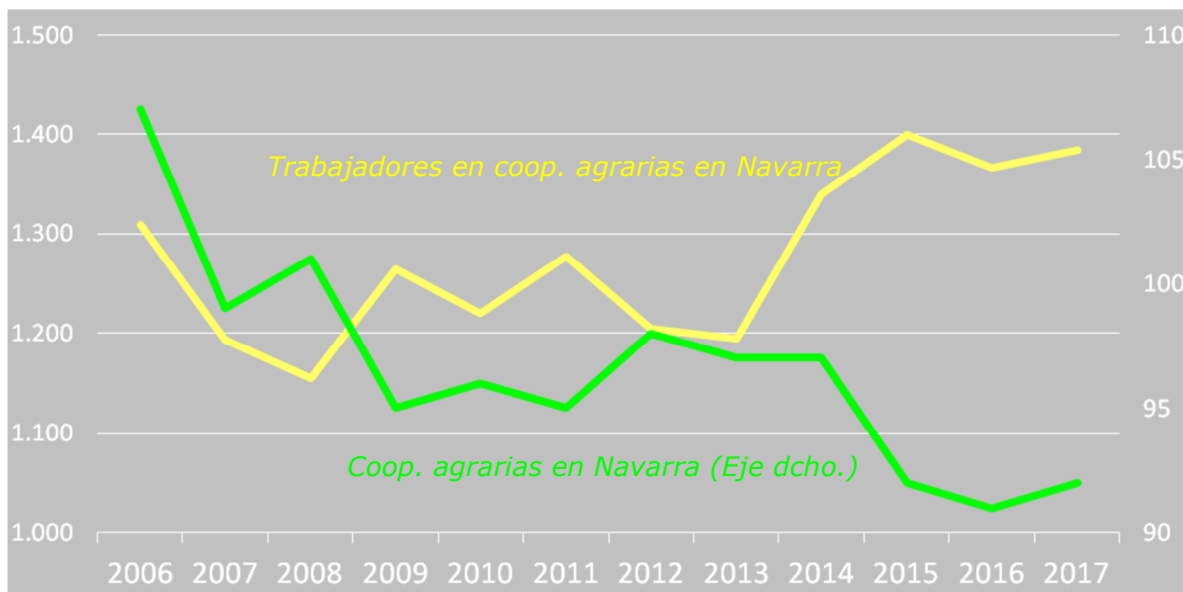
Fuente: Unión de Cooperativas Agroalimentarias de Navarra.

Asimismo, se precisa analizar las demandas de cada uno de los sectores productivos para determinar posteriormente las acciones específicas de los mismos.

Del estudio de campo realizado por INTIA durante 2018 se pueden extraer los siguientes datos:

A fecha de elaboración de este Marco Estratégico, de las 348 entidades censadas del ámbito agrario en el Registro de Cooperativas de Navarra, 148 son Cooperativas de Utilización de Maquinaria en Común (CUMAs), que no se van a tener en cuenta a la hora de estudiar las cooperativas con actividad real. El objeto del estudio se ha centrado en el resto, es decir, 200 cooperativas, de las cuales se ha detectado que 49 no tienen actividad, 7 son desconocidas y 16 se han fusionado o han sido absorbidas por otra. Por lo tanto, se entiende que existen en torno a **128 cooperativas agroalimentarias con actividad real en Navarra.**

Cae el número de cooperativas agrarias por las fusiones realizadas estos últimos años, pero el empleo crece, como se muestra en el siguiente gráfico.



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

El 80% de las cooperativas agroalimentarias de Navarra están bajo el paraguas de una Entidad Asociativa Prioritaria.

### 3.2. Estructura de la cooperativa.

Se han analizado parámetros de 70 cooperativas agroalimentarias de Navarra dedicadas principalmente a la comercialización de productos agrarios. El número total de empleos por cuenta ajena que generan las cooperativas analizadas es de 303 personas. Este estudio sirve para tener una visión en conjunto de su situación global:

#### 3.2.1. Gerencias:

De un número total de 60 gerencias analizadas se desprende que el 70% están ocupadas por hombres y el 30% por mujeres.

La edad media de las personas que ocupan la gerencia es de 49,2 años. Analizando la edad por tramos se observa que un 48% tienen una edad igual o superior a 50 años y únicamente un 20% se encuentra por debajo de los 40 años. En el tramo mayor de edad, de las gerencias de más de 50 años, 5 tienen entre 50 y 55 años, una mayoría de 19 entre 55 y 60 años (un 66%) y 5 tienen una edad igual o superior a 60 años.

#### 3.2.2. Presidencias:

El estudio ha analizado un total de 67 presidencias de cooperativas, de las cuales 66 son hombres y únicamente 1 es mujer.

La edad media de las presidencias es de 54,6 años. El 75% de las presidencias tiene más de 50 años. De ellos, el 62% tiene más de 55 años y 19 tienen más de 60 años.

#### 3.2.3. Juntas rectoras:

En este análisis se engloban todas las personas que ocupan cargos en los consejos rectores de las cooperativas. Analizadas 64 cooperativas, un total de 404 personas de juntas rectoras. Existen juntas de 14 personas y otras de 3. De las 404 personas en los cargos, únicamente 11 son mujeres (3%) y el resto 393 son hombres (97%).

La edad media de las personas de los consejos rectores es de 53,2 años.

#### **3.2.4. Personal:**

a) Perfil técnico: de todas las cooperativas analizadas, 20 disponen de personal técnico en plantilla. En total existen 33 personas, de las cuales 16 son mujeres y 17 hombres, teniendo el 94% de ellas un contrato indefinido.

b) Personal de oficina: de las cooperativas analizadas, 48 disponen de personal de oficina propio, teniendo 103 personas en plantilla. De estas, 79 son mujeres (77%) y 24 hombres (23%). De ellos el 86% tiene una relación laboral con carácter indefinido. La edad media está en 44,4 años.

c) Almacén y bodega: para realizar estas labores, 55 cooperativas de las estudiadas tienen contratadas a 148 personas, de las cuales el 93% son hombres y el 7% mujeres. El 82% de ellas tienen un contrato indefinido. Su edad media está en 46,6 años.

d) Tractoristas: hay 15 hombres contratados en 8 cooperativas. El 92% con contrato indefinido y una edad media de 49,1 años.

d) Comerciales: tres cooperativas vinícolas disponen de personal comercial, con 4 personas empleadas en total, una de las cuales es mujer. Edad media de 40 años y contrato indefinido.

### **3.3. Perfil de las personas socias.**

Analizadas las personas socias tanto nominales como con actividad, se concluye que aproximadamente el 57% son socias que realizan algún tipo de actividad agraria y tienen una media de 54 años. La edad media es mayor en los socios nominales (60 años).

Respecto a las personas jóvenes, el porcentaje es superior cuando se trata de socios con actividad, 7,16% frente al 4,99% de socios nominales, por tanto, los jóvenes son profesionales del sector.

En cuanto al porcentaje de mujeres, sucede el caso contrario que en los jóvenes, siendo 16,32%, valor que desciende cuando se analizan las socias con algún tipo de actividad, 12,33%.

### **3.4. Dimensión.**

La superficie media por cooperativa es de 2.933 ha. Sin embargo, el 32% de las cooperativas analizadas manejan menos de 500 ha.

### **3.5. Sectores.**

De las 70 cooperativas analizadas, 2 son de ganadería y el resto son agrícolas. Los sectores se distribuyen de la siguiente manera:

a) Sector agrícola: en la siguiente tabla se muestra el número de cooperativas agrupadas en función del sector o sectores en los que tienen actividad.

| SECTOR       | Nº COOPERATIVAS <sup>2</sup> |
|--------------|------------------------------|
| CEREALES     | 42                           |
| HORTALIZAS   | 28                           |
| VINO         | 19                           |
| FORRAJES     | 10                           |
| INDUSTRIALES | 8                            |
| ACEITE       | 8                            |
| FRUTALES     | 6                            |
| FRUTOS SECOS | 6                            |

15

b) Sector ganadero: hay cuatro cooperativas dedicadas a la comercialización de ganado, que comercializan vacuno y ovino, porcino, aves y conejos.

### 3.6. Tipo de actividad.

Se diferencian tres tipos de actividad: producción, comercialización y aprovisionamientos.

a) Producción: la mayoría de las cooperativas analizadas no se dedican a la producción propiamente dicha. De las 70, únicamente 4 producen (fundamentalmente cultivos extensivos).

b) Comercialización: todas las analizadas comercializan productos agrarios, algunas de ellas comercializan el producto entre sus socios, sobre todo los trujales.

En la siguiente tabla se muestran las toneladas totales de producto comercializadas anualmente:

| TIPO DE PRODUCTO  | (Tn. Comercializadas) |
|-------------------|-----------------------|
| Extensivos        | 659.469,0             |
| Hortícolas        | 238.051,1             |
| Uva               | 7.771,7               |
| Vino <sup>3</sup> | 30.790.187,0          |

Hay que destacar que el 50,6% del volumen comercializado es de socios mayores de 55 años sin relevo asegurado a futuro. Hay 18 cooperativas que consideran que más del 75% de lo comercializado corresponde a mayores de 55 años.

### 3.7. Facturación.

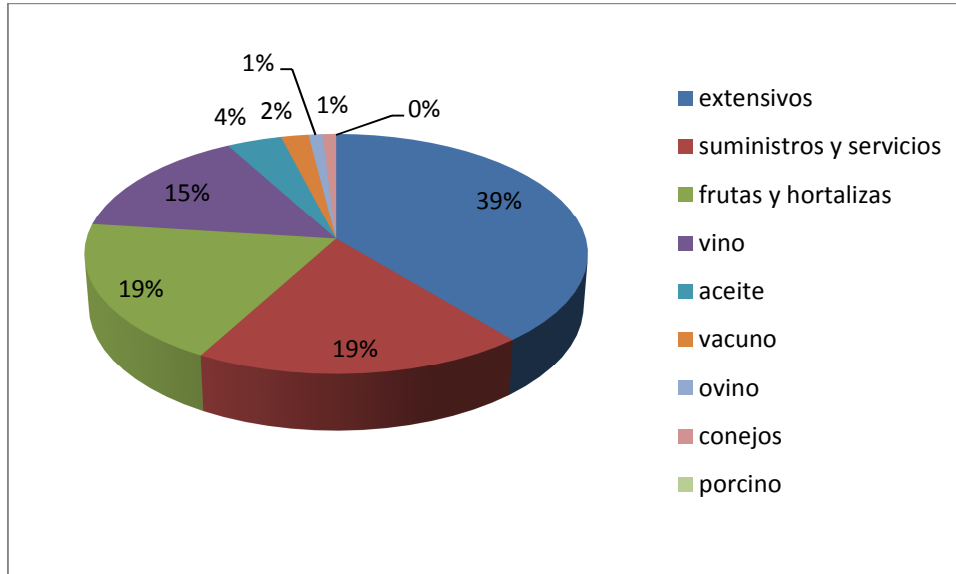
Han sido analizadas 68 cooperativas. La facturación total asciende a 321.493.358 euros y la facturación media es de 4.727.843 euros. Sin embargo, la distribución es desigual, ya que un 24% de las cooperativas facturan entre 2,5 y 5 millones de euros y un 19% entre 5 y 10 millones de euros.

<sup>2</sup> Hay 28 cooperativas que presentan varias actividades o actividad en varios sectores, por ello el total suma más de 70 cooperativas.

<sup>3</sup> Dato de comercialización en litros.

Analizando la facturación por subsectores, se muestra que el 57% de la facturación de las cooperativas corresponde a los sectores de extensivos y hortalizas y frutas. La facturación de suministros y servicios ocupa el segundo lugar.

La distribución de la facturación por subsectores se muestra en la siguiente gráfica:





## 4. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CADA UNO DE LOS SECTORES

### 4.1. Clasificación de cooperativas según su sector.

Se han clasificado las cooperativas por sectores en función de su facturación. El 37% de las cooperativas están catalogadas como pertenecientes a sectores extensivos (cereales, leguminosas, oleaginosas, etc.). El siguiente sector en número es el vinícola (20%).

| SECTOR              | Nº COOPERATIVAS | PORCENTAJE |
|---------------------|-----------------|------------|
| Extensivos          | 26              | 37,1       |
| Vino                | 20              | 28,6       |
| Frutas y Hortalizas | 15              | 21,4       |
| Aceite              | 7               | 10,0       |
| Vacuno y Ovino      | 1               | 1,4        |
| Conejos             | 1               | 1,4        |
| TOTAL               | 70              | 100,0      |

### 4.2. Sector Extensivos.

Se han considerado en este grupo aquellas cooperativas cuya facturación proviene mayoritariamente de la venta de cereales, leguminosas, etc.

Muchas de ellas también se dedican a otros sectores. Por tanto, los valores que a continuación se suministran son de todos los subsectores de estas cooperativas.

La superficie media que manejan estas cooperativas es de 5.156 ha (4.575 ha en secano y 1.011 ha en regadío).

La facturación total de estas 26 cooperativas es de 163,5 millones de euros.

### 4.3. Sector Vino.

De las 20 cooperativas catalogadas como pertenecientes al sector vinícola, 16 de ellas comercializan únicamente vino, 3 únicamente uvas y 1 ambos productos.

Respecto a las denominaciones, 15 de ellas se encuentran en zona de DO Navarra y las 5 restantes en DO Rioja.

Aunque mayoritariamente comercializan uva/vino, algunas de ellas también se dedican a otros sectores (extensivos, aceite, ...), por lo que los valores de superficie y facturación se refieren al total de las cooperativas.

La superficie media que manejan estas cooperativas es de 113 ha de secano y 305 ha de regadío.

Su facturación total es de 53 millones de euros.

#### 4.4. Sector Frutas y Hortalizas.

Se han catalogado, por su facturación, como cooperativas dedicadas a Frutas y Hortalizas a 15 de las 70 cooperativas analizadas.

La mayoría, además de frutas y hortalizas, comercializan otros productos, por lo que tanto la superficie como la facturación están referidas al total de la cooperativa.

Manejan 908 ha de secano y 807 ha de regadío.

Su facturación total es de 104 millones de euros.

18

#### 4.5. Sector Aceite.

De las 7 cooperativas que se dedican al sector del aceite, 6 comercializan aceite y 1 comercializa oliva. Los 7 trujales analizados se dedican exclusivamente al mercado del aceite.

En el sector del aceite, teniendo en cuenta el volumen de comercialización, se detecta que entre dos cooperativas concentran el 86% de los 11,6 millones facturados. Mientras que 6 trujales cooperativos comercializan un volumen inferior a 300.000 € cada uno.

También se observa que varios trujales comercializan el aceite que producen exclusivamente entre sus propios socios.

En este contexto, la mayoría de los trujales cooperativos existentes no tienen capacidad para afrontar inversiones, teniendo un futuro incierto que terminará con su desaparición en pocos años, integrándose en otras cooperativas o entregando los agricultores la oliva a otros trujales.

#### 4.6. Sector Vacuno y Ovino.

En este sector, en Navarra se encuentra una única cooperativa. Maneja un censo de 82.700 cabezas de ganado aproximadamente. En el sector ganadero, las cooperativas encuestadas abarcan todo el territorio de Navarra, por lo que no existe posibilidad de fusión con otras de su misma actividad.

Se detecta que tienen posibilidad de incrementar su facturación, para lo que necesitarían que se incorporasen más socios y conseguir así un mayor número de cabezas de ganado para aumentar el volumen de comercialización.

#### 4.7. Sector Porcino.

En este sector, en Navarra hay una cooperativa.

#### 4.8. Sector Avícola.

En este sector, en Navarra hay una cooperativa.

#### 4.9. Sector Cunicula.

En este sector, en Navarra se encuentra una única cooperativa. Maneja en torno a 7.000 cabezas.

#### **4.10. Sector Lácteo.**

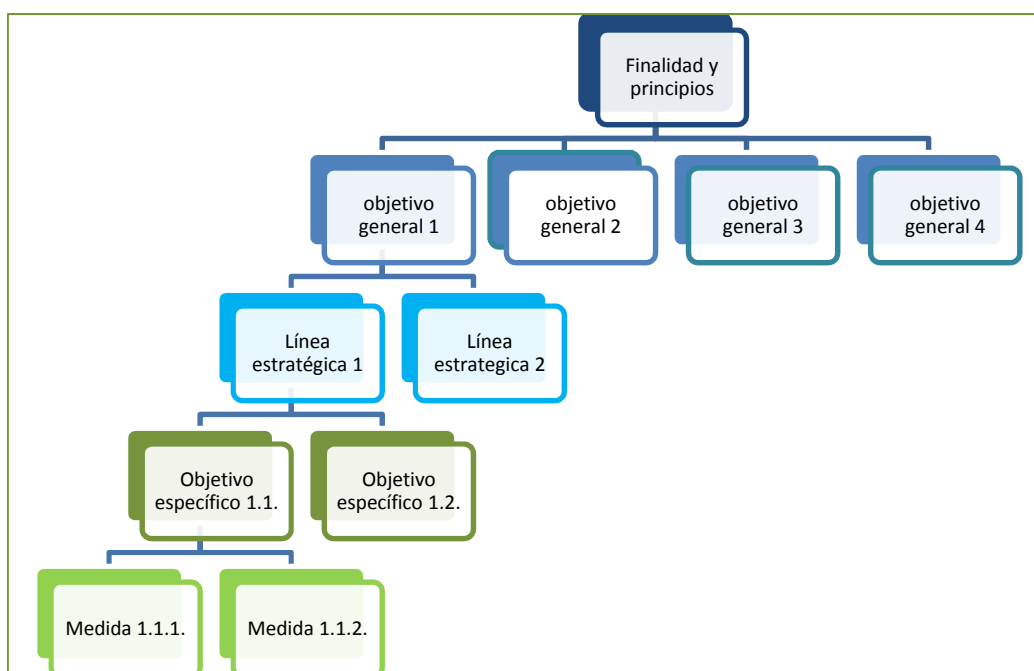
En Navarra hay dos cooperativas que comercializan leche, además de una SAT y socios de una cooperativa con sede en Guipúzcoa.

## 5. ESTRUCTURA DEL MARCO, OBJETIVOS GENERALES Y PRINCIPIOS TRANSVERSALES.

### 5.1. Estructura del documento.

El Marco se estructura siguiendo la **lógica de planificación** estratégica y se articula en torno a unos *objetivos generales*, a los que se pretende dar cumplimiento a través de una serie de *líneas estratégicas*, para las que a su vez se definen *objetivos específicos* y las *medidas* concretas para su logro. Se garantiza la coherencia del mismo a través de la articulación de los **principios transversales** de actuación, que son los que definen la filosofía del Plan y que permean su diseño y orientan su ejecución, seguimiento y evaluación.

Está lógica puede representarse gráficamente así:



### 5.2. Objetivos generales del Marco.

La integración de las cooperativas es la finalidad del Marco Estratégico en el que confluyen dos objetivos generales:

1. Apoyar la integración para asegurar el futuro de un sistema cooperativo eficiente y competitivo capaz de hacer frente a los desafíos de una economía globalizada y con grandes desequilibrios en la cadena de valor.
2. Consolidar las entidades existentes para mantener un tejido empresarial estructurante del medio rural, vertebrador del territorio, con capacidad para cohesionar económica y socialmente el territorio y apoyar su crecimiento y expansión más allá de nuestras fronteras.

3. Mejorar la calidad del empleo desempeñado por las personas pertenecientes al sector agroalimentario, sus competencias, su estabilidad y sus condiciones de trabajo.
4. Promocionar la igualdad de género en el sector cooperativo agroalimentario, para reducir las desigualdades existentes en el territorio e incorporar la perspectiva de género en las nuevas incorporaciones de jóvenes al sector, en la necesaria integración generacional y especialmente con la incorporación de mujeres.

### 5.3. Principios transversales

El plan se articula en torno a unos principios de actuación, que son los que inspiran los objetivos generales y las líneas estratégicas que los desarrollan y dotan de sentido a las medidas contenidas en él:

- **TRANSVERSALIDAD:** se refiere a la necesaria colaboración-coordinación entre las diferentes políticas públicas, esto es, la necesidad de velar porque el Marco se alinee y sea coherente con las políticas públicas en materia de crecimiento económico, emprendimiento y empresa, pero también con los principios del crecimiento sostenible y las políticas medioambientales y de cohesión e igualdad social, en una actuación coordinada con las distintas instancias con las que comparten fines.
- **DIVERSIFICACIÓN E INNOVACIÓN:** las actuaciones en esta materia han de potenciar en cualquier caso la diversificación de las iniciativas y su orientación hacia nuevos sectores de oportunidad, fomentando el uso de tecnologías como valor añadido y factor de innovación y crecimiento.
- **CALIDAD:** todas las medidas del Marco han de ir encaminadas no sólo al crecimiento (cuantitativo) y la consolidación de los proyectos, sino especialmente a mejorar la calidad de las condiciones en que se desarrolla, principio que ha de ser extensible a los empleos que se creen a partir de él.
- **PARTICIPACIÓN:** más allá de que es producto de un amplio proceso de consulta, el Marco pretende ser en sí mismo un instrumento de participación de las mujeres y hombres de las cooperativas agroalimentarias de Navarra, a través de sus entidades representativas; para ello, se incluyen medidas que apuntan a la consolidación de redes, canales de interlocución abiertos y eficaces y mecanismos de participación.

En base a lo expuesto, considerando la situación, las desigualdades y necesidades que se detectan en el diagnóstico, en cumplimiento del marco normativo vigente e inspirado por los principios transversales de actuación, se plantean los siguientes objetivos globales:

1. Identificar potenciales ámbitos territoriales con cooperativas susceptibles de procesos de integración.
2. Aumentar el número de cooperativas que facturen por encima de 20M€.
3. Incrementar el número de cooperativas que aumenten su volumen de facturación durante la vigencia del marco estratégico.

- 4.** Poner en marcha acuerdos intercooperativos que contemplen la gerencia compartida.
- 5.** Consolidar el empleo existente y trabajar en la redistribución de funciones.
- 6.** Favorecer el desarrollo de proyectos de integración en transformación tecnológica.

## 6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación, se recogen las líneas estratégicas de actuación con que se pretende dar cumplimiento a los objetivos generales (OG) antes señalados. El siguiente gráfico especifica esta correspondencia:



Cada línea define una serie de *objetivos específicos* con que se pretende dar cumplimiento al objetivo general, a través de la puesta en marcha de las medidas que se establecerán para cada una de ellas.

### Línea 1. Impulso a nuevos proyectos de integración concretos

Con esta línea se pretende favorecer la aparición de nuevos proyectos de integración, en cualquiera de sus modalidades de fusiones, acuerdos intercooperativos, absorciones, proyectos de integración tecnológica, etc., prestando especial atención a las dificultades y obstáculos que se encuentran para iniciar la actividad.

#### Objetivos específicos y medidas de aplicación concreta:

##### 1.1. Lograr identificar proyectos de integración reales y factibles y calendarizarlos en el tiempo.

- 1.1.1. Trabajar con entidades representativas en la identificación de regiones o comarcas cuyas cooperativas sean susceptibles de alguna forma de integración, por niveles de facturación, tejido cooperativo y territorio.
- 1.1.2. Ayudas para elaborar planes de gestión de cooperativas (D. Rural).

##### 1.2. Sensibilizar a los consejos rectores, gerencias y tejido cooperativo de los beneficios que conlleva la integración en general.

- 1.2.1. Firma y ejecución del Convenio Gobierno de Navarra – UCAN, para la dinamización de los procesos de reestructuración cooperativa.

##### 1.3. Fomentar los procesos de integración entre cooperativas.

- 1.3.1. Iniciativa de refuerzo de la competitividad de las cooperativas agrarias en la línea de la IRC del clúster agroalimentario.
- 1.3.2. Establecer una política de incentivos directos e indirectos que fomenten la integración de cooperativas agroalimentarias y definir distintos niveles de intensidad de ayuda en función de los diferentes compromisos en

torno a la integración: incentivos indirectos a las inversiones, formación, I+D; directos en medidas del PDR, supraautonómicas, especiales baremos en relación a la figura de Entidad Asociativa Prioritaria, etc.

- 1.3.3. Ayudas para incentivar procesos de fusión, integración e intercooperación.

## Línea 2. Promoción de la integración cooperativa básica y general

Esta línea se orienta a promover el desarrollo de la cultura de integración, así como la visibilización y el reconocimiento de la contribución económica y social de los y las cooperativistas.

### Objetivos específicos y medidas de aplicación concreta:

- 2.1. Fomentar una *cultura* integradora desde edades tempranas, basada en un enfoque educativo y profesional orientado al desarrollo de las competencias, la cooperación y la participación social y a la igualdad de oportunidades.
  - 2.1.1. Difusión del modelo cooperativo en etapas educativas tempranas (primaria, secundaria y formación profesional).
  - 2.1.2. Difusión del modelo cooperativo como proveedor de productos de proximidad, locales, km.0, de circuito corto, relacionándolo con la alimentación saludable de la ciudadanía.
- 2.2. Mejorar la *visibilidad* del colectivo perteneciente al cooperativismo agroalimentario, destacando modelos de éxito y excelencia e innovación, promoviendo roles no estereotipados e igualitarios en este ámbito y valorando su contribución al desarrollo económico y social de Navarra.
  - 2.2.1. Organización de jornadas, charlas y reconocimientos que atraigan a jóvenes al sector, involucrando a la Formación Profesional y Universidades, entidades representativas del cooperativismo agroalimentario y centros tecnológicos especializados.
  - 2.2.2. Apoyo y difusión al Campus de Jóvenes Cooperativistas organizado por UCAN.
  - 2.2.3. Destacar el alto nivel de tecnificación e innovación en las tareas agrarias como medida para la atracción de jóvenes preparados al sector.
- 2.3. Fortalecer el *cooperativismo* entre las personas trabajadoras del sector, especialmente entre las mujeres, así como la visibilidad social de las organizaciones representativas e integradoras.
  - 2.3.1. Trabajar desde el Consejo Cooperativo para fomentar el cooperativismo y la visibilidad del mundo cooperativo.
  - 2.3.2. Apoyar la organización del Día del Cooperativismo de Navarra.

## Línea 3. Desarrollo del sector cooperativo.

Esta línea se orienta a favorecer la consolidación del sector cooperativo agroalimentario, mejorando el conocimiento de la situación y fomentando el relevo generacional.

### Objetivos específicos y medidas concretas:

- 3.1. Mejorar el conocimiento de las cooperativas existentes con actividad real.



- 3.1.1. Actualizar y desagregar la información del Registro de Cooperativas de Navarra sobre cooperativas existentes en cada uno de los subsectores.
- 3.1.2. Realizar análisis de la situación de cada subsector y de sus necesidades concretas.
- 3.1.3. Avanzar hacia la telematización del Registro de Cooperativas.
- 3.1.4. Analizar la normativa para simplificar los trámites para la liquidación de cooperativas sin actividad.
- 3.1.5. Articular un análisis estadístico del asociacionismo cooperativo en Navarra.

### 3.2. Desarrollar un programa de relevo generacional en las cooperativas agroalimentarias.

- 3.2.1. Atraer a jóvenes y facilitarles formación.
- 3.2.2. Ayudar a la instalación de jóvenes agricultores con criterios de prioridad (Desarrollo Rural). Analizar la posibilidad de *ayudas al relevo*.
- 3.2.3. Articular procedimientos desde las cooperativas para el arrendamiento de tierras a jóvenes agricultores sin arraigo familiar en el sector.
- 3.2.4. Incentivar las prejubilaciones y la firma de contratos de relevo del personal empleado.

### 3.3. Promover condiciones de trabajo atractivas para las personas que pertenecen al sector cooperativo agroalimentario, en sus diferentes aspectos (salud, estabilidad, formación, ...).

### 3.4. Favorecer la formación de las personas socias y pertenecientes a los órganos de representación de las distintas entidades.

- 3.4.1. Utilizar técnicas de gamificación para formar a las nuevas incorporaciones a los consejos rectores.

### 3.5. Destacar el alto nivel de tecnificación e innovación en las tareas agrarias como atracción de jóvenes preparados al sector.

- 3.5.1. Organizar jornadas demostrativas o showrooms dirigidas a jóvenes sobre la innovación tecnológica del sector.

### 3.6. Fomentar la aplicación en Navarra de la Ley 13/2013, de 2 de agosto, de integración asociativa.

## Línea 4. Apoyo al crecimiento y expansión

Con esta línea se pretende incrementar la competitividad de las cooperativas existentes y su consolidación a través del crecimiento de sus proyectos empresariales.

### Objetivos específicos y medidas de aplicación concreta:

- 4.1. Fomentar el crecimiento de las cooperativas agroalimentarias y contribuir al desarrollo de sus proyectos de integración, a través de las ayudas y subvenciones dirigidas a cooperativas y sus entidades representativas (Desarrollo Económico).
  - 4.1.1. Ayudas a la mejora de la competitividad y al crecimiento empresarial.
  - 4.1.2. Ayudas para transformación digital del Departamento de Desarrollo Económico. Incentivar la utilización de las *tecnologías de la información y*

*la comunicación* en las cooperativas navarras, así como su aplicación a la innovación y mejora de los procesos de integración.

- 4.1.3. Ayudas a proyectos de comercialización e internacionalización (a imagen de otras CCAA).
- 4.1.4. Apoyar proyectos de investigación, desarrollo e innovación, con especial atención a los que integren y desarrollen el concepto de innovación social.

## Línea 5. Promoción de la igualdad de género en el sector cooperativo

En esta línea se recogen las medidas para hacer frente a las desigualdades de género evidenciadas en el diagnóstico. De acuerdo al principio de transversalidad, esta línea contiene dos tipos de medidas: medidas *específicas* dirigidas a abordar estas desigualdades y mejorar la situación de las mujeres cooperativistas (5.1.), y medidas transversales, orientadas a asegurar que el diseño y la ejecución de todo el documento integre la perspectiva de género (5.2.).

### Objetivos específicos y medidas de aplicación concreta:

5.1. Trabajar progresivamente hacia una presencia más *equitativa* de mujeres y hombres en los consejos rectores y órganos de representación de las cooperativas agroalimentarias, incrementando su presencia femenina, favoreciendo la diversificación y consolidación de sus proyectos empresariales.

- 5.1.1. Hacer encuestas a gerencias para conocer el número de mujeres socias que efectivamente llevan la titularidad en su explotación.

5.2. Velar por la incorporación *transversal* del enfoque de género en el diseño y ejecución de las medidas contenidas en el MEICAN.

- 5.2.1. Incrementar baremos en ayudas cuando la titular es mujer.

5.3. Favorecer la *conciliación de la vida personal y laboral* de las mujeres y hombres cooperativistas, potenciando la corresponsabilidad y asegurando que no se contribuye a reproducir las desigualdades de género en la asignación del trabajo doméstico y de cuidado.

- 5.3.1. Establecer políticas de conciliación de horarios en cooperativas de segundo y primer grado, potenciando la corresponsabilidad y asegurando que no se contribuye a reproducir las desigualdades de género.
- 5.3.2. Favorecer la participación de las organizaciones en proyectos impulsados por entidades especializadas en igualdad y/o corresponsabilidad.