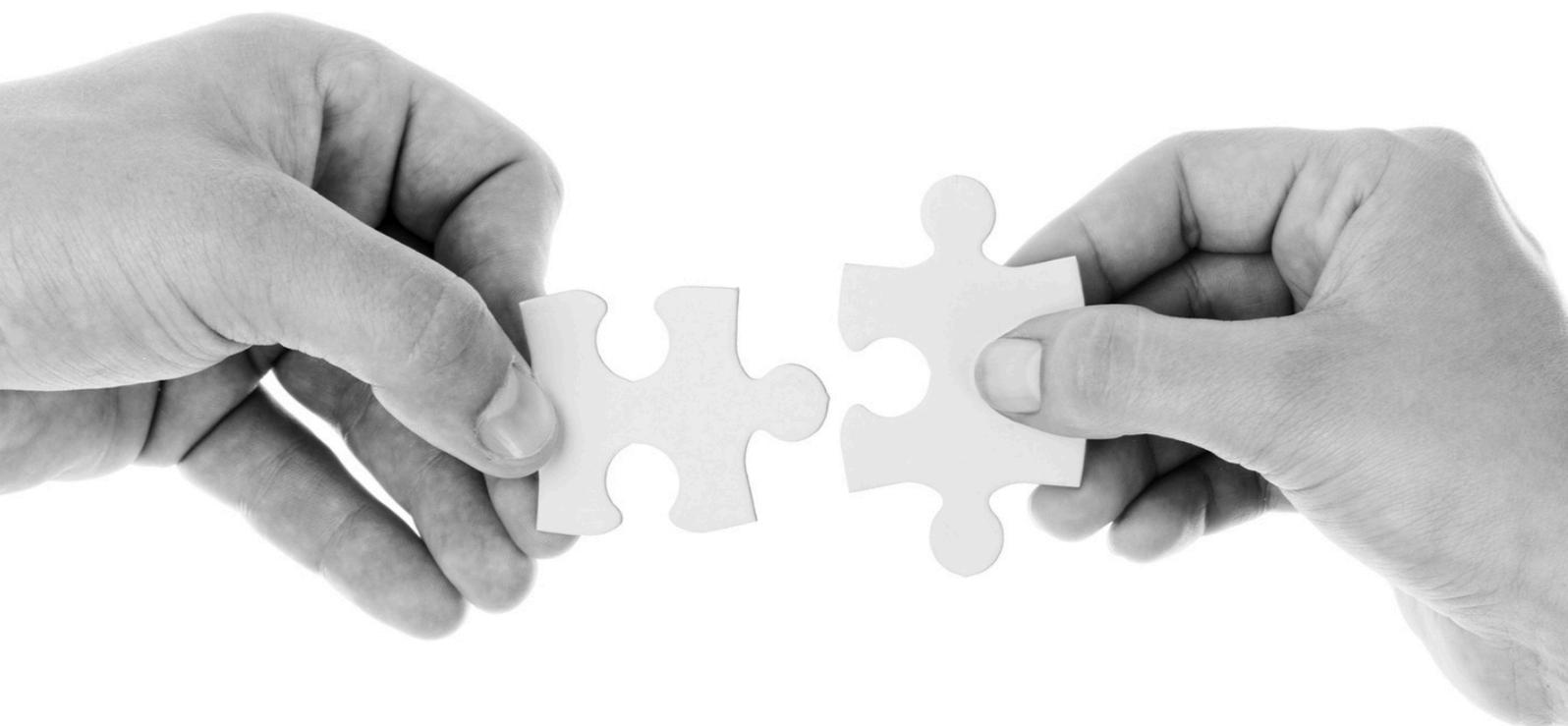


# PLAN ESTRATÉGICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO 2025-2028



***Unidos, Competitivos y Sostenibles***



**Cooperativas Agro-alimentarias de España  
presenta el Plan Estratégico del  
Cooperativismo Agroalimentario (PECOOP)  
2025-2028**

*“El plan estratégico proporciona una hoja de ruta para orientar y apoyar el fortalecimiento de la competitividad y rentabilidad del cooperativismo agroalimentario en nuestro país, así como su seguimiento y evolución en el tiempo.*

*En Cooperativas Agro-alimentarias de España somos conscientes del entorno dinámico y competitivo que vive nuestro sector, así como de los grandes cambios de nuestra realidad económica, social y medioambiental que muchos identifican como un cambio de era.*

*Para adaptarnos a las nuevas circunstancias, es crucial contar con una estrategia compartida por todas las cooperativas que nos permita afrontar los desafíos actuales y futuros”*

Ángel Villafranca Lara,  
Presidente de Cooperativas Agro-alimentarias de  
España.



# Contenido

El Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario 2025-2028 está estructurado en torno a preguntas clave para promover un proceso dinámico de aprendizaje. Se busca fomentar la reflexión, la toma de decisiones informadas y la construcción colectiva de un futuro más sólido y sostenible para el cooperativismo agroalimentario.

## **01. ¿Por qué un plan estratégico? ..... 5-11**

1.2 Hacia el Plan Estratégico del Cooperativismo 2025-2028

1.3 Proceso de elaboración del Plan Estratégico 2025-2028

1.4 Enfoques y Metodología

## **02. ¿Dónde estamos ahora? ..... 12-30**

2.1 Análisis interno

2.2 Análisis externo

2.3 Conclusiones del análisis interno y externo

2.4 Análisis DAFO

## **03. Misión, visión y valores ..... 31-36**

3.1 Propuesta de Valor 2030

## **04. Ejes estratégicos ..... 37-68**

## **05. Llamamiento a la acción ..... 69-72**

5.1 ¿Cómo podemos responder a estos retos?



## Estructura del PECOOP 2025-2028

Este documento se estructura en cinco secciones que guían el desarrollo del Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario 2025-2028.

- La primera sección **¿Por qué un plan estratégico?** Describe el papel fundamental del cooperativismo agroalimentario en la economía, la sociedad y el desarrollo rural en España y profundiza en el contexto actual, marcado por la necesidad de redefinir el modelo cooperativo para guiar al sector hacia un futuro sostenible en el que siga siendo un pilar económico y social.
- La segunda sección **¿Dónde estamos ahora?** Establece el punto de partida a través de un análisis del contexto actual del cooperativismo agroalimentario. En ella, se describen las grandes cifras y tendencias del sector y es a partir de este conocimiento donde se fundamenta la necesidad de actuar.
- En la tercera sección **¿Qué aportamos a la sociedad?** Define los principales desafíos y se plantea la propuesta de valor, la misión, visión y valores del cooperativismo como actor estratégico en la sociedad.
- En la cuarta sección aporta **¿Cómo progresar hacia el modelo de cooperativismo agroalimentario 2030?** Descubre cómo seguir transformando. Detalla los ejes estratégicos que servirán de guía para avanzar hacia un modelo de cooperativismo más sostenible. Cada eje incluye metas y objetivos específicos, proporcionando una hoja de ruta clara para la puesta en marcha del plan y la ejecución de acciones concretas en los próximos años. Por ello, también incluye una “llamada a la acción”, porque entendemos que estamos en un punto de inflexión donde la herramienta cooperativa es una palanca de cambio.

El Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario 2025-2028 busca fortalecer a las cooperativas desde dentro, ayudándolas a afrontar sus desafíos y a mejorar su competitividad, y también aspira a ser un puente hacia otros sectores económicos, la administración y la sociedad. Su propósito es generar un ecosistema donde el cooperativismo sea reconocido y comprendido como un modelo clave para el desarrollo sostenible, impulsando acciones que refuercen su papel en el futuro del sistema agroalimentario.

# 01. ¿Por qué un plan estratégico?

Toda organización sólida debe proceder regularmente a elaborar y revisar su plan estratégico con el objetivo de definir sus objetivos y las acciones necesarias para lograrlos. Cooperativas Agro-alimentarias de España presentó su Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario (PECOOP) 2021-2024 durante el VIII Congreso de Toledo en junio de 2022. Transcurrido el período de vigencia del anterior PECOOP, ahora **es el momento de evaluar lo conseguido, reorientar las prioridades en un nuevo contexto**, lleno de cambios e incertidumbres, **e identificar las acciones a desarrollar en el PECOOP 2025-2028**, cumpliendo con una visión y misión que siguen vigentes en lo fundamental.

El presente PECOOP es producto del análisis de las aportaciones de agentes internos y externos al cooperativismo agroalimentario a nivel empresarial, organizaciones representativas del sector e instituciones públicas. Sus resultados son una puesta en común interna y compartida que propone una estrategia cuyo objetivo es aportar y guiar a las cooperativas agroalimentarias en el desarrollo de sus propias estrategias empresariales de presente y futuro, y a sus organizaciones representativas, Cooperativas Agro-alimentarias de España y sus Federaciones y Uniones Territoriales a trabajar sobre los ejes estratégicos identificados en el marco de su acción representativa ante administraciones públicas, otros actores económicos y la sociedad en general.

## **Un contexto de profundas transformaciones que cambian una época**

El común denominador entre el anterior PECOOP y el nuevo es su permeabilidad a los grandes cambios económicos, sociales y geopolíticos a los que estamos asistiendo y que afectan de manera determinante al cooperativismo en su actividad empresarial y en su futuro como modelo empresarial.

Es necesario recordar que el PECOOP 21-24 se presentó con dos años de retraso por la irrupción de la pandemia del COVID y el cierre obligatorio de la población en sus casas; y poco después de haberse iniciado la agresión de Rusia a Ucrania iniciada el 22 de febrero de 2022, conflicto que va a marcar, junto con otras cuestiones, un cambio radical en la geopolítica global y, por tanto, en el funcionamiento del mercado internacional. Ya en aquel momento se identificaron ejes y objetivos que ya habían cambiado.



A lo anterior se le suman eventos que llenan de incertidumbre el desarrollo del comercio y su seguridad. Durante los últimos tres años hemos vivido el impacto de fenómenos climáticos extremos (sequías, inundaciones, altas temperaturas) provocados por el cambio climático que han afectado gravemente a producciones y mercados. La geopolítica y las relaciones internacionales están en plena metamorfosis con la inestabilidad en Oriente Medio y la llegada de la administración Trump en los EEUU, que marca un cambio de unas relaciones internacionales basadas en reglas a otras basadas en el poder y la influencia. Y en ese contexto, la UE está en plena definición de su futuro como bloque político global más allá de su mercado único, que sigue siendo el de mayor valor en el mundo, y que también se ve amenazada por el auge de corrientes antieuropeístas.

Este contexto de incertidumbre económica, geopolítica y ambiental, han acelerado el avance de debilidades estructurales que afectan al presente y futuro del modelo cooperativo y a las zonas rurales.

La falta de relevo generacional está llevando a muchas cooperativas a replantearse su modelo de negocio y estrategias para mantener su eficiencia y rentabilidad por la pérdida de socios y socias productores. A ello se le suma la competencia por la tierra productiva por otros modelos empresariales con mayor capacidad financiera (fondos de inversión), y por el uso cada vez mayor de superficies productivas para la producción de energías renovables.

El enfoque de género y una mayor incorporación de la mujer se plantea como absolutamente necesario, pero el avance se ve afectado por la pérdida de activos productivos.

La falta de mano de obra, generalizada en la economía, se hace cada vez más patente en las zonas rurales, ya no solo se trata de las campañas de recolección, también afecta a nuestra industria y a la falta de profesionales cualificados.

Por último, la sequía prolongada ha puesto de manifiesto que el agua ya es un problema para todas las zonas, ya no solo para las de secano, también para las de regadío, y es y será un factor básico de competitividad, como la propia rentabilidad de las explotaciones, para poder abordar el futuro de nuestras cooperativas.



**Este contexto refuerza la necesidad de repensar el modelo del cooperativismo agroalimentario, asegurando su capacidad de anticipación y adaptación a los cambios presentes y futuros.** Este plan estratégico no es sólo un alto en el camino, es una oportunidad para mirar con perspectiva, aprender de los logros y avanzar con pasos más firmes hacia un futuro sostenible, donde el cooperativismo sea un motor económico, social y ambiental aún más sólido.

**La aspiración de contar con una hoja de ruta que inspire, guíe y empodere a este sector clave surge como respuesta a las demandas de la comunidad cooperativista y de la sociedad en su conjunto.**

### **El valor del cooperativismo agroalimentario**

El cooperativismo agroalimentario juega un papel esencial en la economía, la sociedad y la gestión del medio rural en España. Son empresas de la economía social, presentes en la propia Constitución Española, que por sus principios y valores definen y diseñan un modelo empresarial diferencial. Su **capacidad para vertebrar el territorio y generar valor hace imprescindible reflexionar sobre su evolución y futuro.** Impulsar su desarrollo sostenible no solo fortalecerá al sector, sino que revertirá directamente en beneficio todas las dimensiones de nuestra sociedad: económica, social y ambiental.

Este ejercicio de **planificación estratégica es una seña de identidad del cooperativismo.** Su tradición de compromiso con el impacto económico, social y ambiental, ha sido clave para afrontar los grandes retos de su historia desde hace más de un siglo para muchas cooperativas, pasando por las grandes transformaciones sociales, las guerras y conflictos del S.XX hasta la integración en la Comunidad Económica Europea (CEE), los desafíos de la globalización y las políticas medioambientales de la agenda verde, el sector ha demostrado una capacidad única para transformarse y seguir liderando la producción agroalimentaria en España, el cooperativismo siempre ha tenido que adaptarse y sabe bien que dejarse llevar por la inercia es síntoma de un declive.





## 1.2 Hacia el Plan Estratégico del Cooperativismo 2025-2028

Con un enfoque en la sostenibilidad económica, social y ambiental, este nuevo marco estratégico guía el desarrollo del sector, contribuyendo a la construcción de un modelo cooperativo rentable y competitivo para las socias y socios y las propias cooperativas para poder abordar proyectos de futuro para ellos y su entorno.

El Plan parte del trabajo realizado hasta ahora en los planes anteriores, integrando los aprendizajes y afrontando los nuevos desafíos del sector.

**El objetivo principal es ofrecer una hoja de ruta práctica y audaz para reforzar la posición del cooperativismo agroalimentario, asegurando su capacidad de evolución y liderazgo a largo plazo.**



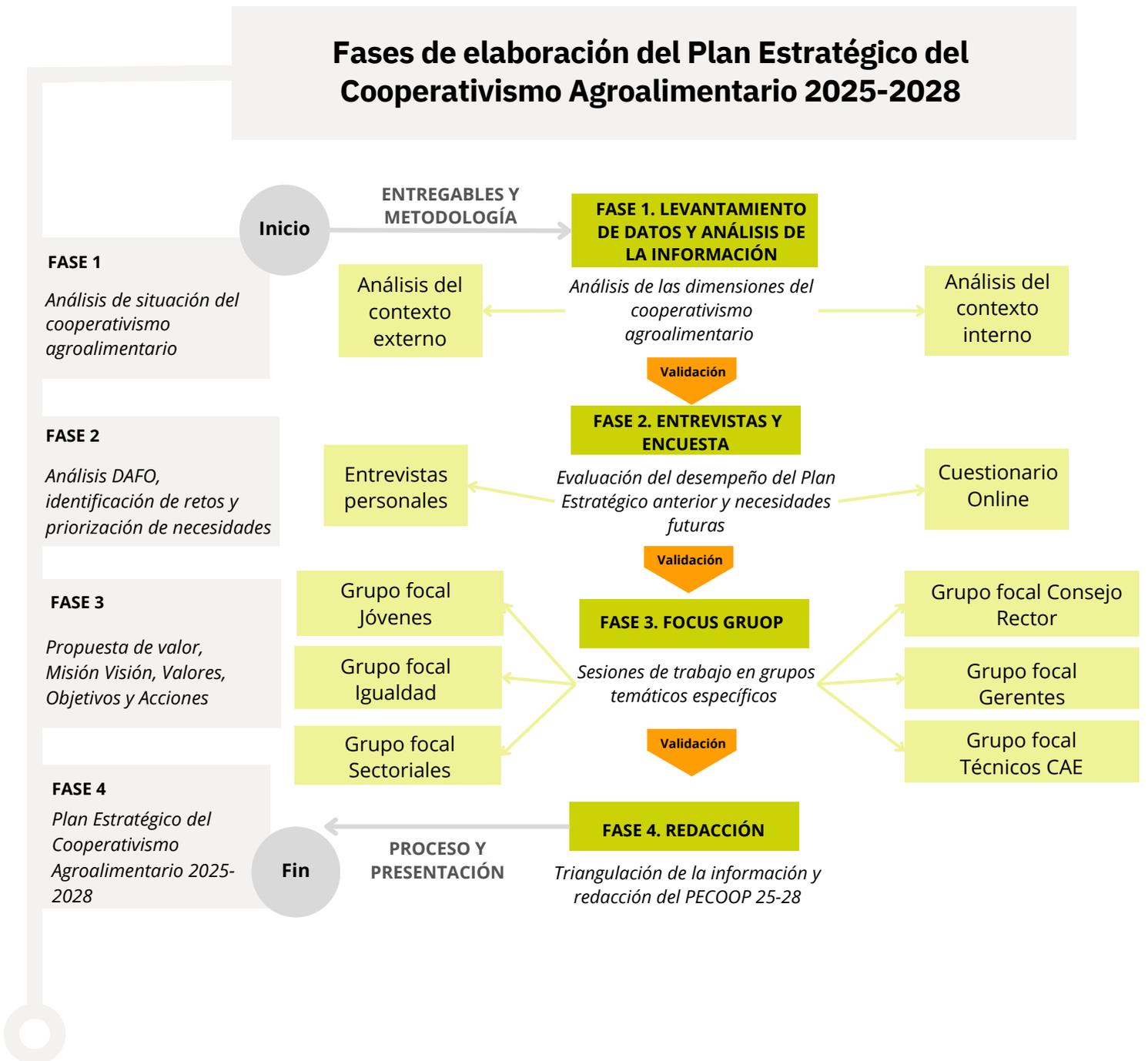


# 1.3 Proceso de elaboración del Plan Estratégico 2025-2028

El PECOOP 2025-2028 es el resultado de un proceso de investigación y acción participativa desarrollado entre julio de 2024 y febrero de 2025.

Este proceso incluyó un análisis detallado y el uso de diversas herramientas participativas para identificar los retos del sector, establecer prioridades y definir propuestas de acción.

## Fases de elaboración del Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario 2025-2028





## 1.4 Enfoques y Metodología

Más allá del contenido del documento, **es fundamental destacar que el verdadero valor del Plan Estratégico reside en su proceso de construcción colectiva.** Este proceso es el resultado de un análisis detallado y la aplicación de diversas herramientas participativas, que han permitido identificar los principales retos del sector, establecer ejes de trabajo prioritarios y definir propuestas de acción concretas. **Este plan representa el compromiso del sector cooperativo con el cambio constante.** Esperamos que esta hoja de ruta sea una herramienta útil para guiar la evolución del cooperativismo agroalimentario en los próximos años.

El diseño del proceso de elaboración del plan estratégico responde a una metodología acumulativa, en el que cada fase aporta conocimiento, datos y análisis que construyen de manera progresiva un resultado final sólido.

Por ello, las fases del Plan están organizadas de forma cronológica y estratégica, permitiendo que cada etapa profundice y enriquezca la siguiente. De este modo, el proceso asegura que todos los aprendizajes, aportaciones y perspectivas recogidas durante su desarrollo se integren en la construcción del documento final. Esta metodología se sustenta en la relevancia de los enfoques que conducen el proceso:

### Enfoque de sistema

**El cooperativismo agroalimentario en España es un ecosistema heterogéneo y complejo,** compuesto por empresas que operan a distintas velocidades, con enfoques, intereses, territorios y realidades que, en ocasiones, pueden no estar completamente alineados e incluso competir entre ellas. Este enfoque parte de la premisa de que dicha diversidad es una realidad a tener en cuenta y reconoce la diversidad de territorios, las distintas orientaciones productivas y las diferentes dimensiones económicas, sociales y ambientales de las empresas cooperativas.





## 1.4 Enfoques y Metodología

### Enfoque participativo

El cooperativismo agroalimentario en España es ante todo la suma de cada uno de las personas cooperativistas. Partiendo de esta base, el Plan ha adoptado un enfoque participativo. Esto permite recoger una amplia gama de perspectivas, lo que a su vez facilita la creación de un Plan holístico, capaz de integrar las diversas realidades del sector. Para ello, la metodología empleada ha incluido entrevistas presenciales, cuestionarios online y una serie de sesiones de trabajo en formato grupos focales, dirigidas a colectivos con intereses y profesionales con perfiles diversos.

De esta manera, se busca proponer guías y orientaciones que beneficien al conjunto del cooperativismo agroalimentario, asegurando que todos los actores implicados sientan que sus voces han sido escuchadas y sus necesidades reflejadas.

**25**

Personas  
entrevistadas

**74**

Personas  
respondieron  
al cuestionario

**98**

Personas  
participaron en  
los grupos  
focales



# 02. ¿Dónde estamos ahora?

## Análisis de situación del cooperativismo agroalimentario

Esta sección ofrece un análisis detallado de la situación actual del cooperativismo agroalimentario en España, identificando las principales tendencias que afectan al sector. Su objetivo es sentar una base sólida para la definición de estrategias y la orientación de su desarrollo, siempre desde la perspectiva de los propios cooperativistas, quienes son los verdaderos protagonistas del cambio.

El diagnóstico se llevó a cabo entre julio y septiembre de 2023 como parte de la primera fase del PECOOP. Para ello, el análisis se ha basado en dos enfoques complementarios:

### Análisis interno

Ofrece una radiografía del sector cooperativo agroalimentario español, permitiendo comprender su estructura, evolución y dinámicas internas.

### Análisis externo

Examina el contexto global en el que se enmarca el cooperativismo español, evaluando tendencias globales que impactan su desarrollo.

Este enfoque integral permite comprender en profundidad la realidad del sector y sentar las bases para las estrategias futuras del PECOOP.

Para la elaboración de este diagnóstico, se han utilizado los datos más recientes del OSCAE 2023 [1], complementados con fuentes externas del MAPA, el Ministerio de Trabajo y Economía Social (MITES) y otras fuentes indirectas en comunidades autónomas específicas, como Canarias.

[1] Merece la pena una mención al “**Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español**” (OSCAE) por su desempeño y papel clave en el análisis del cooperativismo en España. Creado en 2005 por Cooperativas Agroalimentarias de España, en colaboración con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), esta herramienta estadística permite recopilar y actualizar anualmente las principales variables socioeconómicas del sector de manera sistemática. Con una trayectoria de 20 años, **el OSCAE se ha consolidado como una base de datos única en Europa, proporcionando cifras actualizadas que permiten una visión objetiva y detallada del cooperativismo agroalimentario español.** A nivel europeo, no existe una herramienta equivalente, lo que dificulta las comparaciones con otros países. Esta carencia de datos refuerza aún más el valor del OSCAE como una fuente esencial para el estudio y la toma de decisiones en el sector.



## 2.1 Análisis interno. Macromagnitudes del Cooperativismo Agroalimentario en España

### Número de cooperativas

3.190 Cooperativas agrarias y 479 de explotación comunitaria de la tierra.



**43.207**  
M€  
Facturación

### Nivel de facturación total

Facturación Global incluyendo Sociedades Capital (M€)

### Base social

En total 1.182.794 personas son miembros de cooperativas agroalimentarias.



**38.857**  
M€  
Facturación

### Nivel de facturación de las Cooperativas

Facturación de las Cooperativas (M€)

**28,3%**  
Mujeres

**9,8%**  
Jóvenes

### Personas socias de cooperativas

El número de mujeres socias alcanza el 28,3%. El número de jóvenes se mantiene estable alrededor de 9,8%.

**30,5%**  
Coops

**14%**  
Exportaciones

### Peso de la exportación

Las cooperativas representaron un 14% de la facturación exportadora del sector agroalimentario español (sin pesca). Y, en total tienen actividad exportadora un 30,5% de las cooperativas.

**122.615**  
Empleos

**1.981**  
Técnicos

### Personas empleadas directas (fijas + eventuales)

Se observa una tendencia ligeramente creciente en la generación de empleo. Se ha incrementado en un 29% desde el 2006 y el 45% del empleo es femenino. En el año 2023 se registra un total de 1.981 personas técnicas contratadas en cooperativas para el asesoramiento agronómico o veterinario.

**39%**  
Ecológico

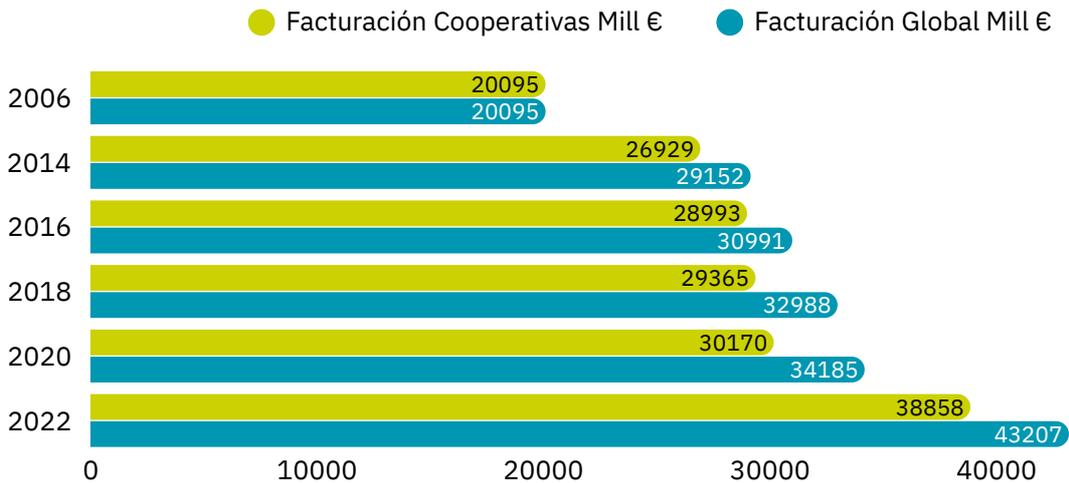
### Producción en ecológico

El valor de los productos ecológicos cooperativos representó el 39% del conjunto del valor de la producción ecológica.

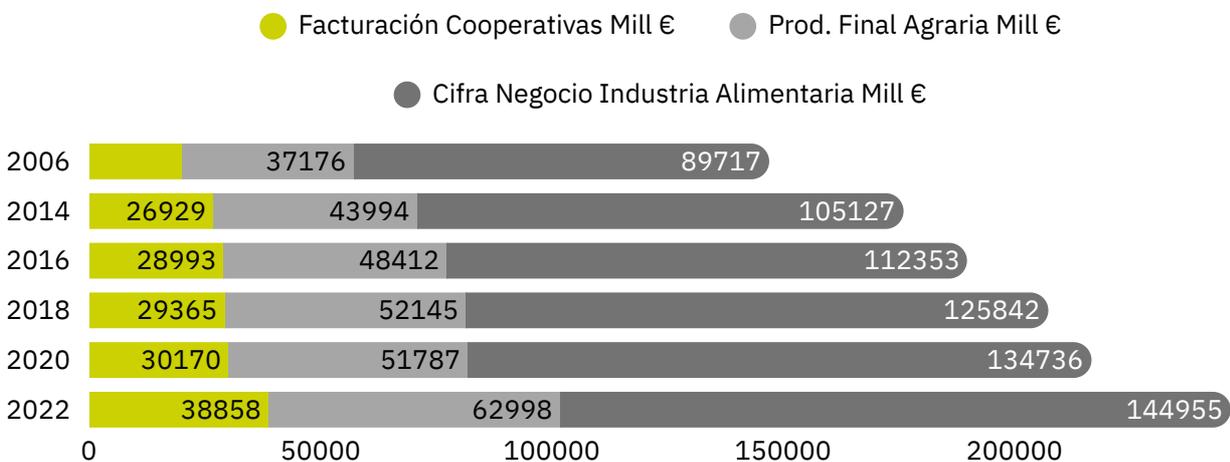


## 2.1.1 Dimensión Económica

Desde 2006, la **facturación de las cooperativas** ha crecido un 93% y un 14% desde 2021, mientras que la facturación global, incluyendo sociedades de capital, ha aumentado un 115% desde 2006 y un 15% desde 2021.



La comparación del peso de la facturación de las cooperativas con la industria de alimentación y bebidas y la producción de la Rama Agraria entre 2006 y 2022 evidencia su papel clave en el sector agroalimentario español. **Con una participación del 69% en la producción agraria y del 30% en la industria alimentaria, las cooperativas han consolidado su presencia en la primera fase de la cadena de valor**, aunque aún tienen margen de mejora en la transformación y comercialización. La evolución de su facturación en este período refleja un crecimiento constante, lo que indica una progresiva integración en el sector, con oportunidades para fortalecer su impacto en la industria de alimentación y bebidas.



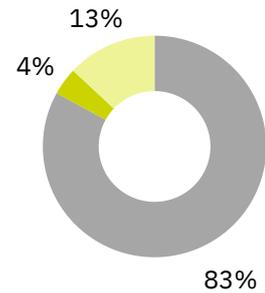
Fuente: Elaboración propia a partir de "Directorio anual de cooperativas 2023".



## 2.1.2 Dimension Estructural

Las cooperativas agroalimentarias se dividen en diferentes tipos según su estructura y funcionamiento:

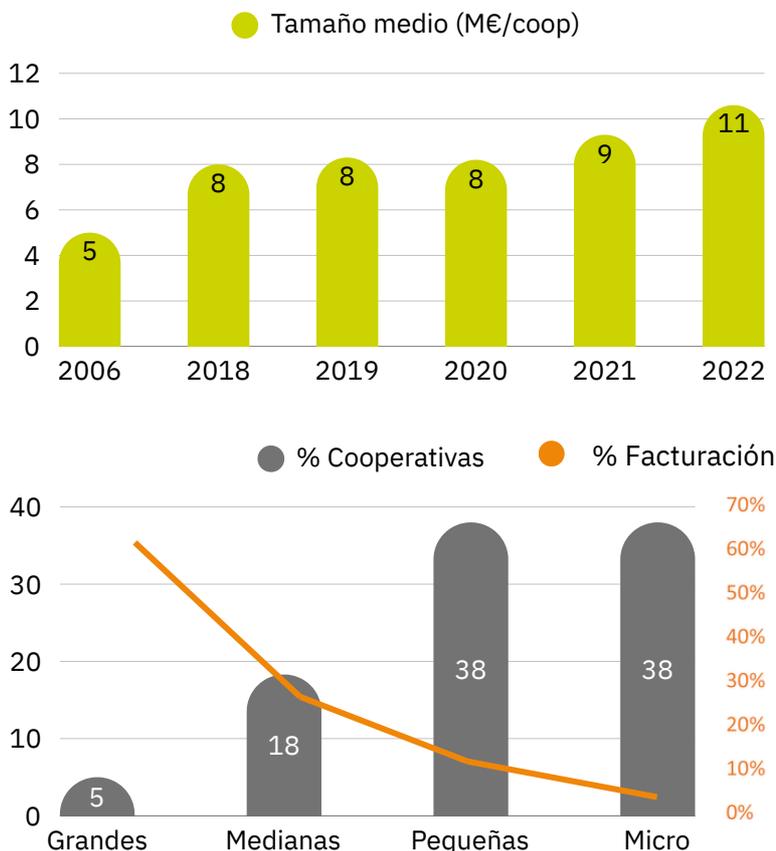
- 83% de primer grado,
- 13% de explotación comunitaria de la tierra (CEC),
- 4% de segundo grado.



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

- **Las cooperativas de segundo grado representan el 22% del total de la facturación.**
- El 41% de las cooperativas de primer grado participan en cooperativas de 2º grado.

**El patrón de las estructuras agroalimentarias evoluciona hacia una concentración en empresas de mayor tamaño**, intensivas en mano de obra profesional e inversiones en tecnología e instalaciones que tienden a beneficiarse de las economías de escala. No obstante, la incorporación de nuevas tecnologías requiere la inclusión del grueso del ecosistema agroalimentario que actualmente siguen siendo pequeñas y medianas empresas.



- Se observa un efecto de concentración empresarial: se incrementa la facturación, el tamaño medio de cada empresa a medida que se reduce el número de cooperativas.

- Respecto a la distribución por porcentaje de facturación: **El 24% de las cooperativas (medianas y grandes) facturan el 84% del total del cooperativismo**

Tipo de empresa:  
 Grandes: ≥ 250 trabajadores y >50 millones €  
 Medianas: ≥50 y <250 trabajadores y >10 y ≤ 50 millones €  
 Pequeñas: ≥10 y <50 trabajadores y >2 y ≤ 10 millones €  
 Micro: <10 trabajadores y ≤ 2 millones €

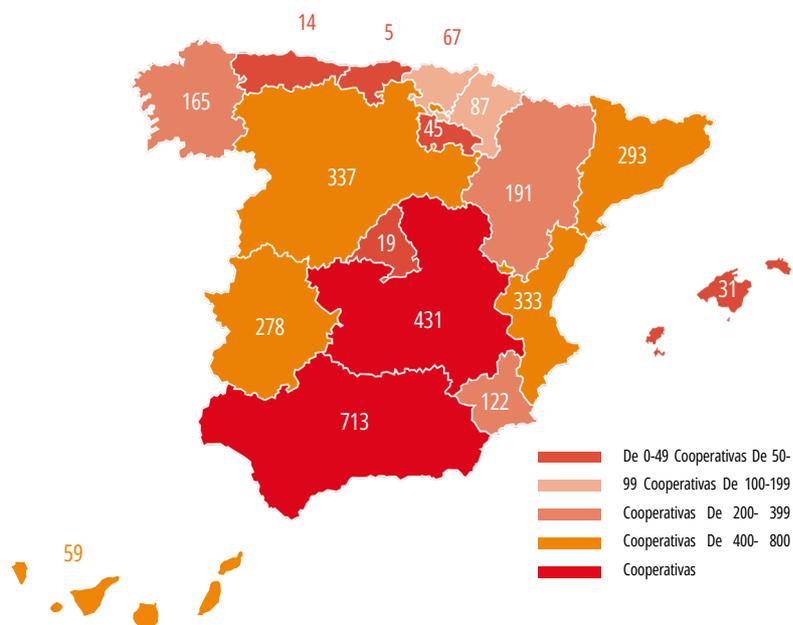
Fuente: Elaboración propia a partir de "Directorio anual de cooperativas 2023".



## 2.1.3 Dimension Territorial

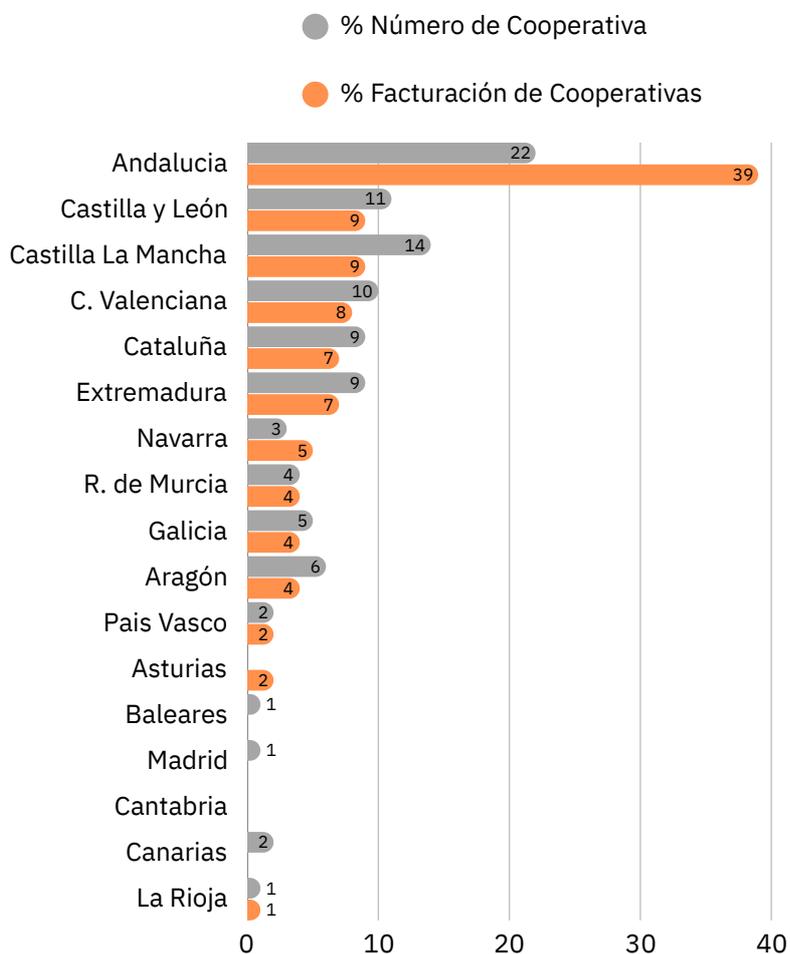
Respecto al **número de cooperativas por CCAA:**

- Destaca el peso del cooperativismo agroalimentario andaluz, que representan el 22% de las cooperativas españolas y el 39% de la facturación.
- **Entre Andalucía, CyL, CLM, CV, Cataluña y Extremadura reúnen el 75% de las cooperativas y el 79% de la facturación total.**
- Existe una tendencia decreciente a nivel estatal, se ha reducido un 8,8% el número de cooperativas desde 2006.



El **porcentaje de cooperativas y su facturación respecto al total** por CCAA 2023:

- Destaca el liderazgo económico de Andalucía. Castilla-La Mancha y Castilla y León superan a la Comunidad Valenciana y Cataluña en términos de facturación
- Cataluña y la Comunidad Valenciana presentan un crecimiento significativamente inferior a la media.
- Extremadura con un crecimiento sostenido, alcanza una cifra de facturación superior a los 2.000 Mill de €



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



## 2.1.4 Dimension Social

Se observa una **tendencia estable en la base social** de las cooperativas agroalimentarias.. Entre 2006 y 2023 el crecimiento ha sido del 1,9%.

**1.182.794**  
Base social

**28,3%**  
Mujeres

### Dimensión Género

**La tendencia de participación de la mujer en todas las categorías es creciente. Se espera que este crecimiento se mantenga.**

**Base social:** Las mujeres representan el 28,3% de la base social de la organización y registra un crecimiento de 3,8% desde 2016.

**Consejos Rectores:** Tienen una participación del 10,1% en los consejos rectores.

**Presidencias:** Ocupan el 4,8% de los cargos de presidencia.

**Dirección:** Ocupan el 14,3% de los puestos de dirección.

**9.8%**  
Jóvenes

### Dimensión Jóvenes

**El número de jóvenes se mantiene estable entre el 9,2% registrado en 2016 y 9,8% en el 2023.**

**Base social:** Los jóvenes representan el 9,8% de la base social.

**Consejos rectores:** Tienen una participación del 7,9% en los consejos rectores.

**Presidencias:** El 4,1% de las presidencias están ocupadas por jóvenes.

**Dirección:** Ocupan el 7,1% de los puestos de dirección.

### Personas empleadas directas (fijas y eventuales):

**122.615**  
Empleos

**45 %**  
Mujeres

**+29%**  
desde  
2016

**1.981**  
Técnicos

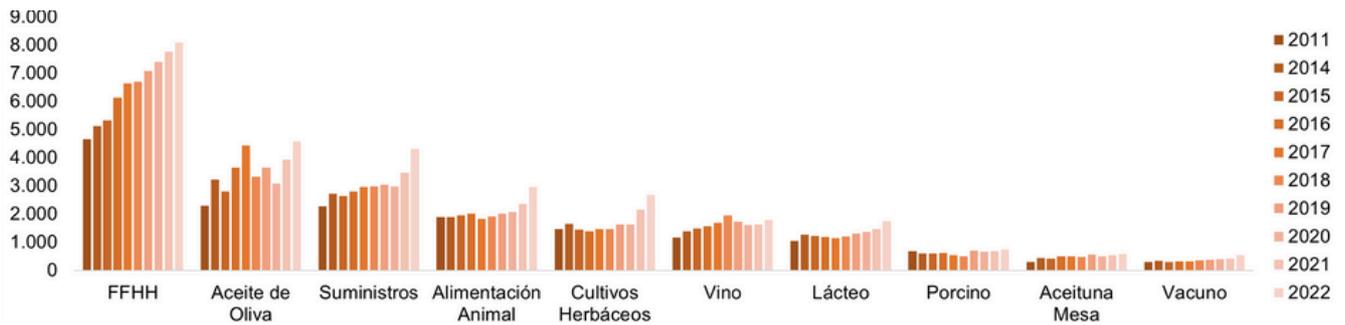
- Se observa una tendencia ligeramente creciente en la generación de empleo. El número de personas empleadas se ha incrementado en un 29% desde el 2006 y un 0,9% desde el 2021. En total el 45% del empleo es femenino.
- Teniendo en cuenta que el total de la Industria Alimentaria generó en 2023 un total de 530.800 empleos, **el sector cooperativo representa el 23% del volumen del empleo del sector agroalimentario ampliado** (incluye comercio).
- Se registran 734 cooperativas con servicios técnicos, que cuentan con un total de 1.981 profesionales agrónomos o veterinarios propios. El rol de este personal es fundamental para impulsar la profesionalización de las cooperativas, garantizando asesoramiento especializado y contribuyendo a su desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia a partir de "Directorio anual de cooperativas 2023".



## 2.1.5 Dimension Productiva

Entre 2011 y 2022, se **evidencian diferencias en la evolución de la facturación de las principales orientaciones productivas y servicios**, medida en millones de euros. Si bien el crecimiento registrado en los últimos años puede atribuirse en parte a un aumento en la producción y la competitividad del sector, es fundamental considerar el impacto de la inflación.



- Los tres principales orientaciones productivas (Frutas y hortalizas, Herbáceos y Aceite) engloban el 58% de la facturación total del sector cooperativo.
- En el sector de FFHH se observa un crecimiento es constante y sólido.
- El aceite de oliva ha tenido fuertes oscilaciones cada año.
- En el caso de los suministros es evidente el impacto del incremento de los precios en fertilizantes y fitosanitarios.

**39%**  
ecológico

**+29%**  
desde  
2011

- **El valor de los productos ecológicos cooperativos representó el 39% del conjunto del valor de la producción ecológica española.**
- La producción ecológica ha experimentado un crecimiento notable desde 2011, con un incremento del 29%.

**256 cooperativas impulsan iniciativas para frenar el abandono de tierras a través de las Iniciativas de Gestión Común (IGC)**, que aumentan la producción mediante la explotación directa o el apoyo a sus socios. Estas medidas fortalecen el tejido productivo, facilitan el relevo generacional y garantizan la sostenibilidad económica.

Además, **147 cooperativas cuentan con secciones de maquinaria**, permitiendo a sus socios acceder a tecnología agrícola de forma compartida. Esto optimiza recursos, reduce costes y mejora la productividad y competitividad de las explotaciones.



## 2.1.6 Dimension Exportadora

Las exportaciones de las cooperativas agroalimentarias han mostrado una evolución muy positiva, con un incremento significativo de la facturación en mercados exteriores entre 2011 y 2022 del +106%.

En el año 2022 casi el 30,5% de las cooperativas exportaron y el valor generado representó casi el 29% de la facturación total del colectivo.

En total las cooperativas representaron un **14%** de la **facturación exportadora del conjunto del sector agroalimentario español (sin pesca)**.



Fuente: Elaboración propia a partir de "Directorio anual de cooperativas 2023".



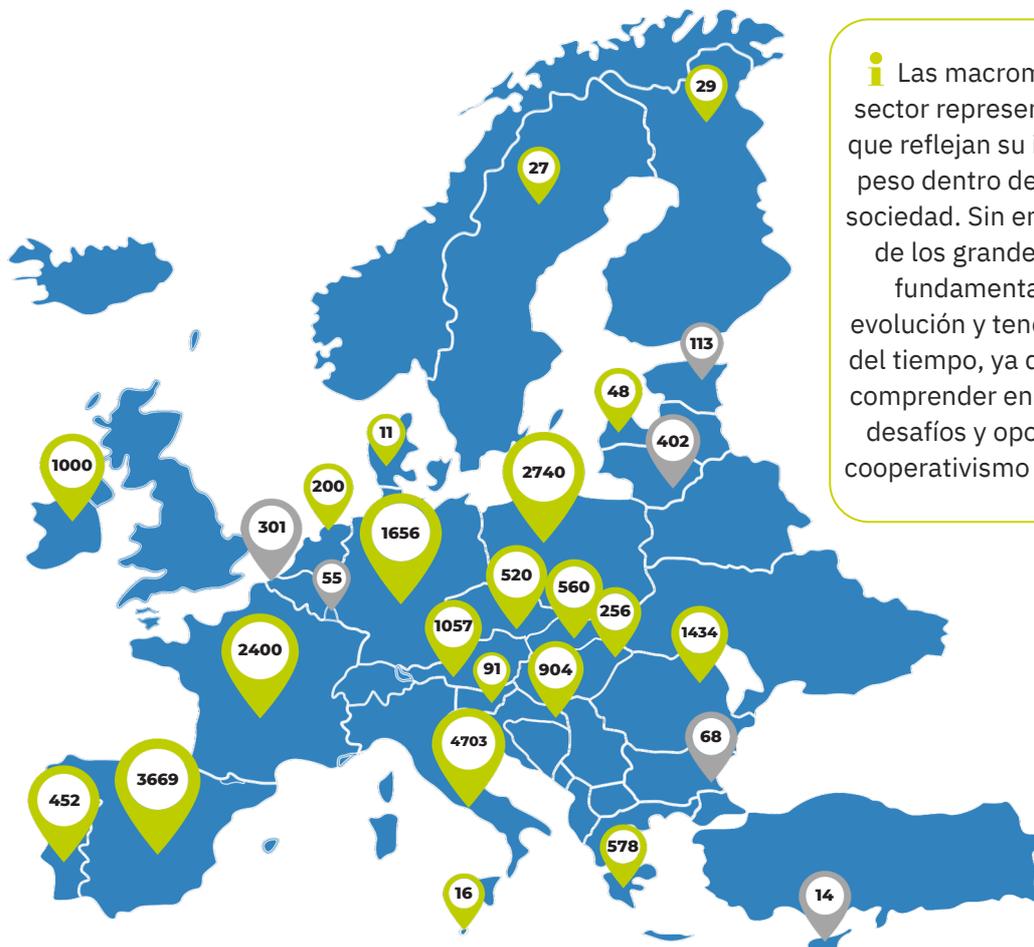


## 2.1 Análisis interno.. Macromagnitudes del Cooperativismo Agroalimentario en Europa

De los 17 millones de agricultores de la Unión Europea, 6,2 millones están organizados en alguna de las casi 22.000 cooperativas existentes en dentro de la UE, cuya facturación alcanza los 347 Mil Millones de € en su conjunto.



### Número de cooperativas agroalimentarias según el estado miembro de la UE:



**i** Las macromagnitudes del sector representan cifras clave que reflejan su importancia y su peso dentro del conjunto de la sociedad. Sin embargo, más allá de los grandes números, es fundamental analizar su evolución y tendencia a lo largo del tiempo, ya que esto permite comprender en profundidad los desafíos y oportunidades del cooperativismo agroalimentario.

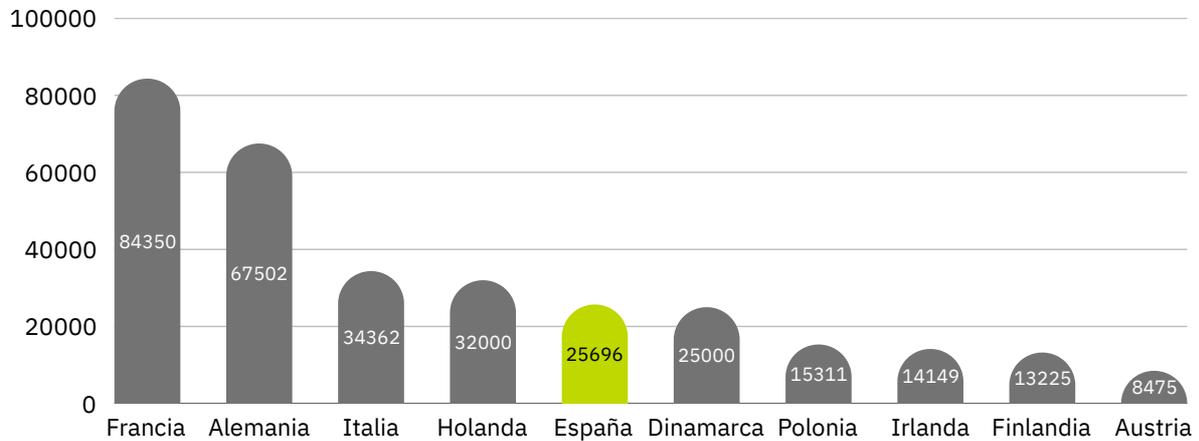
■ Encuesta COPA COGECA "Agri-cooperatives monitor" 2024  
 ■ DG Agri estudio 2019



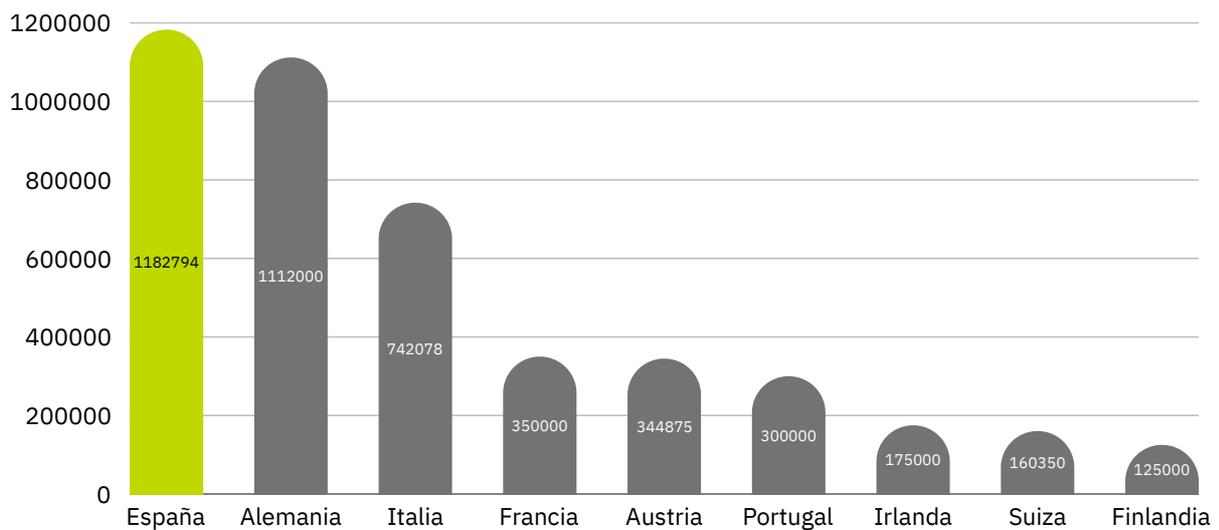
## 2.2.1 Evolución de las principales dimensiones



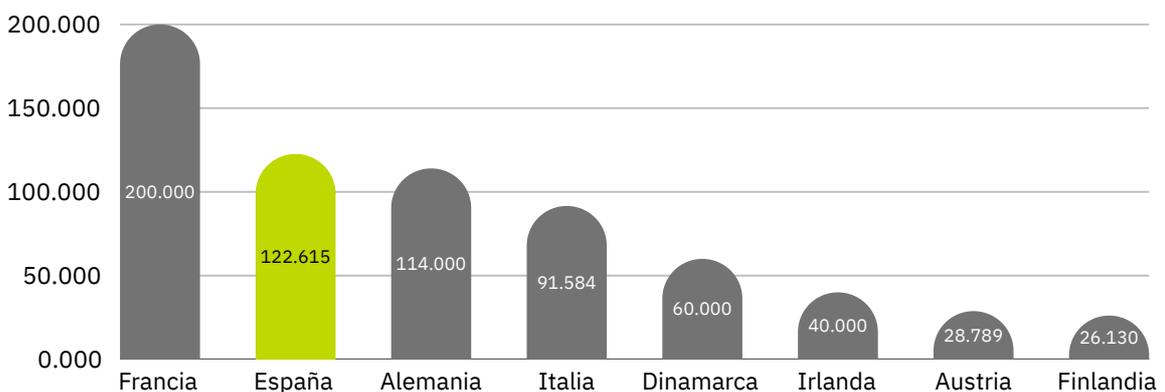
### Facturación de las cooperativas agroalimentarias por país (Mill €)



### Número de socios y socias de cooperativas agroalimentarias por país



### Número de empleos en cooperativas agroalimentarias por país



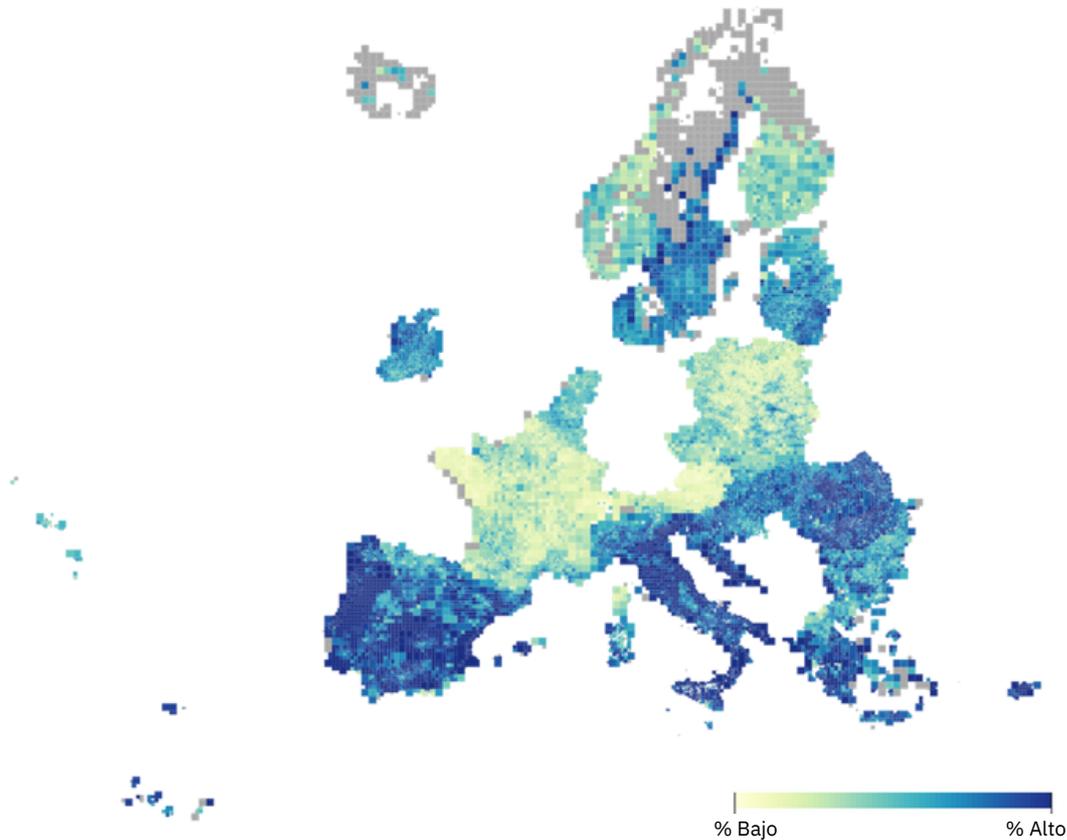
Fuente: Eurostat, 2022



## 2.2.2 Dimension social en Europa



### Porcentaje de jefes de explotación mayores de 65 años



Fuente: [Statistical Atlas EUROSTAT, Censo 2021](#)

La distribución por edad en 2022 refleja una tendencia hacia el envejecimiento del sector, con un 57,6 % de los jefes de explotaciones con 55 años o más. Únicamente un 11,9 % son jóvenes, definidos como aquellos menores de 40 años.

A nivel estatal, la presencia de jóvenes agricultores resulta especialmente baja en Chipre (5,1 %), Portugal (6,4 %), Grecia (7,2 %) y España (7,7 %), en contraste con países como Austria (23,4 %) y Polonia (21,0 %), donde la representación es significativamente mayor. Asimismo, en varios Estados miembros se observa una proporción elevada de agricultores de 65 años o más, alcanzando el 50,3 % en Portugal, el 46,4 % en Chipre, el 41,3 % en España y el 39,6 % en Rumanía.

Respecto al género el 68,4 % de los jefes de explotaciones agrícolas en los 9,1 millones de explotaciones de la Unión Europea eran hombres.

Esta estructura demográfica pone de manifiesto la relevancia de abordar el relevo generacional en el sector agroalimentario, promoviendo medidas que faciliten la incorporación de nuevos profesionales y fomenten la continuidad de la actividad agraria a través de modelos innovadores de gestión y relevo.



## 2.3 Conclusiones del análisis interno y externo

A partir de las grandes tendencias identificadas en el análisis previo, destacan aspectos clave en los que existe un claro margen de mejora y donde el cooperativismo agroalimentario no debe perder la oportunidad de seguir avanzando con determinación:

### La sostenibilidad del modelo cooperativo está amenazada

En España, el 41% de los agricultores supera los 65 años, mientras que solo el 8,8% tiene menos de 40. Para 2030, las proyecciones indican que dos de cada tres agricultores estarán jubilados. Esta falta de relevo generacional afectará gravemente a las cooperativas, no solo reduciendo su capacidad productiva y su influencia en las negociaciones, sino también debilitando su base social.

Además, la dificultad para acceder a tierras y recursos productivos representa una barrera clave para la incorporación de nuevos socios, un desafío que se agrava con la creciente presencia de otros actores en un sector cada vez más competitivo.

Ante este reto, las cooperativas agroalimentarias tienen la oportunidad de reforzar su papel, facilitando la incorporación de jóvenes y mejorando la competitividad de sus socios. Su flexibilidad organizativa, su importante red de asesoramiento técnico y una creciente y diversa oferta de servicios son una de sus fortalezas clave.

Sin embargo, **para asegurar su futuro, deben evolucionar: el modelo basado en recibir y comercializar la producción de los socios es insuficiente. Las cooperativas deben potenciar un rol activo en la planificación productiva integral, incluso mediante la producción propia, alineándose con las demandas del mercado y liderando estrategias que garanticen su sostenibilidad.**





## Más jóvenes y mujeres en la toma de decisiones

Fomentar la participación de jóvenes y mujeres en los órganos de gestión y toma de decisiones es imperativo para garantizar el futuro del sector agroalimentario. Actualmente, su presencia en los órganos de decisión es limitada y, frecuentemente, por debajo de su peso en la base social.

**Crear más oportunidades de liderazgo para jóvenes y mujeres en las cooperativas fortalecerá una gobernanza más diversa y sostenible, así como una mirada a largo plazo. Este será un factor que ayudará al relevo generacional y a la inclusión basada en la equidad.** Asimismo, abriendo estos espacios de liderazgo se impulsará de manera real y efectiva el desarrollo económico y social de las zonas rurales, asegurando así el futuro del sector agroalimentario.

## El tamaño importa y seguimos siendo pequeños

El contexto económico agroalimentario, cada vez más globalizado e integrado, impulsa la concentración y el aumento de la dimensión de las empresas, al tiempo que intensifica el uso de innovaciones tecnológicas y recursos. En este escenario, la flexibilidad de las cooperativas agroalimentarias es puesta en cuestión: ¿Es viable un modelo cooperativo en un entorno cada vez más orientado hacia la integración y la concentración? Desde 2006, se ha observado una concentración empresarial en el sector cooperativo, con una disminución en el número de cooperativas, y un aumento de su tamaño medio, alcanzando una cifra de facturación global, que ya supera los 43 millones de euros.

Esto indica un esfuerzo y confirma una tendencia hacia el aumento de dimensión económica, lo que implica explotaciones más eficientes y de mayor escala, orientadas a captar más valor añadido y mejorar la eficiencia operativa. No obstante, **debemos seguir avanzando en esta dirección, reforzando la dimensión e integración comercial y el poder de negociación de nuestras empresas en un mercado altamente competitivo y cambiante.**





## Lideramos la producción y debemos seguir avanzando en la cadena de valor

El cooperativismo agroalimentario ha demostrado ser un motor productivo sólido. Actualmente, el sector cooperativo representa el 69% del valor de la producción agroalimentaria en España, consolidándose como un actor clave en la provisión de alimentos con los estándares más elevados de seguridad alimentaria. Sin embargo, para maximizar su impacto y garantizar su sostenibilidad, es necesario dar un paso más allá. No basta con producir. **Es fundamental escalar en la cadena de valor agroalimentaria incorporando mayor transformación, distribución y comercialización basados en modelos de negocio competitivos.**

Es decir, **debemos reforzar nuestra capacidad de generar valor añadido.** Esto mejorará la rentabilidad de los productos cooperativos y fortalecerá su presencia en el mercado, al tiempo que se refuerza el impacto del modelo de negocio cooperativo en la sociedad.

## La gestión sostenible del medio ambiente como herramienta de rentabilidad

En un contexto de recursos naturales limitados, la gestión sostenible del agua, el suelo y la biodiversidad se presenta no solo como una prioridad, sino también como una oportunidad estratégica. Los avances en producción ecológica son un claro reflejo de este compromiso, con las cooperativas generando el 39% del valor total de la producción ecológica en España.

**Es esencial trabajar de manera estratégica en modelos de producción más sostenibles, no solo por convicción en la agricultura responsable, sino también para aprovechar la oportunidad de capitalizar los beneficios de nuestras prácticas sostenibles.** Esto se traduce en un mayor reconocimiento en el mercado y en mejores ingresos para nuestras cooperativas. La sostenibilidad, más allá de ser un compromiso medioambiental, puede llegar a ser un modelo de negocio rentable que aumenta el valor de nuestros productos, mejora nuestra competitividad en el mercado y diversifica la fuente de ingresos económicos de la actividad productiva.





## 2.4 Análisis DAFO

A partir del análisis interno y externo realizado, que ha permitido comprender a fondo la situación actual del cooperativismo agroalimentario y su respuesta al contexto, se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo y participativo sintetizado en una Matriz DAFO. Esta herramienta clave identifica las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector, brindando una visión estratégica para guiar su desarrollo.

La Matriz DAFO ha sido elaborada mediante un proceso riguroso que combina entrevistas, cuestionarios y focus groups, con la activa participación de los actores clave del cooperativismo agroalimentario. Gracias a este enfoque participativo, el diagnóstico refleja de manera precisa la realidad del sector y las perspectivas de sus miembros.



**Debilidades**

Recoge los aspectos internos negativos

**Amenazas**

Recoge los aspectos externos negativos

**Fortalezas**

Recoge los aspectos internos positivos

**Oportunidades**

Recoge los aspectos externos positivos



# Debilidades

## Analisis interno

- Mejorable visión empresarial de los Consejos Rectores, con toma de decisiones cortoplacista, lenta y deficiente limitación de funciones. Escasez de equipos directivos profesionalizados de alto nivel y baja implantación de procedimientos de evaluación y desempeño de los mismos.
- Excesiva fragmentación y reducida dimensión de las cooperativas. Insuficiente desarrollo de alianzas orientadas a ganar tamaño, aumentar el poder de negociación en el mercado, mejorar la capacidad de innovación y/o progresar en la cadena de valor.
- Insuficientes estructuras e inversión de comercialización y marketing, lo que limita la capacidad de competir en el mercado.
- Ausencia de relevo generacional entre la base social, abandono de la actividad agraria y reducción de agricultores a tiempo completo.
- Falta de equilibrio en la participación de la mujer en los órganos de gobierno
- Percepción de la cooperativa como "organización refugio", debilidad del espíritu cooperativo y falta de disciplina interna. Escasa comunicación interna y externa de los valores cooperativos frente a su base social, especialmente a los más jóvenes.
- Insuficiente actualización de las estructuras productivas (tamaño explotación) para mejorar en eficiencia y competitividad. Amplio margen de mejora en la diferenciación y pago por calidad de los productos aportados por los socios.
- Baja capitalización en la estructura financiera de las cooperativas, orientando en exceso el foco en el pago de liquidaciones.
- Multiplicidad de funciones del socio (proveedor, cliente y propietario), provocando tensiones internas en la gestión diaria y en las decisiones estratégicas.
- Excesiva dependencia de las ayudas públicas, condicionando u orientando o la toma de decisiones de las cooperativas.
- Desventaja competitiva de las cooperativas frente a otras fórmulas jurídicas y societarias con rentabilidades más líquidas y toma de decisiones más ágiles.

# Amenazas

## Analisis externo

- Sobrerregulación de los mercados europeos (seguridad alimentaria, bienestar animal, medioambiente), generando desventaja competitiva frente a productos importados.
- Falta de atractivo del sector agrario, que compite con otros sectores más atractivos para captar personal cualificado. Generación de noticias falsas (fake news) que afectan la imagen de productos agroalimentarios.
- Envejecimiento de la población y despoblamiento del medio rural, con desagrarización, falta de relevo generacional y de mano de obra profesional.
- Escaso conocimiento social de las cooperativas, especialmente los jóvenes.
- Elevada concentración de los clientes, con retroceso de la distribución tradicional (5 primeros grupos suponen el 62% de las ventas).
- Creciente exposición del mercado agroalimentario europeo a fluctuaciones de mercados mundiales (volatilidad por tensiones comerciales y/o crisis geopolíticas) en un contexto de reducción arancelaria en los acuerdos comerciales de la UE con terceros países.
- Competencia por el acceso a la tierra y otros recursos con grupos de fuerte capacidad inversora. Pérdida de posicionamiento del ámbito cooperativo, llegada de fondos de inversión al sector agroalimentario.
- Relevancia del factor precio en las decisiones de compra de las personas consumidoras, que no renuncian a la calidad, pero no desean pagar un sobreprecio.
- Reducción del gasto en I+D+i en España, en comparación con el crecimiento de la UE en este campo.
- Política de agua en España sin consensos, que pone en cuestión la competitividad de las explotaciones.
- Incremento de la frecuencia, intensidad e impacto de los eventos climatológicos adversos.

# Fortalezas

## Analisis interno

- Función dinamizadora del medio rural, con capacidad de prestar servicios y responder a necesidades del entorno social del territorio.
- Herramienta estratégica en la organización del sector primario agroalimentario y su articulación con el mercado.
- Portadoras de valores alineados con la sociedad actual: producción nacional, sostenibilidad, respeto laboral, ambiental y climático.
- Catalizadoras de la eficiencia y la competitividad en el sector productivo a través de la prestación de servicios técnicos, suministros, etc.
- Peso sectorial elevado en el sector agroalimentario español, 69% del valor de la producción final agraria y referencia en sectores.
- Disponibilidad de técnicos polivalentes que facilitan la transferencia e implantación de la digitalización, la innovación y la transferencia.
- Base productiva cada vez más profesionalizada y con explotaciones de mayor tamaño.
- Colectivo empresarial con identidad propia capaz de influir en la definición de políticas públicas.
- Principales valedoras de las marcas y figuras de calidad diferenciada.
- Fuerte implantación de tecnologías para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
- Potencial en una implantación adaptada y colectiva de la digitalización y posterior inteligencia artificial, clave para la competitividad del sector.

# Oportunidades

## Analisis externo

- Capacidad de las cooperativas para industrializar y comercializar productos finales listos para consumir, avanzando en la cadena de valor.
- Gran potencial de intercooperación: Mejora de la eficiencia y posicionamiento a través de la cooperación sectorial, multiproducto y de suministros.
- Las cooperativas como puente entre el mercado final y el primer eslabón de la cadena: Posibilidad de orientar la producción a las demandas del mercado
- Mejora de la eficiencia productiva: Uso de nuevas tecnologías, mecanización y acceso a servicios y suministros agrarios de calidad.
- Aumento del interés por productos de "origen" español: Oportunidad para las cooperativas de responder a la demanda del mercado con productos diferenciados.
- Fuerte dinamismo exportador de algunos sectores cooperativos: Tasas crecientes de exportación y balanza comercial positiva, compensando la bajada en los mercados interiores.
- Crecimiento del comercio electrónico: La alimentación es uno de los sectores con mayor capacidad de mejora.
- Tecnologías de la información y la comunicación (TIC): Mejoran la gestión, comercialización y marketing de las empresas cooperativas.
- Oportunidades en la digitalización y uso de "big data". Gestionar los datos de los productores y de la cooperativa en beneficio propio, cooperativa de datos.
- Bajos costes de financiación y fácil acceso a la misma.
- Oferta de servicios de acompañamiento al socio como oportunidad para enfrentar la sobrerregulación.



# 03. ¿Qué aportamos como cooperativas agroalimentarias a la sociedad?

## La propuesta de valor 2030

Identificar qué ofrecemos a la sociedad constituye un ejercicio imprescindible para identificar nuestra propuesta de valor. **¿Por qué elegir cooperativa?** Presentamos a continuación nuestra misión y visión de sector a modo de respuesta global a la pregunta planteada, para luego definir nuestra oferta de servicios a cada uno de los grupos de interés con los que interactuamos como cooperativas agroalimentarias.

### Nuestra Misión

Garantizar a la sociedad productos de calidad, adaptados a sus necesidades, de forma sostenible en lo económico, social y medioambiental. Contribuir así a la rentabilidad de las explotaciones de las personas socias, proporcionándoles herramientas y servicios que fortalezcan su competitividad y mejoren su calidad de vida, favoreciendo la continuidad de la actividad para las futuras generaciones y promoviendo un desarrollo rural sostenible.

### Nuestra Visión

Liderar el sector agroalimentario español mediante la participación y generación de valor en toda la cadena, a través de **empresas competitivas**, innovadoras y sostenibles, a su vez claves para la **sostenibilidad de sus productores**, ofreciendo a la sociedad **productos cooperativos reconocidos** y favoreciendo el desarrollo del medio rural, la protección del medioambiente y contribuyendo a la autonomía estratégica de la UE.

### Nuestros Valores

Somos empresas de economía social y nuestros valores nos diferencian, ya que priorizamos el cuidado de las personas y del territorio, la búsqueda del interés general, la igualdad y la solidaridad, así como la gestión independiente, transparente y democrática.



## 3.1 Propuesta de Valor 2030

Misión, visión y valores nos ofrecen un enfoque general del propósito de las cooperativas. A partir de éste, resulta necesario aterrizar la oferta de servicios de las cooperativas agroalimentarias **¿Por qué una persona productora debería optar por el modelo cooperativo para comercializar y transformar sus alimentos? ¿Qué argumentos debemos presentar a las personas consumidoras para que opten por nuestros productos? ¿Qué ofrecemos a la sociedad en general y las administraciones públicas en particular, para obtener un tratamiento diferenciado respecto a otros agentes económicos convencionales?** Resumimos a continuación los elementos de respuesta más relevantes.

### LAS CINCO FUERZAS DE PROPUESTA DE VALOR 2030



**Modelo empresarial rentable y competitivo**

Una cooperativa agroalimentaria como modelo empresarial rentable y competitivo, con vocación de liderazgo en la producción y transformación de alimentos de calidad.



**Empresa con valores**

Una cooperativa con valores, que mantiene su capacidad productiva en 2030 y mejora la calidad de vida de sus personas socias y trabajadoras, así como de la población rural del territorio donde se ubica.



**Valorizar el impacto ambiental positivo**

Un modelo de empresa que reduce sus emisiones, su huella de agua y de carbono, se adapta al cambio climático y valoriza su impacto ambiental positivo.



**Innovación a lo largo de toda la cadena**

Una cooperativa con capacidad de innovación social y tecnológica en toda la cadena de valor agroalimentaria.



**Influencia política y social**

Un sistema cooperativo agroalimentario con capacidad de influencia política y social en España y en la Unión Europea.



## 3.1.1 Propuesta de valor 2030 ¿Qué aporta el cooperativismo agroalimentario a su base social?

### 1 MEJORA DE LA RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

- **Aumento del poder de negociación:** La comercialización conjunta y la intercooperación fortalecen la posición de las personas socias en el mercado.
- **Economías de escala:** Reducción de costes y mejora de márgenes a través de la gestión compartida de recursos, incluyendo aquellos claves para el futuro, como la información y los datos.
- **Acompañamiento técnico:** Asesoramiento en labores productivas, cuestiones normativas, burocráticas, etc., para optimizar y facilitar la gestión de las explotaciones
- **Diversificación de servicios:** Provisión de bienes y servicios que ayuden a los socios a adaptarse a nuevos desafíos y exigencias, mejorando a su vez su calidad de vida.
- **Nuevas formas de producción y acompañamiento productivo:** Propuesta de alternativas que permitan a los socios continuar operando sus explotaciones con distintos niveles de compromiso o mediante esquemas de riesgo compartido.

### 3 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y REPRESENTATIVIDAD

- **Formación continua:** En gestión empresarial, en nuevas técnicas productivas, en innovación, gestión y cumplimiento de nuevas obligaciones productivas, en valores cooperativos, etc.
- **Representación activa:** Representación de los intereses comunes y promoción del modelo cooperativo en foros nacionales e internacionales.

### 2 ACCESO A MERCADOS E INNOVACIÓN

- **Conectar el mercado con la producción:** Adaptación las producciones a las exigencias de mercado, desarrollo de estrategias de diferenciación, etc.
- **Internacionalización y marketing:** Facilita la exportación y/o la entrada a nuevos mercados.
- **I+D+i y digitalización:** Ajuste de la producción a las demandas del mercado para mejorar la competitividad, aprovechando la oportunidad de implementar acciones colectivas con mayor alcance y eficiencia.

### 4 APOYO EN LA TRANSICIÓN GENERACIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO

- **Relevo generacional:** Fomento de la incorporación de jóvenes mediante apoyo financiero, formativo, asesoramiento técnico y servicios adaptados a sus necesidades.
- **Impulso de fórmulas innovadoras de gestión** colectiva de tierras, para frenar el abandono de tierras que permitan la conservación de la actividad.
- **Igualdad de género:** Promoción de la participación de mujeres en los órganos de toma de decisiones.



## 3.1.2 Propuesta de valor 2030 ¿Qué aporta el cooperativismo agroalimentario al territorio donde se ubica su actividad?

### 1 DINAMIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL MEDIO RURAL

- **Generación de empleo local:** Creación de empleo estable y de calidad.
- **Servicios comunitarios:** Apertura de supermercados, gasolineras, cajeros automáticos, comunidades energéticas locales, entre otros.
- **Inversión social:** Mejora y desarrollo de infraestructuras culturales, deportivas, educativas, asistenciales, etc., reforzando la cohesión territorial.
- **Motor económico.** La generación de actividad económica estimulará a la instalación de otras empresas en la región, atracción de talento, jóvenes, etc.

### 3 CONSERVACIÓN Y VALORIZACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES

- **Gestión responsable:** Uso sostenible de la tierra y el agua.
- **Promoción de la biodiversidad:** Conservación del paisaje y de los ecosistemas locales.

### 2 IMPULSO DE LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

- **Prácticas sostenibles:** Fomento de la agricultura integrada, ecológica y regenerativa, y otras prácticas que puedan significar externalidades medioambientales positivas. Reducción de huella de carbono, huella hídrica, reducción de emisiones, etc.
- **Adaptación a los impactos del cambio climático,** desarrollo y promoción de cultivos y técnicas de cultivo y cría animal más adaptados a los efectos del cambio climático: más resilientes a las altas temperaturas, escasez de agua, etc.
- **Aprovechamiento de subproductos:** Manejo eficiente de los residuos y minimización de los mismos, así como valorización de recursos, potenciación de las estrategias de economía circular, etc.

### 4 MANTENIMIENTO DE UNA CULTURA RURAL Y AGRARIA

- Participa activamente en la **protección del paisaje y del patrimonio natural** asociado a la actividad agraria.
- Fomenta la **formación intergeneracional**, asegurando que las prácticas agrícolas tradicionales se mantengan vivas y actualizadas, y facilitando el relevo generacional.



## 3.1.3 Propuesta de valor 2030 ¿Qué aporta el cooperativismo agroalimentario a los consumidores?

### 1 ALIMENTOS DE CALIDAD, SEGUROS, SOSTENIBLES Y CON VALORES

- **Productos con la máxima calidad:** Garantía de estándares de calidad certificados, así como cumplimiento de la seguridad alimentaria y la trazabilidad europea.
- **Origen:** Alimentos frescos y naturales directos de nuestros campos a la mesa del consumidor.
- **Economía social:** Proviene de empresas que generan riqueza en el medio rural y contribuyen a garantizar el abastecimiento alimentario en España y Europa.
- **Sostenibilidad ambiental:** fuerte compromiso con el medio ambiente y el bienestar animal, fomentando la economía circular y el uso de las energías renovables.



### 2 RESPUESTAS A LAS NUEVAS DEMANDAS DEL MERCADO

- **Innovación constante:** Adaptación a las tendencias de consumo y formatos.
- **Producción ética y sostenible:** Compromiso con el bienestar de las personas productoras y trabajadoras.

### 3 CONEXIÓN CON LA SOCIEDAD

- **Educación agroalimentaria:** Participación en proyectos en centros educativos, desarrollo de experiencias de conocimiento y acercamiento del campo a la sociedad.
- **Comunicación transparente:** Información sobre el impacto social, ambiental y económico, educando sobre los beneficios de la producción cooperativa agroalimentaria.



## 3.1.4 Propuesta de valor 2030 ¿Qué aporta el cooperativismo agroalimentario a las Administraciones Públicas?

### 1 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL MEDIO RURAL

- **Liderazgo y representatividad del sector agroalimentario:** Representa el 60% de la producción final agraria en España, con representación en toda la geografía española.
- **Cohesión territorial:** Vertebrada el medio rural y refuerza su sostenibilidad.

### 2 ALINEACIÓN CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

- **Compromiso con la transición sostenible:** Implementación de estrategias sostenibles alineadas con la agenda verde europea.
- **Participación activa e interlocución responsable:** Impulso de políticas agrarias y alimentarias sostenibles, promoción de modelos empresariales inclusivos y no extractivos.

### 3 GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- **Colaboración público-privada:** Desarrollo de políticas y proyectos conjuntos en ámbitos estratégicos, como la gestión de riesgos, los seguros agrarios, las certificaciones de uso responsable de los recursos etc.





# 04. ¿Cómo progresar hacia el modelo de cooperativismo agroalimentario 2030?

## Ejes estratégicos

El Plan Estratégico del cooperativismo agroalimentario 2025-2028 se estructura en torno a cinco ejes estratégicos interconectados, cada uno de los cuales se desglosa en medidas específicas que, a su vez, agrupan los objetivos concretos a alcanzar.

### EJES ESTRATÉGICOS DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL





# **EJE 1.** Fortalecer la **sostenibilidad económica** del cooperativismo agroalimentario mejorando su rentabilidad y competitividad.

El primer eje estratégico se centra en el reto de mejorar la dimensión, eficiencia y competitividad de las cooperativas y sus explotaciones. Esto permite, por un lado, mantener una actividad rentable y atractiva, y por otro, ampliar presencia en la cadena agroalimentaria, logrando así un mayor poder de influencia.

**META 1.** MEJORAR LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS Y DE SUS EXPLOTACIONES

**OBJETIVO 1.** Aumentar la dimensión o integración comercial de las cooperativas para adecuarla a las demandas del mercado.

**OBJETIVO 2.** Mejorar la eficiencia y la competitividad de las explotaciones como estrategia para garantizar su continuidad en 2030.

**META 2.** REFORZAR LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LAS COOPERATIVAS A LOS CAMBIOS CONSTANTES DE LOS MERCADOS AGROALIMENTARIOS

**OBJETIVO 3.** Fortalecer la planificación productiva y orientar la producción a las demandas del mercado.

**OBJETIVO 4.** Reforzar e innovar en la estrategia comercial para diversificar productos, canales y mercados.

**META 3.** PROGRESAR EN LA CADENA DE VALOR

**OBJETIVO 5.** Incrementar la participación en los diferentes eslabones de la cadena de valor agroalimentaria.

**OBJETIVO 6.** Priorizar los enfoques estratégicos de la empresa a medio y largo plazo, sin menoscabo de la necesaria rentabilidad de las liquidaciones a las personas socias.

**OBJETIVO 7.** Fortalecer las estructuras de comercialización y marketing agroalimentario como estrategia para mejorar las ventas, fidelizar y ampliar mercados.



### Meta 1. Mejorar la eficiencia y productividad de las cooperativas agroalimentarias y de sus explotaciones

#### PUNTO DE PARTIDA

- El ratio de volumen de ventas de las Cooperativas agroalimentarias en España es de 9,2Mill € por cooperativa. Esta cifra es inferior a la registrada en países como Alemania, Francia y Austria.
- El 24% de las cooperativas (principalmente medianas y grandes) facturan el 84% del total del cooperativismo agroalimentario en España.

**OBJETIVO 1.** Aumentar la dimensión o integración comercial de las cooperativas para adecuarla a las demandas del mercado.

**Descripción:** En el contexto actual, es fundamental reconocer que no todas las cooperativas tendrán la capacidad de mantenerse en el tiempo si no logran adaptarse a las demandas del mercado y garantizar su rentabilidad. Aunque esta afirmación pueda parecer contundente, es una realidad del entorno competitivo que enfrenta el sector productor. Nos encontramos ante un proceso que podríamos denominar como un "estrangulamiento" del sector, donde solo aquellas cooperativas capaces de ser rentables a largo plazo perdurarán.

Dentro de este conjunto de cooperativas sostenibles económicamente, existen multitud de modelos con potencial para sostenerse y evolucionar, no obstante, todos ellos pasan por ser cooperativas con dimensión relevante que se adaptada a sus mercados. En definitiva, destacan por su capacidad para adaptar su escala hasta la dimensión que permita alcanzar el poder de negociación deseado en el mercado como estrategia para reducir costes e incrementar el volumen de negocio.

#### Acciones:

- La creación de acuerdos de intercooperación para compartir recursos y servicios, reduciendo costes, ganando en eficiencia y competitividad.
- La integración y/o fusión entre cooperativas, permitiendo el alcance de volumen críticos necesarios para obtener un mejor posicionamiento en el mercado.
- Impulso de instrumentos públicos para favorecer o estimular proyectos de integración cooperativa (*Vinculado al objetivo 26*).
- Diseño de marcos normativos que no limiten o impidan el crecimiento de las cooperativas y pongan trabas a la integración cooperativa (*Vinculado al objetivo 26*).



**OBJETIVO 2.** Mejorar la eficiencia y la competitividad de las explotaciones como estrategia para garantizar su continuidad en 2030.

**Descripción:** El modelo cooperativo se enfrenta al desafío de mantener su capacidad productiva. Para ello es necesario situar en el centro de las prioridades de la cooperativa las explotaciones de sus socias y socios. Es imperativo que la explotación agroalimentaria sea rentable y competitiva, mejorando para ello su dimensión, acceso al agua, profesionalización, su nivel de digitalización y desarrollo tecnológico, así como su orientación al mercado y su gestión de riesgos.

Las cooperativas constituyen una herramienta que debe ofrecer los servicios necesarios que faciliten esta necesaria transición, favoreciendo el escalado, el relevo y/o la continuidad de las explotaciones.

### Acciones:

- Promover la eficiencia y competitividad de las explotaciones de los socios a través del asesoramiento técnico y el fortalecimiento de sus competencias profesionales.
- Promover el aumento de la dimensión productiva de socios agricultores/ganaderos profesionales.
- Facilitar el acceso a financiación para la realización de inversiones y proyectos de mejora en las explotaciones.
- Ampliar el catálogo de servicios a los socios necesarios para el desarrollo de las labores productivas y para dar respuesta a nuevas necesidades (financiación, suministros, servicios agrícolas, seguros, etc.).
- Orientar la actividad productiva de las explotaciones a las demandas del mercado.



### Meta 2. Reforzar la capacidad de adaptación de las cooperativas a los cambios constantes de los mercados agroalimentarios

#### PUNTO DE PARTIDA

- Las cooperativas representaron un 14% de la facturación exportadora del conjunto del sector agroalimentario español (sin pesca) en el 2022.
- La realidad es que las cooperativas están inmersas en procesos de transformación e implementando cambios de su cultura organizativa.

Según los datos del OSCAE 2023:

**i** No obstante, estas iniciativas representan menos del 10% del total de cooperativas, lo que indica que solo un número reducido de ellas está implementando planes de adaptación y previsión ante escenarios futuros.

- 256 Cooperativas llevan a cabo iniciativas para frenar el abandono de tierras.
- 147 Cooperativas tienen sección de maquinaria.
- 356 Cooperativas están integradas en una OP/AOP/APA y a su vez 248 tiene un Programa Operativo.

### OBJETIVO 3. Fortalecer la planificación productiva y orientar la producción a las demandas del mercado.

**Descripción:** La misión de la Cooperativa es asegurar a sus socios la puesta en el mercado de sus productos. En definitiva, ser el instrumento que le permita al productor acceder al mercado y lograr una rentabilidad acorde con la calidad de su producto. Para ello, la dirección de la Cooperativa articula las capacidades de producción internas y las demandas de sus socios comerciales. Este proceso requiere de altas dosis de dirección y liderazgo por parte de la Cooperativa sobre las decisiones que rigen la campaña de producción. Solo de este modo se obtiene una producción orientada al mercado y se maximiza el uso de los recursos de la cooperativa. Es decir, producir aquello que se vende mejor en el mercado y no al revés, para ello se recomienda que las cooperativas tengan alineadas sus estructuras productivas con las comerciales.

#### Acciones:

- Producir de forma programada, priorizando aquellos productos que puedan posicionarse mejor en el mercado.
- Diversificar cultivos para adaptarse a los diferentes escenarios climáticos que puedan surgir.
- Invertir en estudios de mercado para conocer sus tendencias y oportunidades.
- Fortalecer la comunicación interna entre áreas productivas y comerciales.



**OBJETIVO 4.** Reforzar e innovar en la estrategia comercial para diversificar productos, canales y mercados.

**Descripción:** Este objetivo busca ampliar las oportunidades de negocio de las cooperativas a través de tres dimensiones:

- 1) en la cartera de productos ofertados,
- 2) en la diversificación de los canales de comercialización,
- 3) en la internacionalización;

En definitiva, explorar nuevas vías para aumentar la diversificación y presencia de los productos cooperativos en diferentes formato y canales nacionales e internacionales.

---

### Acciones:

- Realizar proyectos de intercooperación para diversificar la cartera de productos.
- Participar de proyectos de industrialización para aumentar el valor y diversificar la oferta de productos (*Vinculado al objetivo 21*).
- Promover acciones de internacionalización y promoción en mercados internacionales.





### Meta 3. Progresar en la cadena de valor

#### PUNTO DE PARTIDA



La naturaleza productiva de las cooperativas agroalimentarias dificulta la adopción de una visión estratégica empresarial de crecimiento e inversión a medio y largo plazo. En muchos casos, las cooperativas priorizan las liquidaciones de las personas socias a corto plazo como destino prioritario de las rentas obtenidas. Esta orientación hacia los beneficios inmediatos limita la capacidad de inversión y el fortalecimiento de la cooperativa a largo plazo.



Las cooperativas agroalimentarias representan el 69% del valor de la producción de la Rama de Actividad Agraria, si bien sólo el 30% del valor de las ventas netas de la Industria Alimentaria Española. La propia diferencia entre ambos porcentajes, muestra el margen de mejora en la captura de negocio agroalimentario más allá de la fase productiva.

**OBJETIVO 5.** Incrementar la participación en los diferentes eslabones de la cadena de valor agroalimentaria.

**Descripción:** En un entorno caracterizado por la concentración de la oferta y la creciente incertidumbre climática, será crucial explorar nuevas formas de producción, transformación, logística, distribución y comercio para agregar valor a los productos de cooperativas agroalimentarias con el objetivo de mejorar los márgenes de rentabilidad y para garantizar la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena.

#### Acciones:

- Desarrollar inversiones propias para escalar eslabones de la cadena de valor, con particular atención en la industria agroalimentaria.
- Participar en empresas de transformación y comercialización de alimentos elaborados, así como en empresas de servicios necesarios para el desarrollo de la actividad agroalimentaria (insumos, seguros, etc.).
- Establecer alianzas con otros agentes económicos, desde la producción de insumos hasta la comercialización.





**OBJETIVO 6.** Priorizar los enfoques estratégicos de la empresa a medio y largo plazo, sin menoscabo de la necesaria rentabilidad de las liquidaciones a las personas socias.

**Descripción:** Potenciar el crecimiento y la sostenibilidad de las cooperativas agroalimentarias mediante una visión estratégica que garantice su posicionamiento en un entorno global dinámico y en constante evolución.

**Acciones:**

- Profesionalización de órganos de decisión y equipos técnicos de las cooperativas para reforzar la visión de mercado a largo plazo y el desarrollo de estrategias alineadas. En esta línea se valora positivamente que los consejos rectores y equipos técnicos de las cooperativas inviertan tiempo en evaluar su evolución y establecer estrategias de desarrollo (*Vinculado al objetivo 11*)
- Realización de planes estratégicos y seguimiento de los mismos.
- Mejora de la inversión en equipos profesionales, técnicos, marketing, digitalización, automatización, participación en otras empresas, etc.

**OBJETIVO 7.** Fortalecer las estructuras de comercialización y marketing agroalimentario como estrategia para mejorar las ventas, fidelizar y ampliar mercados.

**Descripción:** Aumentar la inversión en estructuras profesionales especializadas en la comercialización de los productos y servicios de la cooperativa. Diseñar y desarrollar estrategias comerciales es condición necesaria para mantener y diversificar canales de comercialización, así como para mejorar el impacto de nuestros productos en los mismos. El desarrollo en paralelo de estrategias de marketing para nuestros productos nos ofrece la posibilidad de lograr más valor, así como promocionar su imagen ante clientes, logrando con ello su fidelidad y fortaleciendo su demanda a largo plazo. Es decir, entender el marketing y comercialización de las cooperativas como una inversión y no como un gasto.

**Acciones:**

- Aumentar la inversión en estructuras profesionales especializadas en comercialización.
- Aumentar la inversión en marketing de nuestros productos.
- Diseñar y desarrollar planes de comercialización para cada uno de los canales existentes o a desarrollar.
- Diseñar e implementar estrategias de promoción de los productos o de la propia cooperativa que refuercen la diferenciación y el reconocimiento en el mercado.

## EJE 2. Reforzar la **sostenibilidad social** del modelo cooperativo

El segundo eje estratégico busca enfrentar el envejecimiento y la pérdida de base social de nuestras cooperativas, la falta de relevo generacional y el despoblamiento rural para asegurar la sostenibilidad de las cooperativas. También destaca su rol en la creación de empleo y el desarrollo local. Además, plantea la necesidad de fortalecer la gobernanza y la toma de decisiones ante un entorno dinámico, impulsando nuevos modelos y liderazgos.

**META 4.** IMPULSAR LA CONTINUIDAD DE LAS EXPLOTACIONES AGRARIAS

**OBJETIVO 8.** Favorecer el relevo generacional y amplificar la presencia de jóvenes en la producción, gestión y dirección de las empresas cooperativas agroalimentarias

**OBJETIVO 9.** Fortalecer el potencial productivo de las cooperativas

**OBJETIVO 10.** Adaptar y diversificar los servicios prestados a socias y socios de la cooperativa, para dar respuesta a sus nuevas necesidades.

**META 5.** ACTUALIZAR Y PROFESIONALIZAR LA GOBERNANZA DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS

**OBJETIVO 11.** Reforzar la formación empresarial de los Consejos Rectores, equipo gerencial y base social.

**OBJETIVO 12.** Promover la generación de nuevos líderes basados en la visión estratégica y la capacidad pedagógica como factores clave para favorecer el éxito empresarial.

**META 6.** AUMENTAR LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS PUESTOS DE TOMA DE DECISIÓN

**OBJETIVO 13.** Ampliar la presencia de mujeres en los puestos de gestión y dirección de las cooperativas agroalimentarias.

**META 7.** ATRAER TALENTO Y FUERZA DE TRABAJO AL SECTOR GENERANDO CONDICIONES FAVORABLES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL

**OBJETIVO 14.** Incentivar la creación de puestos de trabajo de carácter técnico, así como el trabajo con servicios profesionales externos.

**OBJETIVO 15.** Facilitar la captación y el arraigo profesional de las personas trabajadoras en las cooperativas y las explotaciones

**META 8.** DINAMIZAR E IMPULSAR EL TEJIDO COOPERATIVO AGROALIMENTARIO EN LOS TERRITORIOS

**OBJETIVO 16.** Potenciar los servicios de las federaciones de cooperativas agroalimentarias.



## Meta 4. Impulsar la continuidad de las explotaciones agrarias

### PUNTO DE PARTIDA

Según el Consejo Económico y Social, el 20% de la juventud rural trabaja en la agricultura en España y el 48% de las personas mayores de 54 años no tienen sucesores en este sector, porcentaje que varía según la tradición agraria, las formas tradicionales de propiedad de la tierra y las posibilidades de las explotaciones para afrontar la crisis del sector y acceder a unos cultivos y formas de comercialización más competitivos.

España enfrenta un marcado envejecimiento en la población activa agraria, liderando la Unión Europea en este indicador, con un 41% de los jefes de explotación mayores de 65 años. Los jóvenes representan el 9,8% de la base social de las cooperativas. Esta cifra se mantiene estable entre el 9,2% registrado en 2016 y 9,8% en el 2023.

### OBJETIVO 8. Favorecer el relevo generacional y amplificar la presencia de jóvenes en la producción, gestión y dirección de las empresas cooperativas agroalimentarias

**Descripción:** La incorporación de jóvenes tanto en el ámbito productivo como de gestión y dirección de las cooperativas es necesaria para diseñar el futuro de la empresa a medio y largo plazo. Su incorporación requiere del esfuerzo y proactividad tanto de los equipos directivos de cada cooperativa, así como del acompañamiento de las federaciones de cooperativas como de las administraciones públicas. La renovación generacional del cooperativismo busca fomentar nuevas culturas empresariales, centradas en el desarrollo de tecnologías innovadoras y modelos de gestión modernos que hagan posible que el trabajo en las explotaciones agroalimentarias sea compatible con las exigencias de la vida, incluyendo la conciliación familiar.

La conectividad digital, la adaptación de esta a los procesos productivos y de gestión, así como la integración de la inteligencia artificial en la actividad productiva serán factores de atracción de jóvenes y de talento al sector.

#### Acciones:

- Ayudas a la inversión por parte de la cooperativa para primeras instalaciones.
- Acompañamiento formativo tanto en aspectos técnicos como en valores cooperativos.
- Servicios de acompañamiento técnico que les permita poder adaptarse a las cambiantes exigencias y facilitar el desarrollo de su actividad.
- Identificación y acercamiento de jóvenes a las cooperativas, mediante la creación de un consejo o comisión de jóvenes cooperativistas, desde el que nutrir el consejo rector.
- Planes de comunicación/formación/desarrollo, dirigidos a los jóvenes.
- Promover la adecuación de los instrumentos de las administraciones (por ejemplo, la adaptación y mejora de las ayudas a primera instalación).
- Iniciativas para facilitar el acceso a la tierra.
- Identificación de experiencias exitosas de incorporación de personas jóvenes.
- Despliegue de agentes dinamizadores en las regiones para ayudar a las cooperativas a fomentar el relevo.

**OBJETIVO 9.** Fortalecer el potencial productivo de las cooperativas

**Descripción:** El sector agroalimentario enfrenta desafíos en cuanto al relevo generacional bajo el modelo tradicional, donde un joven reemplaza a un socio mayor al jubilarse. Aunque este modelo sigue siendo relevante, no será la única opción a futuro. En su lugar, la cooperativa debe no solo gestionar la producción de los socios tradicionales, sino también asegurar su sostenibilidad a largo plazo, amenazada ante el riesgo de pérdida de volumen de producción en el paraguas cooperativo derivada de la salida de socios. Es por ello crucial sondear nuevas estrategias y modelos de producción y gestión de recursos productivos, que permitan garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio de la cooperativa, reforzar la actividad de los socios más jóvenes, contribuyendo además a frenar el abandono de tierras en el medio rural donde se ubican.

**Acciones:**

- Coordinar y facilitar el intercambio de tierras entre los socios que dejan sus tierras y aquellas personas que desean utilizarlas para ampliar su explotación.
- Impulso de iniciativas variadas de gestión en común de tierras:
  - Constitución de Cooperativa de explotación comunitaria de la tierra (CEC) o Cooperativa de trabajo asociado. Esto se da cuando entre varios productores, constituyen una cooperativa a la que ceden las tierras para que realice la gestión conjunta de todas ellas. Los socios pueden ser trabajadores de la cooperativa.
  - Compra o alquiler de tierras directo desde la cooperativa que luego a su vez vende/alquila/cede a socios y socias, para que puedan aumentar su dimensión y rentabilidad.
  - Constitución de secciones de cultivo/sección de servicios: la cooperativa ofrece a los socios que lo deseen la posibilidad de contratar servicios parciales o integrales para manejar su explotación con personal propio (facturando y en su caso descontando estos costes de la liquidación final). El socio mantiene la titularidad de la explotación.
  - Constitución de una sección/división de explotación comunitaria de la tierra: cuando entre varios socios de la cooperativa se cede la tierra a la cooperativa para que realice la gestión conjunta de todas las tierras (prestando o no su trabajo para dicha explotación, pero en todo caso perdiendo los socios la titularidad de la explotación).
  - Fórmulas de coparticipación empresarial en la producción y acompañamiento: cuando la cooperativa incentiva la incorporación de socios y socias facilitando o asumiendo la inversión inicial y cediéndoles la gestión de las tierras con condiciones de reparto de resultados.
- Producción directa por parte de la cooperativa, por adquisición, cesión o arrendamiento de tierras (de socios o no socios), gestionándolas con personal propio, empresas de servicios o contratando a socios con capacidad para realizar estas tareas y favoreciendo su dimensionamiento.
- Constitución de CUMAS (uso de maquinaria en común) o secciones de uso de maquinaria en común.
- Gestión y solicitud de ayudas regionales específicas para el fomento del relevo generacional o frenar el abandono de tierras o del medio rural y que estén siendo positivas para fijar jóvenes.
- Realización de estudios o informes sobre el liderazgo productivo de las cooperativas.



**OBJETIVO 10.** Adaptar y diversificar los servicios prestados a socias y socios de la cooperativa, para dar respuesta a sus nuevas necesidades.

**Descripción:** El perfil de los socios y socias de las cooperativas evoluciona con el tiempo y con ello sus necesidades. Las personas jóvenes, con explotaciones de mayor dimensión, sitúan la calidad de vida en el centro de sus aspiraciones, siendo la cooperativa una herramienta para poder contribuir a ello ofreciendo los servicios necesarios. Del mismo modo, las socias y socios más mayores, con menor fuerza de trabajo y un uso menor de tecnología, buscan en la cooperativa los servicios a través de los cuales mantener su productividad y renta. La adaptación y mejora de la oferta de servicios de la cooperativa a las diferentes necesidades de su base social, redundará no sólo en una mejora de la competitividad de las explotaciones, sino en una mejora de la calidad de vida de los socios y en su sentimiento de pertenencia a la empresa.

### Acciones:

- Ofrecer servicios que faciliten la inversión para el desarrollo y mantenimiento de tecnología y digitalización en las explotaciones (implantación del cuaderno digital, apoyo a la introducción de sensores, automatización, etc.).
- Facilitar el acceso a programas de formación práctica a nivel autonómico, estatal y europeo.
- Adaptar y/o desarrollar servicios vinculados a la actividad agraria: tienda de suministros, seguros agrarios, gestión de la PAC, asesoramiento técnico de campo, gestión de la explotación, cumplimiento de la normativa medioambiental, servicios de sustitución en ganadería, etc.
- Desarrollo de nuevos servicios no agrarios: comunidad energética local, supermercado, telefonía, atención a mayores, etc.)





## Meta 5. Actualizar y profesionalizar la gobernanza de las cooperativas agroalimentarias

### PUNTO DE PARTIDA

-  La encuesta de percepción del sector realizada para el diseño del presente plan muestra que muchas cooperativas pierden competitividad por la lentitud en la toma de decisiones.
-  Gran número de cooperativas muestran su preocupación por la baja participación de las personas socias en las asambleas y el bajo interés en formar parte de los consejos rectores.
-  Es patente la necesidad de reforzar la formación de las personas socias en general, y de los consejos rectores en particular, sobre aspectos relacionados con la gestión empresarial tanto de explotaciones como de la propia empresa cooperativa.

### OBJETIVO 11. Reforzar la formación empresarial de los Consejos Rectores, equipo gerencial y base social.

**Descripción:** La formación es uno de los ejes que marca la actividad desarrollada por Cooperativas Agroalimentarias de España, tal y como queda recogido en sus estatutos. A través de la formación a trabajadores y socios de las cooperativas se facilita el camino hacia la consecución de estructuras empresariales viables y rentables capaces de adaptarse a los cambios y retos futuros. Los planes de formación van dirigidos a mejorar la competitividad de las cooperativas, elevando el grado de cualificación de los distintos colectivos: miembros de consejos rectores, gerentes, personas socias y trabajadoras. Las acciones de formación a desarrollar pueden contar con el soporte de las federaciones autonómicas de cooperativas y/o de diferentes administraciones públicas con competencias en la materia y centros de formación y conocimiento (Escuelas de formación profesional, Universidades, Centros de Innovación...etc.)

#### Acciones:

- Cursos de formación y sensibilización de los Consejos Rectores en herramientas, conocimientos y habilidades para mejorar su profesionalización y facilitar el ejercicio de sus funciones y la necesidad de tomar decisiones estratégicas para responder a los retos y tendencias que se plantean en el sector.
- Formar a futuros consejeros, prioritariamente jóvenes y mujeres, para asegurar el buen funcionamiento de las cooperativas.
- Formación de los jefes de explotación en gestión empresarial, manejo sostenible, innovación, etc.
- Formación a los equipos técnicos y desarrollo de sistemas de seguimiento de carrera.
- Formación y sensibilización de la base social y productiva de la cooperativa en temas estratégicos.



**OBJETIVO 12.** Promover la generación de nuevos líderes basados en la visión estratégica y la capacidad pedagógica como factores clave para favorecer el éxito empresarial.

**Descripción:** La articulación de fórmulas de éxito en el cooperativismo agroalimentario está generalmente liderada por personas que han sido capaces de generar en sus Consejos Rectores y en sus equipos humanos una visión de empresa compartida y una capacidad de emprendimiento basada en la gestión profesional. Estos liderazgos tan necesarios como escasos en el sector, requieren de un conocimiento profundo de todos los ámbitos del sector en el que trabajen, capacidad de trabajo en equipo, habilidades comunicativas, capacidad pedagógica, valores cooperativos, etc. La formación de estos perfiles requiere de una acción formativa propia por parte de Cooperativas Agroalimentarias, así como de acuerdos con entidades formativas de grado medio y superior en los que formar a las personas que lideran y liderarán el cooperativismo en 2030.

### Acciones:

- Creación de una escuela de liderazgo en cooperativas agroalimentarias, entendida como marco común con carácter estratégico que permita generar itinerarios formativos entre la oferta existente y/o a desarrollar por cooperativas agroalimentarias.
- Diseño de una estrategia de formación en liderazgo de cooperativas agroalimentarias, poniendo especial acento en los/las jóvenes que participan en las Comisiones de jóvenes.
- Identificación y acompañamiento de perfiles durante el proceso formativo.
- Creación de una comunidad de líderes y lideresas por el cooperativismo agroalimentario. Por ejemplo, el grupo de trabajo de jóvenes de Cooperativas Agroalimentarias.





## Meta 6. Aumentar la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisión

### PUNTO DE PARTIDA



Las mujeres representan el 28,3% de la base social de la organización y registra un crecimiento de 3,8% desde 2016. Se espera que este crecimiento se mantenga. Según los datos del OSCAE 2024:

- Tienen una participación del 10,1% en los consejos rectores.
- Solo el 4,8% de las presidencias de consejos rectores están ostentados por mujeres.
- Ocupan el 14,3% de los puestos de dirección.

### OBJETIVO 13. Ampliar la presencia de mujeres en los puestos de gobierno, gestión y dirección de las cooperativas agroalimentarias.

**Descripción:** La igualdad de género es reconocida como un derecho humano fundamental con importantes consecuencias socioeconómicas, por lo que sigue siendo urgente adoptar medidas e iniciativas al respecto y la vía cooperativa debe marcar la diferencia en este sentido. Los datos del punto de partida evidencian un margen significativo de mejora para promover la igualdad de género y potenciar el liderazgo femenino en las cooperativas, fortaleciendo así su diversidad, innovación y capacidad de respuesta en un entorno competitivo y en constante cambio. Existe una evidente necesidad de poner en coherencia el porcentaje de representación de las mujeres en la base social de las cooperativas, con el número de mujeres en puestos de representación y toma de decisiones (equipo directivo y consejo rector). Establecer un marco favorable a la participación de las mujeres es una condición necesaria para el desarrollo de acciones orientadas a la implementación de políticas de igualdad.

#### Acciones:

- Diseño y desarrollo de acciones de sensibilización, difusión y fomento.
- Diseño y desarrollo de planes de igualdad, códigos buenos prácticas, etc.
- Implementación de servicios centralizados desde Federaciones de cooperativas para que las cooperativas puedan desarrollar estos proyectos.
- Establecimiento y/o facilitación de servicios que resuelvan las necesidades de las mujeres cooperativistas y las de su entorno.
- Fomento de la conciliación de la vida cooperativa y la persona.
- Impulso la participación e integración de las socias y trabajadoras en todos los órganos de dirección.



## Meta 7. Atraer talento y fuerza de trabajo al sector generando condiciones favorables para su desarrollo profesional y personal

### PUNTO DE PARTIDA

-  El sector cooperativo genera alrededor de 122.615 empleos, destacando su crecimiento sostenido en los últimos años. Desde 2006, el número de empleados ha aumentado un 29%, mientras que desde 2021 ha registrado un incremento del 0,9%, reflejando su resiliencia y capacidad de adaptación. Además, cabe destacar que el 45% del empleo en el sector es femenino, lo que resalta el papel de las cooperativas en la promoción de la igualdad de género y en la integración laboral de las mujeres.
-  Sin embargo, nos encontramos ante una severa dificultad para lograr atraer empleo en el medio rural, lo que no solo está afectando la posibilidad de cubrir mano de obra en las cooperativas, sino también en las explotaciones, que tienen dificultad para cubrir puestos, tanto fijos (que les permitan optimizar la gestión de sus explotaciones y continuar dimensionando su actividad), como temporales. Esto está obligando a muchas cooperativas y personas socias, a abordar estrategias para coordinar contratación de mano de obra temporal o para desplegar proyectos de digitalización que les permitan la reducción de personal.

**OBJETIVO 14.** Incentivar la creación de puestos de trabajo de carácter técnico, así como el trabajo con servicios profesionales externos.

**Descripción:** El sector cooperativo agroalimentario se enfrenta a grandes dificultades para atraer recursos humanos y talento que cubran las diversas necesidades de producción, industrialización y comercialización de alimentos. Esta problemática se ve acentuada por una visión cortoplacista que prioriza las liquidaciones a las personas socias y se muestra reticente a las inversiones en capital humano. El resultado afecta directamente a la viabilidad del sector agroalimentario cooperativo, y se ve agravado por la presencia de oportunidades laborales mejor remuneradas fuera del ámbito agrícola. Las cooperativas agroalimentarias deben desarrollar políticas activas de recursos humanos, captando talento para sus equipos de gestión y generando las condiciones para su permanencia y desarrollo profesional.

#### Acciones:

- Aumento de la inversión de capital humano en los equipos de gestión.
- Diseño y desarrollo de políticas de recursos humanos.
- Representación de las personas trabajadoras en el consejo rector.
- Utilización puntual de servicios profesionales externos especializados.



**OBJETIVO 15.** Facilitar la captación y el arraigo profesional de las personas trabajadoras en las cooperativas y las explotaciones.

**Descripción:** El envejecimiento, la baja natalidad y la inexistencia de una política coherente de migraciones ha terminado por poner de manifiesto la escasez de mano de obra en muchos sectores económicos, pero que se agravan en el sector agrícola y ganadero, que siguen sufriendo en gran parte de las zonas rurales el éxodo rural y la falta de inversión en infraestructuras que atraigan población y mano de obra. El déficit estructural de mano de obra en diversos sectores productivos, así como en oficios de mantenimiento y reparación de maquinaria, trabajos temporales como poda o recolección; plantea el desafío de atraer a nuevos trabajadores. Es fundamental abordar la regulación de su empleo y cubrir adecuadamente sus necesidades laborales, habitacionales, familiares y sociales, desarrollando estrategias adaptadas a la situación de cada trabajador, con especial atención a las personas inmigrantes.

### Acciones:

- Impulsar iniciativas de coordinación entre cooperativas para optimizar y ampliar el calendario de la mano de obra de campaña
- Desarrollo de convenios de colaboración con el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones para la contratación de migrantes.
- Instar a las administraciones públicas a una mejor coordinación entre ellas en la elaboración de políticas de empleo adaptadas al sector y en una estrategia hacia la captación de mano de obra.
- Promover la contratación en origen de personas migrantes y/o regularización de éstas.
- Modernización de las explotaciones para la automatización de labores agrícolas o ganaderas.
- Impulsar la mejora del marco jurídico para del empleo agrario y una política de migración coherente y conectada con las
- Impulsar proyectos entre cooperativas y público privados que generen más conocimiento sobre las diferentes situaciones por sectores y regiones, se identifiquen necesidades, elaboren itinerarios formativos, se inviertan en infraestructuras necesarias para la atracción de nuevos trabajadores mejorando la imagen y el atractivo del sector agrícola y ganadero.





## Meta 8. Dinamizar e impulsar el tejido cooperativo agroalimentario en los territorios

### PUNTO DE PARTIDA

-  Destaca el peso del cooperativismo agroalimentario andaluz, que representando el 22% de las cooperativas españolas y el 39% de la facturación.
-  Entre Andalucía, CyL, CLM, CV, Cataluña y Extremadura reúnen el 75% de las cooperativas y el 79% de la facturación total.
-  Existe una tendencia decreciente a nivel estatal, se ha reducido un 8,8% el número de cooperativas desde 2006.

### OBJETIVO 16. Potenciar los servicios de las federaciones de cooperativas agroalimentarias.

**Descripción:** Las federaciones autonómicas de cooperativas agroalimentarias desempeñan un papel fundamental en la dinamización y fortalecimiento del tejido cooperativo, actuando como agentes clave para el desarrollo de un ecosistema resiliente y sostenible. Su labor no solo se limita a la representación y defensa de los intereses de las cooperativas, sino que también impulsa procesos de modernización, innovación y mejora continua dentro del sector. Su papel estratégico se traduce en la generación de oportunidades para el crecimiento económico, la cohesión social en el territorio y la adopción de prácticas sostenibles que garanticen la viabilidad futura del sector agroalimentario. En este sentido, cada federación actúa como una palanca de cambio, facilitando la adaptación del modelo cooperativo a los desafíos actuales y potenciando su impacto positivo en el desarrollo rural y en la economía regional.

#### Acciones:

- Desarrollar acciones de formación, capacitación, promoción y/o dinamización del tejido cooperativo.
- Promover el diseño y participación de proyectos de I+D+I junto con las cooperativas.
- Articular acciones que contribuyan a la dinamización del sector en coherencia con el presente plan y con los valores cooperativistas.
- Favorecer le relevo generacional y la integración de las mujeres también en los puestos de dirección de las federaciones.
- Desarrollar estrategias de comunicación interna y externa en consonancia con el eje estratégico 5 del presente plan.



## **EJE 3.** Potenciar la **sostenibilidad medioambiental** de las cooperativas y valorizar el impacto medioambiental positivo.

El tercer eje estratégico aborda el desafío de reducir y adaptarse al cambio climático sin comprometer la capacidad productiva ni la rentabilidad. Por un lado, busca contribuir a la reducción de emisiones y la descarbonización de la cadena de valor, promoviendo el secuestro de carbono y el uso de energías renovables.

Por otro lado, impulsa la adopción de prácticas sostenibles que permitan enfrentar nuevas plagas, enfermedades y fenómenos climáticos extremos, optimizando el uso de recursos clave como el agua y la biodiversidad. Además, se enfoca en rentabilizar estas prácticas para garantizar su viabilidad y continuidad a largo plazo.

**META 9.** FORTALECER LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS RETOS QUE PLANTEA EL CAMBIO CLIMÁTICO EN TODA LA CADENA DE VALOR

**META 10.** REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS

**OBJETIVO 17.** Desarrollo de estrategias de adaptación a los efectos del cambio climático.

**OBJETIVO 18.** Aumentar la base social asegurada y la capacidad de incidencia de las cooperativas agroalimentarias en el sistema de seguros agrarios

**OBJETIVO 19.** Profundizar en la mejora de las prácticas ambientales a lo largo de toda la cadena agroalimentaria

**OBJETIVO 20.** Valorizar las prácticas medioambientales



## Meta 9. Fortalecer la capacidad de adaptación a los retos que plantea el cambio climático en toda la cadena de valor

### PUNTO DE PARTIDA

- Desde las cooperativas y sus federaciones se trabaja en el asesoramiento a la base social en la adaptación a la legalidad vigente en materia ambiental y climática.
- La producción ecológica ha experimentado un crecimiento notable desde 2011. En este escenario, el valor de los productos ecológicos cooperativos representó el 39% del conjunto del valor de la producción ecológica española.

### OBJETIVO 17. Desarrollo de estrategias de adaptación a los efectos del cambio climático.

**Descripción:** El cambio climático es un reto sin precedentes al que se enfrentan los productores agroalimentarios europeos, y muy especialmente los de los países del sur de Europa. Si bien habitualmente nos centramos en reflexionar sobre la necesidad de reducir el impacto medioambiental del sector, una acción prioritaria debe ser adaptar las estrategias productivas a los propios efectos del cambio climático. Las cooperativas deben dar apoyo a sus socios y socias para resolver la presión regulatoria, para adaptarse al cambio climático y para ajustarse a las exigencias del mercado.

#### Acciones:

- Asesorar, divulgar y formar a los responsables técnicos, gestores y base social de cooperativas en la mejora continua en cuanto al respeto ambiental y la adaptación a la legalidad y marcos normativos vigentes en materia ambiental.
- Facilitar las inversiones en las cooperativas y en las explotaciones de sus socios y socias para adaptarse a los impactos del cambio climático.
- Reforzar la adaptación de las explotaciones a las exigencias del mercado en aspectos ambientales.
- Promover la participación en consorcios de investigación y desarrollo orientados a la adaptación al cambio climático.
- Exploración e incorporación de variedades o razas ganaderas más adaptados a los efectos del cambio climático, altas temperaturas o deficiencias hídricas.
- Desarrollo de estrategias de modernización de la infraestructura hídrica y de gestión eficaz de los recursos hídricos.
- Impulso y apoyo al desarrollo de nuevas variedades más resistentes a los efectos del cambio climático.
- Investigación y transferencia en manejos sostenibles para el manejo de nuevas plagas y enfermedades.



**OBJETIVO 18.** Aumentar la base social asegurada y la capacidad de incidencia de las cooperativas agroalimentarias en el sistema de seguros agrarios

**Descripción:** El seguro agrario constituye un instrumento de política agraria de alto impacto a la hora de enfrentar las consecuencias del cambio climático. El incremento en frecuencia e intensidad de los fenómenos meteorológicos adversos invita a extender la contratación del seguro agrario entre las cooperativas, así como a velar por su sostenibilidad y adaptación a las necesidades del sector cooperativista. El desarrollo de corredurías de seguro cooperativas no sólo permitirá la obtención de opciones de contratación favorables, sino que generará un complemento de renta a las cooperativas, contribuyendo a la diversificación de sus fuentes de ingreso.

### Acciones:

- Realizar campañas de promoción de la contratación del seguro agrario.
- Promover la contratación de pólizas asociativas para cubrir cosechas, instalaciones o costes de producción.
- Incidir políticamente el diseño del sistema de seguros agrarios y sus productos, promoviendo la consideración del colectivo cooperativo como colectivo prioritario.





## Meta 10. Reducir el impacto ambiental de las cooperativas agroalimentarias

### PUNTO DE PARTIDA

- En la agricultura convencional se han producido en los últimos años cambios relevantes, como la modernización de regadíos con un uso mucho más eficiente del agua, el uso de materias activas con menos riesgo (hasta un descenso del 50% en el riesgo asociado en España en los últimos años), un mayor uso del laboreo de conservación, y la incorporación de tecnologías y control biológico en los cultivos protegidos.
- Además, el sector se ha ido adaptando progresivamente a la ingente normativa medioambiental puesta en marcha en los últimos años, como el control de antibióticos, la implantación del bienestar animal, etc. En todos estos procesos las cooperativas han sido fundamentales

### OBJETIVO 19. Profundizar en la mejora de las prácticas ambientales a lo largo de toda la cadena agroalimentaria

**Descripción:** La mejora de las prácticas de gestión ambiental a lo largo de toda la cadena de trabajo de las cooperativas tiene como fin último la lucha contra el cambio climático y la gestión óptima de los recursos esenciales (agua, suelo y biodiversidad). La educación y la formación continua juegan un papel fundamental en este proceso. Las cooperativas pueden ser clave en la transmisión de conocimientos y en el acompañamiento de los socios a lo largo del proceso de transición hacia prácticas más sostenibles. Esto implica ofrecer formación técnica sobre tecnologías y metodologías agrícolas que mejoren la eficiencia en el uso de recursos como el agua, los nutrientes y la energía, así como la reducción de emisiones y residuos. Mantener y reforzar las prácticas sostenibles en el sector agroalimentario requiere un enfoque integral que involucre tanto a los agricultores y ganaderos como a las cooperativas agroalimentarias.

#### Acciones:

- Asesorar, divulgar y formar a la base social, personal técnico y los órganos de decisión de las cooperativas tanto los beneficios como las responsabilidades en la mejora de las prácticas ambientales a lo largo de toda la cadena.
- Desarrollo de la producción ecológica, de la agricultura regenerativa, producción integrada y de otras formas de explotación agraria y ganadera sostenibles.
- Desarrollo de tecnología encaminada a la reducción de la dependencia energética.
- Mejora en el rendimiento de los equipos y procesos agroindustriales, tanto el seguimiento de equipos y el incremento del mantenimiento favorece la reducción del consumo de energía y fomenta la mejora de los procesos.
- Creación de una cultura de ahorro energético a través de la implicación de todo el personal en el uso eficiente de la energía.
- Desarrollo de campañas y jornadas de comunicación a la ciudadanía sobre los servicios ambientales de la agricultura y la ganadería (*Vinculado al eje 5*).



### OBJETIVO 20. Valorizar las prácticas medioambientales

**Descripción:** El desarrollo de políticas consolidadas y creíbles de sostenibilidad es una estrategia de futuro para las cooperativas agroalimentarias. Actualmente, el abordaje voluntario de estas políticas está sirviendo no solo para reducir el impacto medioambiental de la actividad de la propia empresa, sino también para mejorar su posición en los mercados, abrir puertas a clientes y destinos internacionales, y colocarles en mejor posición a la hora de recurrir a financiación externa para el desarrollo de sus proyectos e inversiones, entre otras ventajas. Asimismo, este objetivo busca el reconocimiento por parte de la sociedad en su conjunto de las prácticas medioambientales impulsadas por las cooperativas.

#### Acciones:

- Cálculo de la huella de carbono, huella hídrica por parte de empresas especializadas.
- Promover las prácticas agrícolas que favorezcan la captación de carbono en el suelo y estudio de su posible valorización económica en el mercado.
- Desarrollo de estrategias de sostenibilidad medioambiental a largo plazo.
- Desarrollo de líneas de economía circular para aprovechamiento de todos los subproductos.
- Desarrollo de estrategias de comunicación en positivo que permitan visibilizar los esfuerzos de las cooperativas y sus socios en la mitigación del cambio climático.
- Desarrollo de proyectos de I+D+i para la valorización de subproductos.





## EJE 4. Impulsar de la **innovación y digitalización** en las cooperativas

El cuarto eje estratégico se centra en el desafío de impulsar la innovación y la implementación de transformaciones tecnológicas en las cooperativas agroalimentarias.

El objetivo es garantizar que las decisiones estratégicas se tomen con un enfoque profesional, basado en datos actualizados y precisos, que permitan una gestión más eficiente y adaptada a las demandas del mercado.

Además, la incorporación de tecnologías avanzadas no solo optimiza los procesos internos, sino que también facilita la adaptación a los cambios del entorno, impulsando la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo del sector agroalimentario. Asimismo, se debe resaltar la gran potencialidad de las cooperativas, tanto en el impulso de la colaboración en proyectos de investigación con entidades públicas como en el aprovechamiento de los resultados de los mismos.

**META 11.** AUMENTAR LA INVERSIÓN DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN I+D+I Y DIGITALIZACIÓN

**OBJETIVO 21.** Diseñar y desarrollar proyectos de innovación en colaboración con otros agentes económicos y sociales tanto con recursos públicos como privados.

**OBJETIVO 22.** Universalizar la digitalización adaptada de todos los sectores y ámbitos donde las cooperativas agroalimentarias realicen su actividad.

**OBJETIVO 23.** Automatizar procesos en todos los ámbitos de producción, transformación y comercialización de alimentos



## Meta 11. Aumentar la inversión del cooperativismo agroalimentario en I+D+I y digitalización

### PUNTO DE PARTIDA

- Según el Observatorio de Digitalización del Ministerio de Agricultura, el 83.9% de los productores primarios ya recogen datos de sus explotaciones para mejorar la productividad.
- El grado de transformación digital está correlacionado con el tamaño de la cooperativa. Las cooperativas grandes y medianas (22% de las cooperativas), que concentran el 82% de la facturación del sector, lideran la transformación digital y arrastran a las más pequeñas.

**OBJETIVO 21.** Diseñar y desarrollar proyectos de innovación en colaboración con otros agentes económicos y sociales tanto con recursos públicos como privados.

**Descripción:** El ecosistema de I+D+i+Tranferencia se considera una palanca clave para impulsar cambios en el cooperativismo agroalimentario necesarios para afrontar los retos actuales, a partir de la capitalización del conocimiento creado y de su transferencia efectiva a todos los eslabones de la cadena. En definitiva, la innovación está directamente vinculada a la competitividad. Y, a través de la intercooperación, las cooperativas pueden compartir conocimiento, impulsar proyectos innovadores y fortalecer su competitividad. La colaboración entre cooperativas es una condición necesaria para promover la innovación desde la base del conocimiento compartido y lograr un crecimiento sostenible.

### Acciones:

- Promover acciones de transferencia entre el sector cooperativo y los espacios de conocimiento.
- Ampliar la participación e intercooperación del sector en proyectos de investigación e innovación realizados por organismos públicos o privados.
- Tener un rol protagonista en los proyectos de investigación para fortalecer el aprovechamiento y la aplicabilidad de los resultados.





**OBJETIVO 22.** Universalizar la digitalización adaptada de todos los sectores y ámbitos donde las cooperativas agroalimentarias realicen su actividad.

**Descripción:** Las cooperativas están inmersas en procesos de transformación digital, es decir, más allá de convertir procesos analógicos en digitales, se están aplicando en la actualidad tecnologías como Big Data o la inteligencia artificial para crear valor. Este proceso implica una disrupción total de la cultura organizacional de las empresas. Sectores como el lácteo, oleícola, vitivinícola y cárnico muestran un mayor nivel de digitalización comparado con otros sectores agroalimentarios. El déficit tecnológico y la baja digitalización de algunos sectores del cooperativismo agroalimentario limita el desarrollo empresarial, así como el mantenimiento y/o incremento de las rentas agrarias.

#### Acciones:

- Digitalización en campo para la toma de datos y optimización de procesos.
- Implantación de sistemas integrados de gestión de la producción, stocks y clientes.
- Formación de plantillas y personas socias o trabajadoras en las aplicaciones digitales a utilizar.
- Potenciar el papel de la cooperativa en la gestión y aprovechamiento colectivo de datos de las explotaciones de los socios (por ejemplo, el cuaderno de campo) así como su valorización en beneficio del productor o su cooperativa.

**OBJETIVO 23.** Automatizar procesos en todos los ámbitos de producción, transformación y comercialización de alimentos.

**Descripción:** La automatización o robotización de procesos tanto en la fase de producción como en la de transformación y comercialización es una alternativa que reduce las necesidades de mano de obra en todos los eslabones de la cadena alimentaria y mejora la calidad de vida de las personas implicadas en el reto de producir alimentos. Sin embargo, la integración de nuevas tecnologías en el modelo cooperativo exige de perfiles profesionales específicos con conocimiento en la materia, lo que representa un desafío.

#### Acciones:

- Desarrollo tecnológico para la mejora de manejos en cosecha y postcosecha.
- Facilitar el acceso a financiación para la aplicación de nuevas tecnologías en campo.
- Acompañamiento a los socios y trabajadores para atender las necesidades derivadas de la instalación de nuevas tecnologías en las explotaciones (formación, intercambio de técnicos, erasmus cooperativo, etc.)



## **EJE 5.** Mejorar de la **comunicación interna y externa** de las cooperativas agroalimentarias

El quinto eje estratégico hace referencia al reto de mejorar la eficacia y alcance de las acciones de comunicación de las cooperativas en todos sus niveles; tanto a su base social como a sus clientes, proveedores y a la sociedad en general. Enfrentar esta situación requiere, de un esfuerzo por mejorar la eficacia de la comunicación interna, reconociendo a las personas socias en su triple rol de proveedoras, clientas y propietarias de la empresa cooperativa, para mejorar su implicación y su sentimiento de pertenencia en el proyecto común.

A nivel externo, también es necesario reforzar las estrategias de comunicación y aumentar los recursos económicos y humanos para lograr un mayor reconocimiento social y una mayor capacidad de influencia política, acorde con el peso del cooperativismo en el sector agroalimentario tanto en España como en la Unión Europea y con la importante contribución a la triple sostenibilidad (económica social y medioambiental) que trasladan al sector productor y al entorno rural donde se enclavan.

**META 12.** REFORZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS COOPERATIVAS, PARA MEJORAR LA IMPLICACIÓN Y EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA DE LOS SOCIOS.

**OBJETIVO 24.** Cultivar el sentimiento de pertenencia de personas socias y trabajadoras de las cooperativas agroalimentarias.

**META 13.** VISIBILIZAR LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL, DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS A LA SOCIEDAD

**OBJETIVO 25.** Fortalecer la imagen, el conocimiento y el reconocimiento del cooperativismo agroalimentario

**OBJETIVO 26.** Reforzar la incidencia política y el reconocimiento institucional de las cooperativas agroalimentarias



### Meta 12. Reforzar la comunicación interna en las cooperativas, para mejorar la implicación y el sentimiento de pertenencia de las personas socias.

#### PUNTO DE PARTIDA

- Los órganos de dirección de las empresas cooperativas agroalimentarias tanto de primer como de segundo grado, reconocen como desafío la comunicación con sus bases sociales. Desafío que se complica, según se incrementa la dimensión de las empresas.
- La imagen social de las cooperativas en los territorios donde se asientan constituye un factor relevante en el desarrollo de estas empresas. La contribución de las personas socias a la creación de una imagen positiva es crucial y está condicionada a la generación de marcos de confianza, transparencia y comunicación.
- La implicación de las nuevas generaciones en las cooperativas, con explotaciones mayores que sus antecesores y un menor tiempo disponible para la participación en los espacios colectivos de trabajo, supone un nuevo reto. Atraer y retener en la empresa cooperativa estos perfiles es imprescindible, necesitando para ello generar nuevos servicios, adaptar las formas de participación, etc.

#### OBJETIVO 24. Cultivar el sentimiento de pertenencia de personas socias y trabajadoras de las cooperativas agroalimentarias

**Descripción:** La buena gestión de una empresa cooperativa es tarea de todas las partes implicadas, sean socias o trabajadoras. Ahora bien, la creación de una cultura de empresa que fomente el sentimiento de pertenencia obliga a complementar la buena gestión con una política de comunicación, participación y transparencia entre los agentes implicados. Las herramientas y protocolos de comunicación estructurada favorecen la participación y el sentimiento de pertenencia a la cooperativa.

#### Acciones:

- Desarrollo de manuales de bienvenida para nuevos miembros de consejos rectores y/o personas socias.
- Acciones de comunicación para mejorar el conocimiento de los socios en el proyecto y en el funcionamiento.
- Comunicación regular y directa de los éxitos de la empresa a personas socias y trabajadoras a través de canales directos como correo electrónico o mensajería electrónica, redes sociales, aplicaciones específicas, etc.
- Canales directos con el socio (app, WhatsApp, email) para el seguimiento del grado de satisfacción, la gestión de posibles incidencias y un plan de acción para gestionarlas adecuadamente.
- Celebración de jornadas para las personas socias, para informar de los progresos de la cooperativa mediante visitas a las instalaciones, degustaciones, etc.
- Acciones de formación de equipos rectores, técnicos y base social de las cooperativas.

## Meta 13. Visibilizar la sostenibilidad económica, social y ambiental, de las cooperativas agroalimentarias a la sociedad

### PUNTO DE PARTIDA

- Las cooperativas representan el 69% del valor de la Producción Final Agraria, son en ocasiones el principal motor económico de las zonas rurales, generando empleo estable y empresas resilientes antes las crisis. Socialmente las cooperativas son empresas que dinamizan los territorios rurales donde se ubican, aportando servicios (tiendas, gasolineras, etc.) donde ninguna otra empresa los ofrece. Contribuyen además al desarrollo de actividades culturales, sociales o deportivas, entre otras.
- Desde el punto de vista medioambiental, las cooperativas son una herramienta fundamental en la penetración de prácticas medioambientales en las explotaciones, contribuyendo a la reducción de emisiones y mitigación de los impactos del cambio climático

Los valores económicos, sociales y medioambientales anteriores necesitan ser conocidos y reconocidos tanto por la sociedad como por las instituciones. Para ello, Cooperativas Agroalimentarias de España y las federaciones autonómicas son herramientas fundamentales para el desarrollo de campañas de sensibilización que mejoren la imagen del sector, así como la incidencia política en diferentes ámbitos legislativos como la Ley de la cadena agroalimentaria, la definición de PYME agroalimentaria, la política de seguros agrarios, la PAC 2028-2034, entre otros.

### OBJETIVO 25. Fortalecer la imagen, el conocimiento y el reconocimiento del cooperativismo agroalimentario

**Descripción:** Impulsar campañas de comunicación externa para mejorar el conocimiento e imagen del modelo cooperativo y visibilizar la contribución del cooperativismo agroalimentario a la sostenibilidad del sector y del medio rural. Se busca reforzar la inversión en estrategias de difusión dirigidas a distintos públicos, como escolares, consumidores, administraciones y la sociedad en general, promoviendo una mayor valoración y reconocimiento del modelo cooperativo y de sus productos.

#### Acciones:

- Invertir en recursos humanos especializados en marketing y comunicación.
- Diagnosticar y valorar de manera continua la percepción de la sociedad sobre el cooperativismo agroalimentario y el sector en general para diseñar nuestras estrategias de marketing y comercialización.
- Desarrollar campañas de marketing para que la sociedad y en especial las personas consumidoras reconozcan el valor añadido de los productos y servicios cooperativos.
- Promover la implantación de la marca “producto cooperativo” como estrategia colectiva de alto impacto que contribuye a la diferenciación de nuestros productos por sus valores diferenciales: proximidad, frescura, calidad, sostenibilidad, territorio
- Desarrollo de proyectos de acción social de la cooperativa como patrocinios de eventos deportivos, centros culturales, centros de interpretación, museos, becas para estudiantes, residencias de mayores, etc.



## OBJETIVO 26. Reforzar la incidencia política y el reconocimiento institucional de las cooperativas agroalimentarias

**Descripción:** Las cooperativas agroalimentarias enfrentan diversos marcos legislativos que las sitúa en una desventaja competitiva frente a otro tipo de empresas agroalimentarias tanto dentro como fuera de la Unión Europea incluso algunos de estos marcos que habían sido favorables en el pasado, como la singular regulación fiscal, están dejando de serlo. Esta disparidad de condiciones se traduce en trabas administrativas, diseño de instrumentos y políticas inadaptadas que terminan en frenar la capacidad de crecimiento, lo que afecta directamente a la competitividad global del sector cooperativo agroalimentario. El desarrollo de estrategias de incidencia política ante las diferentes Administraciones permite defender nuestros intereses y posicionarnos de manera clara y cohesionada en los distintos foros legislativos a nivel nacional y europeo. En complemento, establecer alianzas institucionales con universidades, organizaciones de consumidores, etc. refuerza nuestro impacto en los tomadores/generadores de decisiones/opinión.

### Acciones:

- Trabajar en los desafíos normativos y políticos que afectan de forma general al sector agroalimentario y de manera específica al modelo cooperativo.
- Aumentar el reconocimiento de la administración local, regional y nacional sobre el modelo cooperativo y su contribución a la sostenibilidad integral. Defender el desarrollo de medidas de apoyo y promoción específicas del modelo cooperativo.
- Reforzar los mecanismos de cooperación e influencia con las administraciones europea, nacional y regional.
- Consolidar la cooperación con las acciones del COPA-COGECA.
- Intensificar la cooperación europea e internacional con otras organizaciones.



# Plan de Cooperativismo Agroalimentario 2025- 2028

Ejes Estratégicos	Metas	Acciones
<b>EJE 1. FORTALECER LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO MEJORANDO SU RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD.</b>	<p><b>META 1.</b> MEJORAR LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS Y DE SUS EXPLOTACIONES</p> <p><b>META 2.</b> REFORZAR LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LAS COOPERATIVAS A LOS CAMBIOS CONSTANTES DE LOS MERCADOS AGROALIMENTARIOS</p> <p><b>META 3.</b> PROGRESAR EN LA CADENA DE VALOR</p>	<p><b>OBJETIVO 1.</b> Aumentar la dimensión o integración comercial de las cooperativas para adecuarla a las demandas del mercado.</p> <p><b>OBJETIVO 2.</b> Mejorar la eficiencia y la competitividad de las explotaciones como estrategia para garantizar su continuidad en 2030.</p> <p><b>OBJETIVO 3.</b> Fortalecer la planificación productiva y orientar la producción a las demandas del mercado.</p> <p><b>OBJETIVO 4.</b> Reforzar e innovar en la estrategia comercial para diversificar productos, canales y mercados.</p> <p><b>OBJETIVO 5.</b> Incrementar la participación en los diferentes eslabones de la cadena de valor agroalimentaria.</p> <p><b>OBJETIVO 6.</b> Priorizar los enfoques estratégicos de la empresa a medio y largo plazo, sin menoscabo de la necesaria rentabilidad de las liquidaciones a las personas socias.</p> <p><b>OBJETIVO 7.</b> Fortalecer las estructuras de comercialización y marketing agroalimentario como estrategia para mejorar las ventas, fidelizar y ampliar mercados.</p>
<b>EJE 2. REFORZAR LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL DEL MODELO COOPERATIVO</b>	<p><b>META 4.</b> IMPULSAR LA CONTINUIDAD DE LAS EXPLOTACIONES AGRARIAS</p> <p><b>META 5.</b> ACTUALIZAR Y PROFESIONALIZAR LA GOBERNANZA DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS</p> <p><b>META 6.</b> AUMENTAR LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS PUESTOS DE TOMA DE DECISIÓN</p> <p><b>META 7.</b> ATRAER TALENTO Y FUERZA DE TRABAJO AL SECTOR GENERANDO CONDICIONES FAVORABLES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL</p> <p><b>META 8.</b> DINAMIZAR E IMPULSAR EL TEJIDO COOPERATIVO AGROALIMENTARIO EN LOS TERRITORIOS</p>	<p><b>OBJETIVO 8.</b> Favorecer el relevo generacional y amplificar la presencia de jóvenes en la producción, gestión y dirección de las empresas cooperativas agroalimentarias</p> <p><b>OBJETIVO 9.</b> Fortalecer el potencial productivo de las cooperativas</p> <p><b>OBJETIVO 10.</b> Adaptar y diversificar los servicios prestados a socias y socios de la cooperativa, para dar respuesta a sus nuevas necesidades.</p> <p><b>OBJETIVO 11.</b> Reforzar la formación empresarial de los Consejos Rectores, equipo gerencial y base social.</p> <p><b>OBJETIVO 12.</b> Promover la generación de nuevos líderes basados en la visión estratégica y la capacidad pedagógica como factores clave para favorecer el éxito empresarial.</p> <p><b>OBJETIVO 13.</b> Ampliar la presencia de mujeres en los puestos de gobierno, gestión y dirección de las cooperativas agroalimentarias.</p> <p><b>OBJETIVO 14.</b> Incentivar la creación de puestos de trabajo de carácter técnico, así como el trabajo con servicios profesionales externos.</p> <p><b>OBJETIVO 15.</b> Facilitar la captación y el arraigo profesional de las personas trabajadoras en las cooperativas y las explotaciones</p> <p><b>OBJETIVO 16.</b> Potenciar los servicios de las federaciones de cooperativas agroalimentarias.</p>

# Plan de Cooperativismo Agroalimentario 2025- 2028

Ejes Estratégicos	Metas	Acciones
<b>EJE 3.</b> POTENCIAR LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL DE LAS COOPERATIVAS Y VALORIZAR EL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL POSITIVO.	<b>META 9.</b> FORTALECER LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS RETOS QUE PLANTEA EL CAMBIO CLIMÁTICO EN TODA LA CADENA DE VALOR  <b>META 10.</b> REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS	<b>OBJETIVO 17.</b> Desarrollo de estrategias de adaptación a los efectos del cambio climático.  <b>OBJETIVO 18.</b> Aumentar la base social asegurada y la capacidad de incidencia de las cooperativas agroalimentarias en el sistema de seguros agrarios  <b>OBJETIVO 19.</b> Profundizar en la mejora de las prácticas ambientales a lo largo de toda la cadena agroalimentaria  <b>OBJETIVO 20.</b> Valorizar las prácticas medioambientales
<b>EJE 4.</b> IMPULSAR DE LA INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN EN LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS	<b>META 11.</b> AUMENTAR LA INVERSIÓN DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN I+D+I Y DIGITALIZACIÓN	<b>OBJETIVO 21.</b> Diseñar y desarrollar proyectos de innovación en colaboración con otros agentes económicos y sociales <b>tanto con recursos públicos como privados.</b>  <b>OBJETIVO 22.</b> Universalizar la digitalización adaptada de todos los sectores y ámbitos donde las cooperativas agroalimentarias realicen su actividad.  <b>OBJETIVO 23.</b> Automatizar procesos en todos los ámbitos de producción, transformación y comercialización de alimentos
<b>EJE 5.</b> MEJORAR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS	<b>META 12.</b> REFORZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS COOPERATIVAS, PARA MEJORAR LA IMPLICACIÓN Y EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA DE LOS SOCIOS.  <b>META 13.</b> VISIBILIZAR LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL, DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS A LA SOCIEDAD	<b>OBJETIVO 24.</b> Cultivar el sentimiento de pertenencia de personas socias y trabajadoras de las cooperativas agroalimentarias.  <b>OBJETIVO 25.</b> Fortalecer la imagen, el conocimiento y el reconocimiento del cooperativismo agroalimentario  <b>OBJETIVO 26.</b> Reforzar la incidencia política y el reconocimiento institucional de las cooperativas agroalimentarias





# 05. ¿Construimos juntos el cooperativismo agroalimentario del 2030? Llamamiento a la acción

El presente Plan Estratégico no es solo un diagnóstico de la situación actual, sino una hoja de ruta que define el rumbo a seguir. Ahora, más que nunca, es clave actuar con determinación. No hay tiempo que perder ni espacio para mirar atrás.

**El futuro del cooperativismo agroalimentario está en nuestras manos.** Como sector económico clave para el desarrollo de nuestros territorios, tenemos la oportunidad —y la responsabilidad— de liderar la transformación necesaria que permita adaptarnos a un entorno cambiante y cada vez más exigente.

**Los desafíos son reales y apremiantes:** la globalización de los mercados, la continuidad de las explotaciones, la volatilidad de los precios, el cambio climático y las crecientes demandas de sostenibilidad nos obligan a evolucionar y fortalecer nuestras estructuras.

***“No podemos permitirnos ser espectadores. Debemos convertirnos en protagonistas del cambio.”***





## 5.1 ¿Cómo podemos responder a estos retos?

01

**Fortalezcamos la sostenibilidad económica del cooperativismo agroalimentario mediante el aumento de su rentabilidad y competitividad**, promoviendo la integración comercial, la adaptación al mercado, la diversificación de productos y canales, y la participación en toda la cadena de valor.

02

**Apostemos por la sostenibilidad social del modelo cooperativo** impulsando la continuidad de las explotaciones, reforzando la gobernanza y la creación de nuevos liderazgos, aumentando la presencia de las mujeres en los puestos de dirección y atrayendo capital humano a nuestras empresas.

03

**Potenciamos la sostenibilidad ambiental del modelo cooperativo**, adaptando nuestra actividad a los efectos del cambio climático y reduciendo nuestro impacto ambiental, rentabilizando estas prácticas para garantizar su viabilidad y continuidad en el largo plazo.

04

**Impulsemos la innovación y la digitalización de nuestras cooperativas** aumentando la inversión en I+D+I, incorporando tecnologías avanzadas y generando y optimizando procesos que impulsen nuestra competitividad.

05

**Reforcemos nuestra comunicación interna y externa** de las cooperativas agroalimentarias, para mejorar la participación y sentimiento de pertenencia de nuestra base social, así como para hacer visible nuestra contribución económica, social y ambiental a la sociedad.

**UNIDOS**

**COMPETITIVOS**

**SOSTENIBLES**



**Nuestro compromiso compartido es clave**

***Cada cooperativa es una pieza fundamental en este proceso de cambio. Si trabajamos unidos, sumando esfuerzos y compartiendo recursos, podemos construir un sector más fuerte, competitivo y sostenible.***

***Ahora es el momento de actuar. Hagamos del cooperativismo agroalimentario un motor de transformación económica, social y ambiental para España. Aceptemos el reto con ambición, compromiso y responsabilidad.***

***Juntos, podemos llegar más lejos.***

---

# Coordinación

## **Cooperativas Agro-alimentarias de España**

C/ Agustín de Betancourt 17 4ª planta

28003 Madrid

cooperativas@agro-alimentarias.coop

91 535 10 35



---

# Asistencia Técnica

## **Agencia Agroa COOP.V**

C/Moli Canyars

2016 Carpesa, Valencia

hola@agenciagroa.com



[www.agro-alimentarias.coop](http://www.agro-alimentarias.coop)

