COOPERATIVAS AGRARIAS

Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español (PECAE)

JORNADA DE FRUTOS SECOS

Madrid, 13 de Junio de 2007

INDICE

		Página
1	¿Por qué el PECAE?	3
2	¿Qué es el PECAE?	4
3	¿Para quién? Compromiso	5
4	¿Cómo se ha elaborado?	7
5	¿Qué ocurre en nuestro entorno?	8
6	Análisis interno: El cooperativismo agrario español	14
7	Estructura del PECAE	20
8	Contenido del PECAE	21
8.1.	La Misión	22
8.2.	Valores	23
8.3.	Imagen o percepción	24
8.4.	Fines u objetivos	25
8.5.	Planes de acción prioritarios	26

1

¿Por qué el PECAE?

- Vivimos un momento de profundos cambios que afectan al sector agrario, al tiempo que también se están produciendo profundas transformaciones en el mercado interno y externo del sector agroalimentario,

- A pesar de los esfuerzos de mejora realizados, la evolución de las cooperativas en general no parece seguir el ritmo necesario ni estar a la altura de estos cambios,

- En consecuencia, es el momento de asumir con realismo la necesidad de adaptación de una gran parte de nuestras cooperativas en aras a mejorar su competitividad con el fin de adecuarlas a las nuevas exigencias del mercado y del entorno.

2

¿Qué es el PECAE?

Debe constituir:

✓ un documento de apoyo, ordenación, referencia y guía de las futuras estrategias y actuaciones de las cooperativas y, en consecuencia, de las Federaciones y Uniones Territoriales (FUTs) y de CCAE,

✓ un vehículo o plataforma mediante el cual se deberán captar, identificar, adaptar e integrar las líneas de apoyo económico e institucional, nuevas o existentes, destinadas a potenciar la competitividad y rentabilidad de las Cooperativas Agrarias de España

El objetivo es concentrar esfuerzos:
"remar todos y a la vez en la misma dirección"

3

¿Para quien?

Es un Plan Estratégico especial

- Define las Estrategias y los Planes del Cooperativismo Agrario Español, considerado como gran colectivo integrado (más de 4.000 cooperativas y más de 1 millón de productores).
- No es el Plan Estratégico de CCAE.
- No es el Plan Estratégico de una FUT.
- No es el Plan Estratégico de una Cooperativa individual.

Es un Plan Estratégico con múltiples destinatarios/ finalidades

-Para cada **cooperativa** (como marco orientativo de referencia de su propio plan estratégico o actividad).

-Para cada **FUT** (como marco obligado de referencia de su propio plan estratégico y como guía y soporte de muchas de sus actuaciones, sobre todo las de ámbito suprarregional).

-Para **CCAE** (como base de su propio plan estratégico y guía de priorización y ejecución de sus actividades como confederación).

-Para la **Administración** (como orientación de sus políticas agroalimentarias y como soporte de futuros convenios de colaboración).

-Para el **colectivo agroalimentario español**, en su conjunto y resto de la **sociedad**, en general, como vehículo de información, comunicación, imagen y notoriedad.

Importantes Compromisos

✓ Compromiso de **asumir colectivamente** el planteamiento del Plan

✓ Compromiso de **implantar el Plan**, una vez aprobado; y consiguientemente, compromiso de llevar a cabo las acciones seleccionadas, en la forma en que se definan y detallen en el Plan.

✓ Compromiso de **continuidad**, mantenimiento y actualización sistemática del Plan Estratégico; para lo cual se necesitará establecer adecuados soportes, sistemas de planificación estratégica, etc.

4

¿Cómo se ha elaborado ?

El Plan Estratégico es el resultado de un amplio y completo proceso de reflexión estratégica y análisis del entorno interno y externo en el que actúan las Cooperativas Agrarias españolas. Para la elaboración del Plan se ha desplegado un variado conjunto de iniciativas de documentación, análisis, contraste y reflexión, en diferentes ámbitos, fases y facetas:

- Documentación base del Libro Blanco del Cooperativismo Agrario (2002),
- Plan estratégico de CCAE (2003) y de algunas FUTs,
- Reflexiones en el seno de diferentes órganos de CCAE: Consejo Rector, Consejo de Gerentes de las FUTs, Consejos Sectoriales, Grupo de Intercooperación,
- Seminarios, foros y jornadas de CCAE y de las FUTs,
- Se han utilizado además diversas fuentes que han permitido contar con una gran diversidad de datos sobre el sector en general y las cooperativas en particular:
  - ✓ Observatorio Socioeconómico de Cooperativas (2005),
  - ✓ Estudio del Potencial de Internacionalización de Cooperativas (2004 y 2005),
  - ✓ Memorando de la COGECA (2005)
- Conclusiones del V Congreso de CCAE (marzo 2006),

5

¿Qué ocurre en nuestro entorno?

a. Entorno General.

b. Entorno Político.

c. Entorno próximo.

a. Entorno General (1/2)

- Globalización de la economía y de los mercados:
  - Revolución tecnológica, y en particular de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC),
  - Mayor liberalización y apertura de los mercados,
  - Internacionalización y concentración de las empresas agroalimentarias y de la GD ⇒ aumento de la competitividad entre estas, que se traslada al resto del sector.
  - Concentración de la gran distribución y de nuestros principales clientes,
  - Concentración empresarial de nuestros proveedores,
  - Aparición de competidores emergentes y competidores sectoriales especializados,
  - Deslocalización,

  - **CONSECUENCIAS:**
    - Aumento de la competencia.
    - Necesidad de ser más competitivo/dimensión
    - Las empresas pequeñas ⇒ especialización/diferenciación
    - Las empresa grandes ⇒ aumentan su volumen y gama (diversificación).

a. Entorno General (2/2).

- Evolución de las negociaciones en la OMC
  - Apoyo interno ⇒ caja verde
  - Eliminación progresiva de restituciones a la exportación;
  - Reducción arancelaria/aumento acceso a mercado interior
  - Mayor apertura de mercados / Mayor saturación del mercado europeo
- Acuerdos preferenciales
  - Amenaza de mayor competencia por productos importados
  - Oportunidad para empresas agroalimentarias (implantación exterior)
- Ampliación de la UE
  - 12 nuevos EEMM, con bajas rentas (47% de la UE-15)
  - Deficiencias estructurales, bajo rendimiento agrario, baja competitividad
  - Altos niveles de capital humano
  - Alto crecimiento económico, aumento del consumo interno
  - Desplazamiento del centro geográfico de Europa
  - Fuerte aumento de los intercambios comerciales con la UE-15:
    - Implantación de multinacionales
    - Aumento de la competencia
    - Disminución de fondos estructurales
    - Oportunidades de negocio

b. Entorno Político.

- Nueva PAC
  - Cambio radical del modelo
    - Desacoplamiento
    - Reducción de precios y mecanismos de intervención
    - Mayores exigencias de seguridad alimentaria, calidad, bienestar animal, exigencias medioambientales, …
  - Algunas Consecuencias:
    - Aumento de costes de producción
    - Disminución de precios
    - Escenario futuro crecientemente competitivo
- Presupuestos de la UE (2007-2013)
  - Reducción de gastos un 15,87% respecto a propuesta de la Comisión
  - Mantenimiento del 1º pilar (-2,73%)
  - Importante reducción de fondos para España (Desarrollo Rural)
  - Adhesión de Rumanía y Bulgaria ⇒ Mecanismo de disciplina financiera.

c. Entorno Próximo (producción agraria)

- Disminución del Nº explotaciones / abandono
- Aumento del tamaño explotaciones activas
- Aumento actividad agraria a tiempo parcial
- Intensificación en sectores competitivos, abandono en zonas menos productivas.

Necesidad de mayores compras a terceros
Mayor competencia sobre productos indiferenciados
Necesidad de DIVERSIFICAR LA ACTIVIDAD

c. Entorno Próximo (producción agroalimentaria)

Profunda transformación en el consumo de productos agroalimentarios y en la demanda de nuestros clientes.

- Cambios socioeconómicos *(estructura familiar, aumento ingresos, incorporación de la mujer al trabajo, menos tiempo para comprar y cocinar, mayor sensibilidad hacia dieta y salud)*
- Consumidor más selectivo e informado.

Aumento del consumo
Aumento del gasto alimenticio fuera del hogar
Cambio de hábitos (transformados/frescos)
Diversificación (mayor gama, rapidez de preparación, valores dietéticos, innovación, calidad-precio)
Mayor preocupación por calidad, seg. alimentaria, salud, medio ambiente)

6

Análisis interno: El cooperativismo agrario español

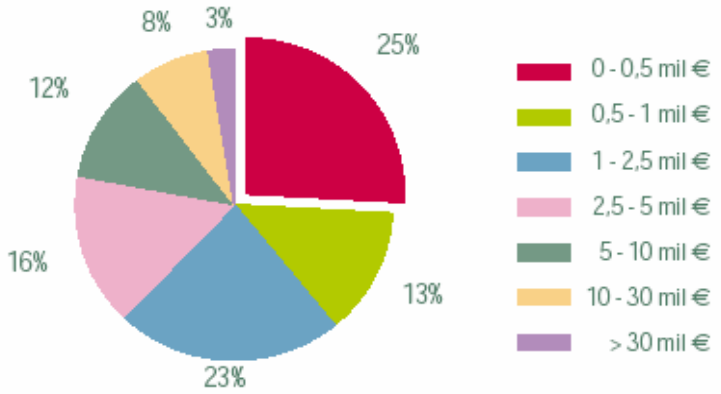
- El colectivo de las cooperativas agrarias españolas cuenta cada vez con un mayor peso en la producción, industrialización y comercialización, de productos alimenticios, de forma que configura una estructura productiva absolutamente imprescindible en el contexto de la Industria Alimentaria Española.

- Entre otras cuestiones, nuestros clientes -la industria agroalimentaria y la distribución comercial- exigen cada vez operadores con mayor volumen, diferenciación y servicios, lo que hace necesario que las cooperativas adapten sus estrategias y estructuras para poder competir en tales circunstancias.

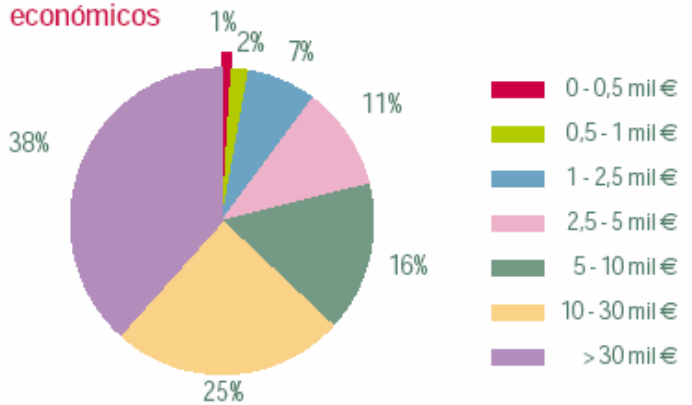
Algunos datos socioeconómicos

	CCAE	Total(*)
Número de EAAs	2.815	4.015
Número de socios	969.528	1.160.337
Cifra de negocio(M€)	12.533	16.323
Empleados	90.654	107.377

Distribución porcentual de la cantidad de empresas cooperativas según estratos económicos

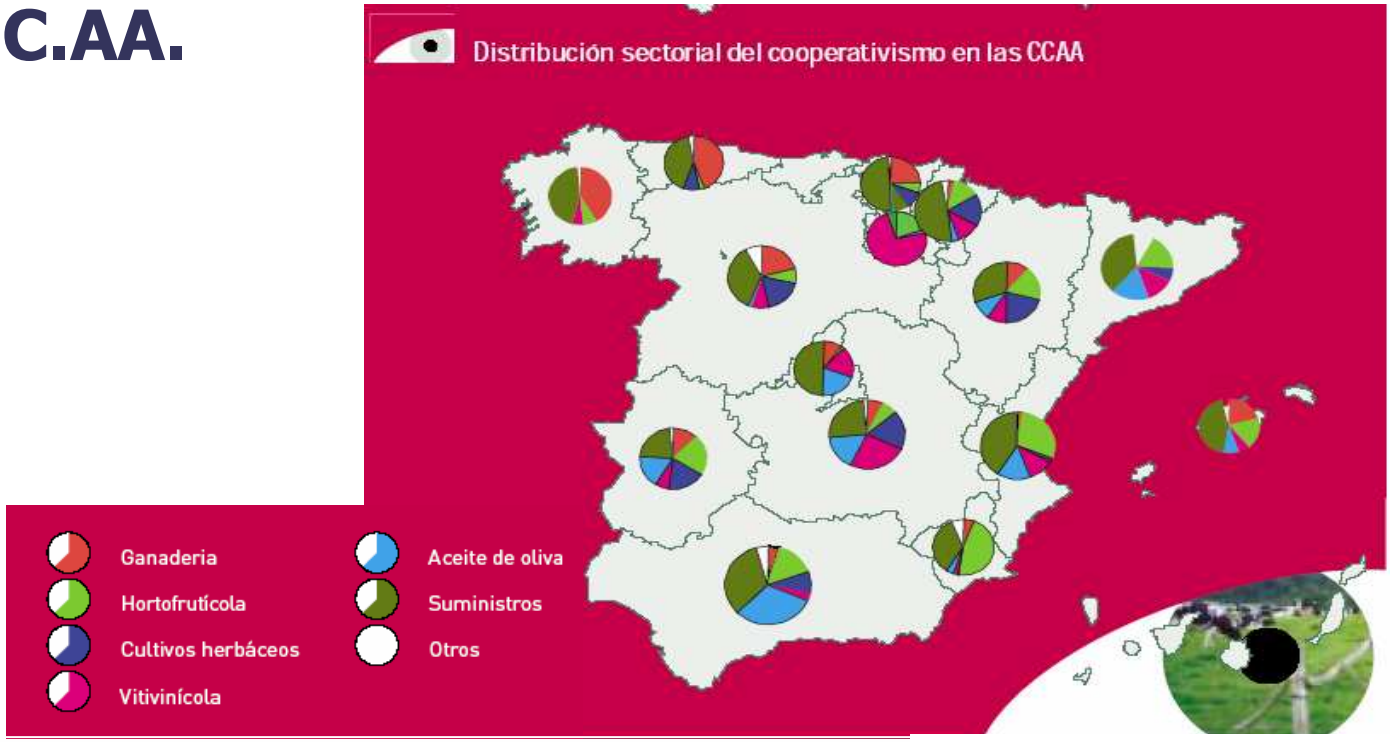


Distribución porcentual de la cifra de negocio conjunta de las empresas cooperativas según estratos económicos



El 20% de las cooperativas representa el 73% de la facturación total

Por CC.AA.



Organizaciones Territoriales

EAAs PERTENECIENTES A CCAE

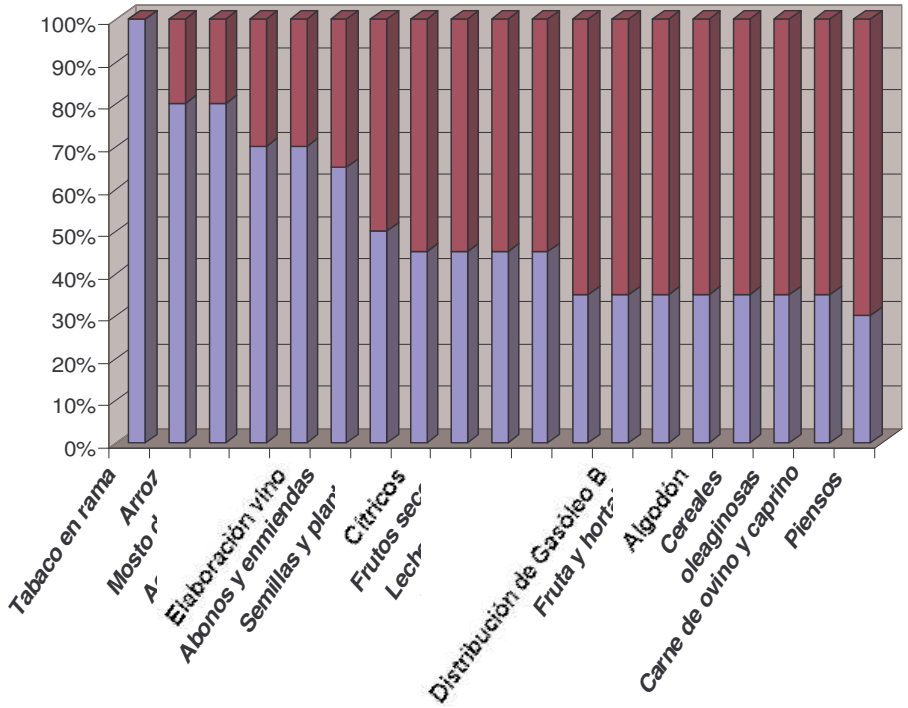
CCAA	FEDERACIÓN REGIONAL	EAAs Asociadas	%
Galicia	AGACA	112	3,98%
Aragón	FACA	157	5,58%
Andalucía	FAECA	650	23,09%
Cataluña	FCAC	262	9,31%
Euskadi	FCAE	65	2,31%
Murcia	FECOAM	86	3,06%

CCAA	FEDERACIÓN REGIONAL	EAAs Asociadas	%
La Rioja	FECOAR	33	1,17%
C. Valenciana	FECOAV	403	14,32%
Cantabria	SERGACAN	1	0,04%
Canarias	UCA	25	0,89%
Baleares	UCABAL	42	1,49%
C. Madrid	UCAM	30	1,07%

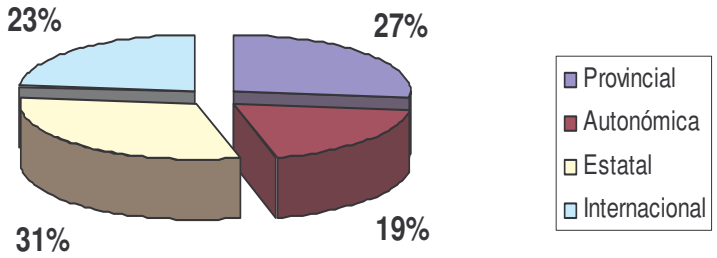
CCAA	FEDERACIÓN REGIONAL	EAAs Asociadas	%
Castilla-Mancha	UCAMAN	305	10,83%
Navarra	UCAN	175	6,22%
Asturias	UCAPA	30	1,07%
Extremadura	UNEXCA	225	7,99%
Castilla y León	URCACYL	214	7,60%
TOTAL		2.815	100%

Sectores y mercados:

Cuota de las EAAs en los distintos mercados



Alcance de la actividad comercializadora



Rasgos y tendencias del cooperativismo agrario en la UE

- Las cooperativas comunitarias están muy extendidas a lo largo de todo el territorio de la UE y con un liderazgo claro en el sector lechero, cárnico, cereales y suministros.
- La dimensión de las cooperativas en la UE es muy heterogénea:
  - ✓ Países nórdicos gran integración por medio de fusiones, pocas cooperativas pero muy especializadas y de gran dimensión,
  - ✓ Sur de la UE mayor atomización, modelo de integración basado en las cooperativas de 2º, menor desarrollo de sus estructuras comerciales,
  - ✓ Nuevos Estados miembros modelo cooperativo poco desarrollado.
- Entre las 30 mayores cooperativas de la UE se sitúan 8 francesas, 6 holandesas, 5 alemanas, 3 irlandesas, 2 finlandesas, 2 danesas, 2 suecas, 1 sueco-danesa, 1 austriaca y ninguna española.
- Desde el punto de vista sectorial, salvo en aceite de oliva donde existe una clara predominancia española, en el resto de sectores sólo están incluidas entre las 10 primeras COREN (8ª en carnes) y ANECOOP (7ª en FFHH).
- Los problemas, los retos y desafíos a los que se ven enfrentados en la actualidad son similares en los Estados miembros de la UE, si bien la capacidad y voluntad de reacción es diferente.

Posición competitiva de las cooperativas españolas;
Ventajas y puntos fuertes

- Amplia y variada oferta de productos,
- Calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria ➔ potencial de diferenciación positivo,
- Relación directa con el productor,
- Gran envergadura global y peso específico en sectores estratégicos ➔ teórico elevado potencial de negociación,
- Intensa orientación y actividad exportadora en sectores como FFHH, Aceite y aceituna de mesa, entre otros,
- Existencia de grupos empresariales de base cooperativa con interesantes proyectos de diversificación, mejora de la competitividad y creciente orientación al mercado
- Incorporación progresiva de equipos directivos jóvenes y profesionalizados que han aportado importantes mejoras en los sistemas de información y gestión,
- Mejora e incorporación de avanzadas técnicas productivas con un destacable esfuerzo inversor,
- Costes bastantes competitivos en buena parte de las cooperativas,
- Potencial de concentración en suministros,
- Existencia de un "automercado interno cautivo",
- Gran potencial de intercooperación nacional y transnacional,
- La proximidad de las cooperativas a los productores y su papel en el territorio, las ha hecho acreedoras de una sensibilidad institucional, tanto estatal como regional.

Posición competitiva de las cooperativas españolas;
Debilidades y amenazas

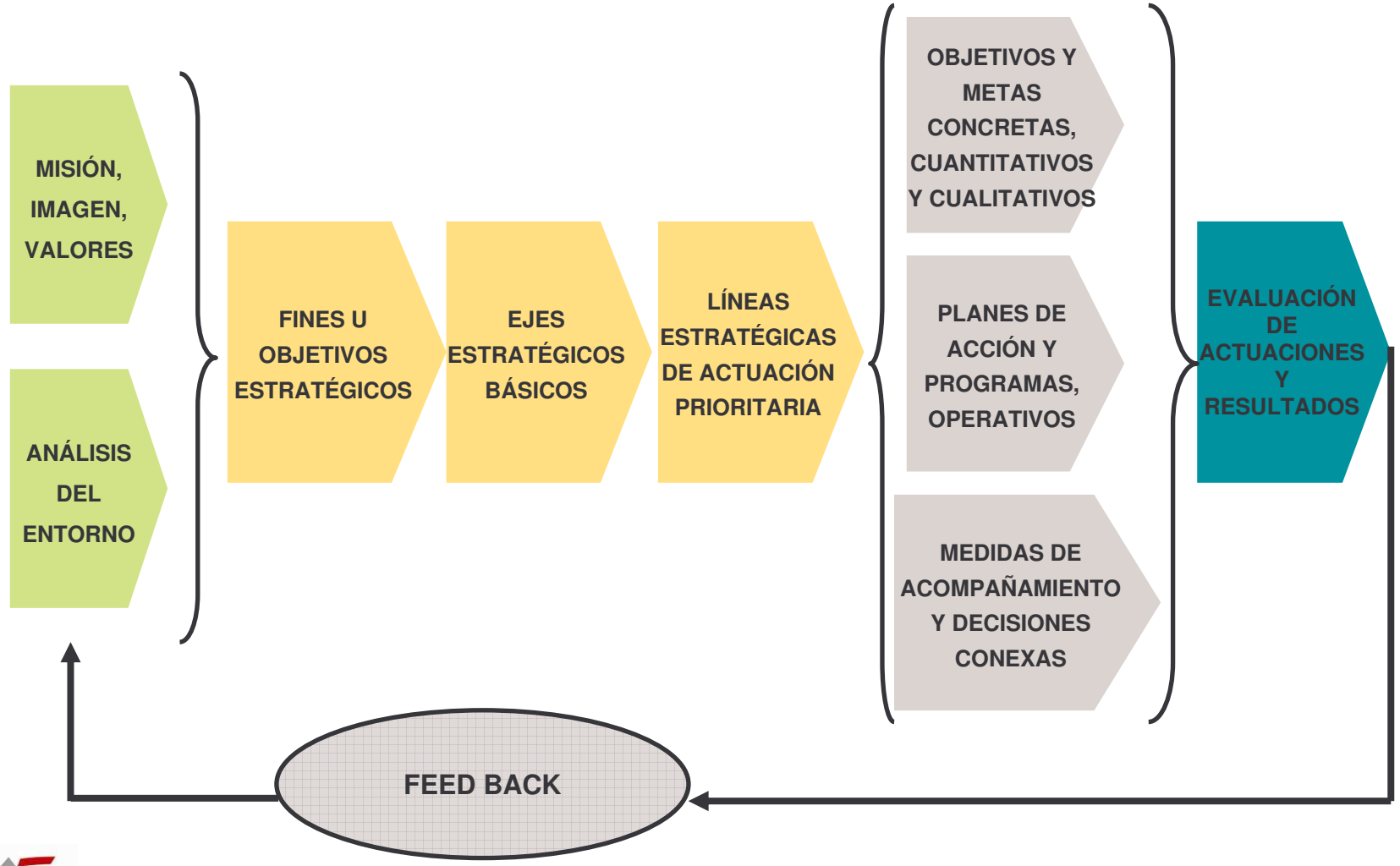
- Atomización y escasa dimensión promedio, con insuficiente integración o vertebración,
- Debilidad negociadora y comercial,
- Insuficiente competitividad en general ante los nuevos contextos,
- Los grandes grupos cooperativos tienen una dimensión reducida respecto a los grandes grupos empresariales agroalimentarios,
- Escasa capacidad de generación de valor añadido,
- Escasa orientación al mercado,
- Complejos procesos en la toma de decisiones y resistencia al cambio,
- Exceso de inversión en "cemento y hierro" y escasa en intangibles,
- Escaso desarrollo de sus estructuras de comercialización y/o marketing,
- Escasa inversión en I+D+i,
- Mínimo grado de internacionalización en algunos sectores (pj, sectors. ganaderos) y estructura de las exportaciones concentrada en la UE (92%),
- Dependencia comercial de intermediarios y brokers ➔ largas cadenas de intermediación que provoca desequilibrios en precios,
- Enfoque agrarista y escasa presencia en sectores de productos transformados,
- Crónica descapitalización.

Conclusión

- Es indudable e imprescindible el papel de las cooperativas, así como su potencial dentro del sector agrario y agroalimentario español,
- También son incuestionables sus fortalezas y las oportunidades que se dan en este colectivo,
- Sin embargo, también son muchas y preocupantes sus debilidades y amenazas, sobre todo en un contexto de profundos cambios y transformaciones,
- Es indiscutible, en consecuencia, la urgente y necesaria adaptación del actual modelo cooperativo agrario, así como la revisión de sus objetivos y estrategias, líneas de actuación y financiación, con el fin de convertirlo en un modelo más eficaz y adaptado a las nuevas condiciones del mercado, a fin de hacerlo más competitivo y capaz de garantizar la viabilidad y rentabilidad de sus productores asociados.

7

Estructura del PECAE



8

Contenido del PECAE

Definición de la estrategia ⇨ MISIÓN, VALORES, FINES

Primeros pasos para la acción ⇨ PLANES DE ACCIÓN

8.1.

MISIÓN
DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

- La **satisfacción de sus clientes** a fin de promover y potenciar la **generación de riqueza, la calidad de vida y la actividad** de los integrantes del sistema cooperativo agroalimentario español, **asegurando su continuidad a largo plazo**, así como su impacto positivo en la sostenibilidad y en la mejora del territorio.

8.2.

VALORES
QUE DEBEN ASUMIRSE Y DEFENDERSE EN TODO EL ÁMBITO DEL SISTEMA COOPERATIVO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

- Utilización y potenciación de **la unión y de la asociación**, como principal recurso y fuerza del Sistema Cooperativo Agrario, especialmente a través de la colaboración y alianzas entre las cooperativas.

- Fuerte **compromiso de las cooperativas con sus socios y su entorno**, **su territorio y su producción.**

- Identificación, participación y **compromiso de los socios** con los objetivos, estrategias y actuaciones de las cooperativas y del conjunto del Sistema Cooperativo.

- Aplicación de modelos de gestión de elevado **contenido social y ético**, independiente y compatible a su vez con una gestión eficaz, transparente y profesional.

- Capacidad de ofertar productos de **máxima calidad**, garantizando además la **seguridad alimentaria y el respeto por el medio ambiente**.

8.3.

IMAGEN O PERCEPCIÓN
QUE DEBE GENERAR EL COOPERATIVISMO AGRARIO

- De estructuras empresariales viables, rentables, **bien gestionadas**, capaces de adaptarse a los cambios y retos de los mercados.
- De **compromiso**, arraigo y eficacia a favor del medio rural y del territorio en el que se actúa y opera; y a favor de los productores agrarios y de su calidad de vida.
- De **garantes** de la continuidad y viabilidad de la actividad agraria y del empleo en el medio rural.
- De corresponsables en el sostenimiento rural y en la **defensa medioambiental**.
- De **referentes** ante los demás agentes y especialmente ante la Administración.
- De estructuras productivas, transformadoras y comercializadoras, capaces de ofrecer al mercado **productos de calidad, sanos y seguros**, en condiciones competitivas.
- De **soportes imprescindibles** para la viabilidad de los más importantes sectores agroalimentarios.
- De colectivos **unidos y fuertes**, bien vertebrados, que trabajan en defensa de los productos agrarios españoles, que disponen de una amplia y diversificada oferta y se basan en unos modelos de comercialización modernos, justos y eficaces.

8.4.

FINES U OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO

A. Potenciar la **RENTABILIDAD, COMPETITIVIDAD**, eficacia inversora y autonomía e independencia financiera como medio de asegurar la generación de riqueza y empleo y **DE REVERSIÓN AL TERRITORIO** de la riqueza generada, apoyando así la sostenibilidad y viabilidad del **MEDIO RURAL**.

B. Evolucionar desde la "orientación producción" hacia una clara "**ORIENTACIÓN MERCADO**" basada en capacidad real de competir y en una máxima eficacia, autonomía comercializadora y máxima captación de valor añadido.

C. Asegurar la viabilidad y continuidad del **SISTEMA COOPERATIVO AGRARIO** y del modelo social que representa, y promover su **EXPANSIÓN**, así como su **PRESTIGIO**, aceptación, valoración y reconocimiento social, económico y sectorial.

8.5.

PLANES DE ACCIÓN PRIORITARIA

1. **CULTURA EMPRESARIAL**
2. **APOYO AL REDIMENSIONAMIENTO ESTRUCTURAL**
3. **APOYO A LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD**
4. **COMUNICACIÓN, IMAGEN, INFORMACIÓN Y PROMOCIÓN**

PLAN DE ACCIÓN 1º: CULTURA EMPRESARIAL

OBJETIVOS PRINCIPALES

- Adaptar el enfoque o visión de socios, Consejos Rectores de cooperativas, adecuándolo a las exigencias de los modelos de cooperativismo agrario viables en el futuro.
- Mejorar la formación, cualificación y profesionalidad de todos los agentes responsables de la gestión y decisión en las cooperativas.

ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Definición/caracterización del **Modelo Cooperativo Agrario del futuro**; (se apoyará en herramientas: el Observatorio Socioeconómico del Coop Agrario y las "Guias sobre competitividad general y sectorial".
2. Programa de i**nformación/comunicación** dirigido a socios, Consejos Rectores y trabajadores de cooperativas sobre el modelo cooperativo agrario del futuro (necesidad de un nuevo enfoque/orientación de los planteamientos, hacia una mayor cultura empresarial:
   - Plan de comunicación a Consejos Rectores
   - Plan de comunicación a socios de cooperativas
   - Plan de comunicación a gestores y técnicos de cooperativas
3. Diseño e implantación de un **Plan Integral de Formación, Cualificación y Especialización,** especialmente adaptado a socios y rectores, por un lado, y a gestores y trabajadores, por otro.

PLAN DE ACCIÓN 2º: REDIMENSIONAMIENTO

OBJETIVOS PRINCIPALES

- Promover, facilitar e impulsar la mejora de la dimensión empresarial promedio de las cooperativas como medio de asegurar su viabilidad, competitivi-dad y rentabilidad.

- Promover, facilitar el "funciona-miento en red" y la "intercooperación", entre cooperativas agrarias.

ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Elaboración de **Mapas de sinergias** entre cooperativas. Identificación de las oportunidades de cooperación. Dinamización de los proyectos de cooperación.

2. **Fomento y asistencia a procesos de integración cooperativa** (fruto de la actividad de sensibilización y de dinamización).

3. Diseño y promoción de un Programa de **"Planes de Integración Sectoriales"** orientados al redimensionamiento de las estructuras cooperativas en los principales sectores.

   – Promoción de Grupos empresariales

   – Programa de Promoción de Consorcios de Base Cooperativa capaces de asumir y desarrollar proyectos de "funcionamiento en red" y/o intercooperación.

4. Diseño y **promoción de un gran grupo empresarial de carácter multisectorial**.

PLAN DE ACCIÓN 3º: COMPETITIVIDAD

OBJETIVOS PRINCIPALES

- Adecuar los productos a la realidad de los mercados y de la demanda y avanzar en la cadena de valor.
- Adecuar los sistemas y recursos de producción, comercialización y gestión, a la realidad de los mercados y de la demanda

ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Diseño e implantación de un Programa de mejora de la **competitividad de las explotaciones**
   - Programa de Asesoramiento Técnico-económico de las explotaciones.
   - Programa de impulso de la producción en común.
2. Diseño e implantación de un Programa de evaluación y mejora de la **Competitividad de las Cooperativas**
   - Programa de competitividad general: definición de las claves generales de competitividad de la empresa agroalimentaria. Recomendaciones de mejora para los diferentes perfiles de cooperativas.
   - Programa de competitividad sectorial: Identificación de las claves específicas según el sector de actividad y definición de recomendaciones particularizadas.
   - Definición e implantación de modelo de gestión empresarial excelente.
3. Diseño e implantación de un Programa de apoyo al **acceso a mercado y canales de distribución.**
   - Análisis y caracterización de los canales de distribución.
   - Programa de apoyo a la diferenciación/valorización de los productos Cooperativos.
   - Fomento de relaciones comerciales con las empresas de la distribución agroalimentaria (con objeto de adaptar la demanda a la oferta, acortar la cadena agroalimentaria...)
4. Diseño e implantación de un Plan de Apoyo a la **Internacionalización** de las cooperativas.

PLAN DE ACCIÓN 4º: COMUNICACIÓN

OBJETIVOS PRINCIPALES

- Promover la mejora de la percepción, notoriedad e imagen de las cooperativas agrarias y de su contribución a la sociedad.
- Promover y potenciar las relaciones institucionales de las cooperativas y de sus órganos vertebradores y en concreto impulsar el papel de CCAE como interlocutor, portavoz, lobby y generador de opinión del colectivo de cooperativas en relación con el Sector Agroalimentario español.

ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Diseño e implantación de un Plan de **Identidad Corporativa, Comunicación e Imagen** de las cooperativas agrarias de España.
   - Implantación de Imagen institucional común
   - Valorizar el concepto "producto cooperativo"
   - Promover la "marca cooperativa"

1. Diseño e implantación de un **Plan de Relaciones Institucionales** (Administración Central, CCAA, Organismos UE, Cooperativas UE, etc.)

2. Diseño e implantación de un **Plan de Comunicación y Promoción** de los productos cooperativos.
   - Hacia el mercado y la distribución. Programa de comunicación hacia los clientes.
   - Programa de promoción de los productos cooperativos.

PLAN DE ACCIÓN 5º: MEDIDAS DE ACOMPAÑAMIENTO

OBJETIVOS PRINCIPALES

- Adecuar la actual legislación sobre cooperativas, adaptándola a las nuevas exigencias del entorno en que operan.
- Identificar, definir y proponer nuevas herramientas de apoyo a las estructuras cooperativas que permitan el desarrollo de los planes y programas de éstas.

POSIBLES ACTUACIONES

- Elaboración, propuesta e implantación de un **nuevo marco legislativo** regulador del régimen jurídico, económico, laboral y fiscal de las cooperativas.
- Definición de **estrategia frente a las administraciones** (central y autonómica) "todos en la misma dirección": las ayudas orientadas hacia la dimensión y competitividad.
- Identificación, diseño, propuesta e implantación de **nuevos modelos de herramientas** de apoyo a las cooperativas agrarias de España (ámbito estatal, autonómico, UE, etc.)
- Elaboración y presentación de un **Estudio sobre los marcos jurídicos reguladores de las cooperativas en la UE** y de los sistemas de ayudas con que éstas cuentan.