

# Coñecendo o cooperativismo na gandería



# COÑECENDO O COOPERATIVISMO NA GANDERÍA

*Consellería de Economía, Emprego e Industria. Xunta de Galicia*



Nota: Reprodución autorizada, con indicación da fonte bibliográfica.

## EQUIPO REALIZADOR

### DIRECCIÓN

D. Higinio Mougán Bouzón

### COORDINACIÓN

Dna. Ruth Rodríguez Ferreiros

### ASESORAMIENTO TÉCNICO

Dna. M<sup>a</sup> José Cabaleiro Casal  
Dna. M<sup>a</sup> José Ginzo Vilamayor  
D. David Vila López

### COLABORACIÓN TÉCNICA

Dna. Sandra Rey Louzán

### Imprime

Gráficas Garabal, S. L.

### Dep. Legal

C-889/2003

## PRESENTACIÓN

A *Asociación Galega de Cooperativas Agrarias, AGACA*, elabora este Manual sobre o cooperativismo na gandería (*Coñecendo o cooperativismo na gandería*), co obxectivo de que constituía un elemento básico de referencia para o coñecemento da realidade e evolución do cooperativismo gandeiro en Galicia.

A día de hoxe faise fundamental coñecer a realidade das sociedades cooperativas no que se refire á súa dimensión, ás súas actividades principais, aos seus niveis produtivos, ao tipo e número de persoas socias que as compoñen, aos seus órganos sociais, así como a cuestións laborais ou formativas.

As cooperativas agrarias e, especificamente, as gandeiras atoparán nel información útil para avaliar o seu traballo actual e futuro. A sociedade en xeral, incluíndo as Administracións e Institucións Públicas, teñen aquí unha ferramenta de traballo e un documento de referencia para promover e fomentar o cooperativismo como unha fórmula xurídica perfectamente válida para a actividade económica.

Dende AGACA, queremos agradecer sinceramente a participación das cooperativas agrarias que achegaron os seus datos para elaborar este Manual, xa que sen elas non sería posible a súa confección. Son un pilar fundamental nunha dobre vertente: por existir e por colaborar.

Grazas tamén, como non, á Consellería de Economía, Emprego e Industria, que mediante as actividades da REDE EUSUMO impulsa este Manual para o fomento do cooperativismo e a economía social. Con ela procúrase o fomento do espírito emprendedor no ámbito local, comarcal e transfronteirizo prestando apoio directo á creación e consolidación de emprego con base na economía social, no seu territorio de actuación.

José Severino Montes Pérez  
Presidente de AGACA



## ÍNDICE

1. Introducción ao cooperativismo .....	7
1.1. Cualidades do Cooperativismo .....	10
1.2. Obxectivos, metodoloxía e estrutura .....	18
2. Características xerais das cooperativas da mostra no seu conxunto .....	23
3. A persoa socia .....	29
4. Órganos de goberno.. .....	33
5. Aspectos laborais .....	41
6. Aspectos comerciais.. .....	49
7. Aspectos económicos .....	57
7.1. Análise da estrutura económico – financeira .....	59
7.2. Análise da conta de resultados .....	71
7.3. Anexos .....	78
8. Liñas estratéxicas .....	83
9. Bibliografía .....	101





agaaca

## 1. Introducción



As cooperativas agroalimentarias teñen emprendido, nos últimos anos, procesos de mellora de dimensión e competitividade, acadando economías de escala, accedendo a recursos difíciles de lograr ou caros, mellorando a notoriedade e a diferenciación dos seus produtos e marcas, entrando en contacto con consumidores máis esixentes e competidores máis eficientes que estimulan a súa innovación e desenvolvemento tecnolóxico e, en definitiva, melloran a súa eficiencia económica e capacidade competitiva.

O ano 2015, no que se dan a coñecer os resultados do informe *“Coñecendo o cooperativismo na gandería”* está consolidando unha nova forma de pensar: a perspectiva global e internacional.

Para iso, desde Agaca impulsamos actividades de intercooperación, realizadas de forma conxunta por cooperativas agroalimentarias, especialmente os procesos de integración empresarial cooperativa, co fin de acadar a dimensión necesaria para mellorar a competitividade, capturar maior valor engadido e satisfacer adecuadamente as necesidades das persoas que forman a cooperativa e da súa clientela.

É necesario facer unha suma de esforzos para ampliar a oferta e variedade no exterior. Produtos de calidade, respecto e aposta polo ámbito local, solidariedade, emprego de calidade e engadir valor ao rural son fórmulas de éxito do modelo cooperativo.

Outro pilar importante é a futura existencia dunha marca ou selo cooperativo, impulsado desde a Administración, que suporá un recoñecemento á calidade de produtos e servizos, pero tamén aos valores que estas levan inherentes pola súa forma de ser: responsabilidade, democracia, transparencia, etc.

En cifras, o cooperativismo<sup>1</sup> xera actualmente 18.650 postos de traballo directos, o que representa máis do 2% dos ocupados galegos. As cooperativas agrarias representan o 30% das cooperativas activas actualmente (arredor de 200 cooperativas) cunha facturación que supera os 1.500 millóns de euros, o que supón un 7% da facturación total do cooperativismo agrario estatal.

Pero estes datos non terían valor se non fosen acompañados das características e beneficios que logran: fixación da poboación, mantemento do emprego de calidade, gran coñecemento e preocupación polo medio rural que as rodea.

Estes datos xustifican e animan a continuar co esforzo por dar a coñecer as cooperativas como fórmula empresarial viable e consolidada.

---

<sup>1</sup> Datos facilitados pola Consellería de Traballo. Xunta de Galicia.

## 1.1. Cualidades do cooperativismo no sector gandeiro

### · Evolución do crecemento da economía galega no contexto internacional

A época na que nos atopamos está a ser caracterizada polos fortes estímulos das principais potencias mundiais co fin de reactivar a economía. Neste punto, a economía mundial mantívose nun crecemento similar ao dos anos anteriores. Isto reflicte unha clara desaceleración para o conxunto das economías, aínda que a súa taxa de crecemento foi diferente para as distintas rexións.

Se analizamos o acontecido na Unión Europea (UE27) encontrámonos cunha taxa de variación do PIB de 0 no ano 2013, en comparación coa de 2012 que fora unha taxa de -0,7%, como vemos estase a producir unha lenta recuperación.

Gráfico 1. Evolución taxas de crecemento PIB real

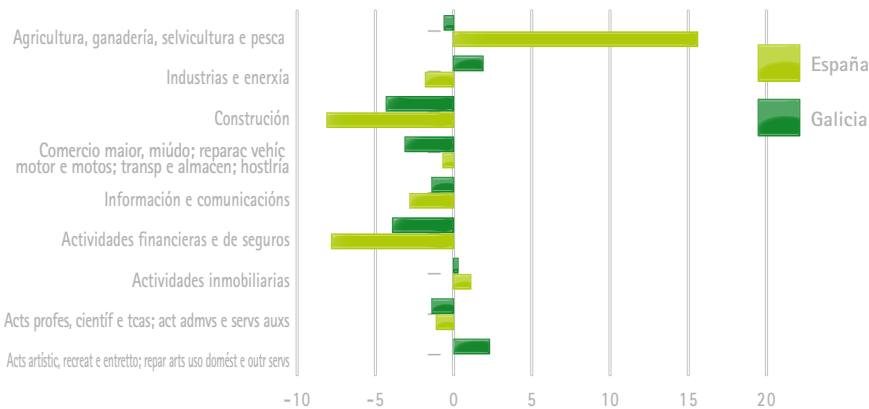


Fonte: Elaboración propia a partir dos datos do INE, Contabilidade Rexional e Eurostats. Índices de variación de volume encadeados 2000=100

No caso da economía española observamos unha evolución das taxas de crecemento inferiores á UE durante os últimos anos. As taxas de crecemento do PIB real para os anos 2011, 2012 e 2013 poñen de claro manifesto que a actual crise está afectando especialmente a España. Fronte a taxa de crecemento do PIB do -0,7% para o conxunto dos 27 no exercicio 2012, atopámonos cunha taxa do -1,6% para o estado. No ano 2013 observamos unha situación similar, onde de novo a taxa de crecemento dos países da unión (0%) supera claramente a española (-1,2%).

No que se refire ao comportamento da economía galega podemos comprobar que esta crece a un ritmo superior ao estatal e sofre unhas caídas menores, agás no exercicio 2011 onde a caída é maior. No exercicio 2013, atopámonos cunha taxa do -0,9% fronte a taxa estatal que é do -1,2%.

Gráfico 2. Taxa de variación interanual VEB 2013 (en %). Volume encadeado ref. 2008



Fonte: Elaboración propia a partir dos datos de Contabilidade Rexional. INE. Base 2008. Valor engadido bruto a prezos básicos: índices de volume encadeados, referencia ano 2008

Se prestamos atención ás taxas de variación interanuais do VEB por ramas de actividade que aparecen no Gráfico 2, podemos observar comportamentos diferenciados, tanto dende un punto de vista sectorial coma entre Galicia e España.

Atendendo as diferentes ramas sectoriais, vemos como o sector da construción continua sendo un dos sectores máis afectados pola crise, cun descenso do 4,3% en Galicia e superior ao -8% en España. Outros sectores moi afectados no exercicio 2013 son o das actividades financeiras e de seguros (-3,9% en Galicia e -7,8% en España) e o do comercio ao por maior e ao miúdo (-3,1% en Galicia e -0,7% en España). Polo que respecta ao sector da agricultura, ganadería, selvicultura e pesca observamos que presenta unha gran melloría no que respecta ao ano anterior; presentando un descenso do 0,6% en Galicia e un incremento do 15,6% en España. Ademais temos outros sectores que sufriron descensos durante este exercicio como son: información e comunicacións e actividades profesionais, científicas e técnicas para Galicia; e para o conxunto de España temos a maiores con descensos o sector da industria e a enerxía.

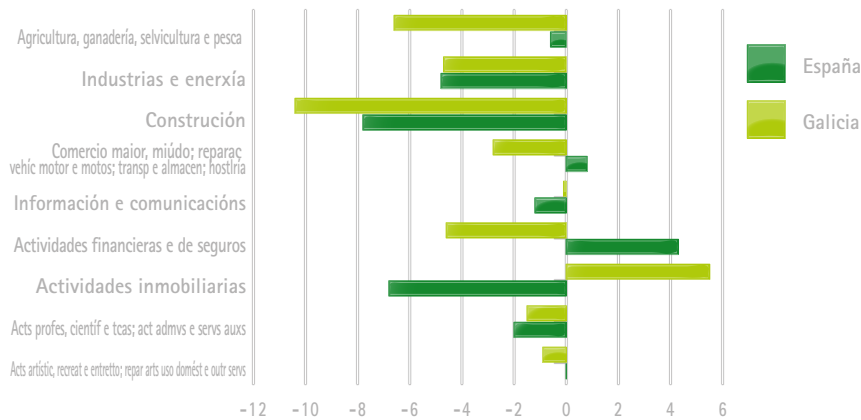
Os demais sectores presentan incrementos interanuais do VEB destacando as actividades artísticas que presentan unha taxa de crecemento en España do 1,5% e para Galicia do 2,3%. Séguelle o sector das actividades inmobiliarias que presentan unha taxa de crecemento do 0,3% para Galicia; no caso de España o crecemento é maior (1,1%).

Respecto ao emprego, que se encontra dentro das principais preocupacións dos españois, (segundo o Barómetro de Opinión do Centro de Investigacións Sociolóxicas (CIS) de setembro de 2011) o paro é o principal problema que existe actualmente en España (22,7%).

No Gráfico 3 podemos observar como as cifras non melloran respecto a anos anteriores xa que tanto en Galicia como en España, se rexistran reducións ao redor do 3% na maior parte das ramas. É

preciso destacar que a rama da construción é a que rexistra un maior descenso do emprego total, con porcentaxes superiores ao 10% en Galicia e ao 7,5% en España.

Gráfico 3. **Crecedo do emprego 2012-2013 (%)**



Fonte: Elaboración propia a partir dos datos de Contabilidade Rexional.INE. Base 2008. Emprego total por persoa. Miles de persoas

No caso de Galicia, á marxe do acontecido co sector da construción, tamén resulta especialmente preocupante o descenso acusado de empregos totais nas ramas seguintes: industrias e enerxía (-4,7%); agricultura, ganadería, silvicultura e pesca (-6,6%) e actividades financeiras e de seguros (-4,6%). Ademais tamén presenta taxas de descenso o comercio ao por maior e polo miúdo, o sector da información e das comunicacións, as actividades profesionais e as actividades artísticas.

Cabe destacar, no caso galego, o incremento bastante significativo das actividades inmobiliarias (5,5%).

No caso español é preocupante a situación de descenso acusado de empregos totais nas ramas da industria e a enerxía (-4,8%), das actividades inmobiliarias (-6,8%) e das actividades profesionais (-2,0%). Outras ramas que presentan descenso aínda que menos significativos son: a agricultura, ganadería, silvicultura e pesca e o sector da información e das comunicacións.

No conxunto español cabe destacar o incremento do emprego total na rama do comercio ao por maior e polo miúdo (0,8%) e das actividades financeiras e de seguros (4,3%). As actividades artísticas, recreativas e de entretemento non experimentaron variación con respecto ao ano anterior.

· **Propostas lexislativas da Comisión Europea: Reforma da PAC**

Os obxectivos da reforma da PAC de 2013 son conservar o potencial de produción de alimentos en toda a Unión Europea, apoiar aos agricultores e gandeiros que subministren alimentos de calidade e manter as comunidades rurais viables.

Para a consecución deses obxectivos, a Comisión propón un novo modelo da Política Agraria Comunitaria que continuaría baseándose nunha estrutura de dous piares (esta foi a posición máis apoiada no debate público e apoiada, ademais, polo Consello, o Parlamento europeo e o Comité das Rexións).

O primeiro piar sería o da política de prezos e mercados e o segundo piar o da política de desenvolvemento rural, de forma que cada piar sería complementario do outro pero sen solapamentos entre eles. Entre os instrumentos que posibilitarían a consecución dos obxectivos formulados fórmulanse os tres seguintes: Pagos directos, medidas de mercado e desenvolvemento rural.

### · Pagos directos

A reforma da PAC de 2013 establece un novo réxime de pagos directos, baseados no réxime de pago básico e outros réximes de axuda, de aplicación a partir do 1 de xaneiro de 2015 e ata o ano 2020.

O réxime de pago básico é un novo sistema de axudas desacopladas da produción que substitúe ao anterior réxime de pago único. O valor dos novos dereitos de pago básico establécense sobre a base dunha referencia rexional, onde o período histórico de referencia básico é a campaña de 2013.

Establécese un pago para prácticas beneficiosas para o clima e o medio ambiente, coñecido como "pago verde". Tamén se conceden axudas asociadas aos produtores de determinados sectores que afrontan dificultades, co obxectivo de incentivar o mantemento dos niveis de produción actuais.

Para este período regúlase a figura do agricultor activo, de forma que non se concedan pagos directos a non ser que a actividade agraria sexa significativa; para que a actividade agraria sexa considerada significativa, os ingresos agrarios distintos dos pagos directos supoñerán polo menos o 20% dos ingresos agrarios totais que obteña o agricultor.

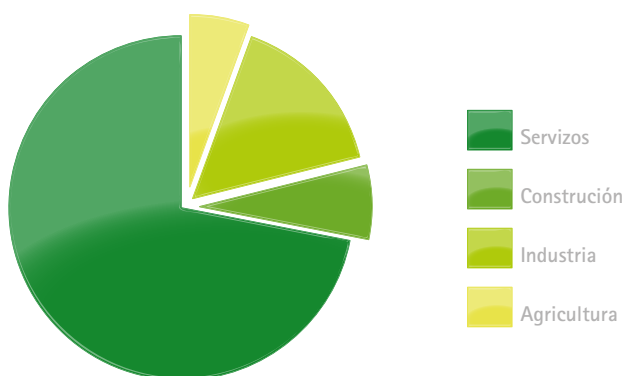
### · A importancia do sector agroalimentario na economía galega

A nivel mundial a volatilidade dos mercados agrarios e a evolución dos prezos dos produtos alimentarios veu condicionando o sector nos últimos anos. Este feito ven provocado pola continua eliminación dos mecanismos de intervención nos mercados agroalimentarios comunitarios e a constante apertura do mercado internacional o que provoca que as inestabilidades que afectan aos mercados mundiais se trasladen actualmente, en maior medida, ao interior do continente Europeo.

A esta volatilidade dos prezos agrarios engádeselle outro problema relacionado coa percepción final de ingresos por parte dos produtores. Por exemplo en Galicia, a suba dos prezos dos produtos lácteos só se viu reflectida de xeito moi feble na recuperación do prezo do leite nas explotacións galegas, pero que si sufriron de maneira máis acusada a suba dos prezos dos alimentos para o gando. A inestabilidade dos mercados estase convertendo nos últimos anos nun problema crónico. A isto podemos engadir unha forte asimetría entre a dinámica dos prezos percibidos polos agricultores e os prezos finais dos alimentos que pagan os consumidores.

Se procedemos a analizar o emprego sectorial en Galicia (Gráfico 4) podemos observar a distribución da poboación ocupada por sectores segundo datos da enquisa de poboación activa do INE. No sector da agricultura (no cal inclúense os datos de ocupados na agricultura, gandería, caza, silvicultura, pesca e acuicultura) podemos atopar empregados no ano 2013 a 55,2 miles de persoas, o que representa un 34,9% menos que o ano anterior.

Gráfico 4. **Emprego sectorial total en Galicia 2013**



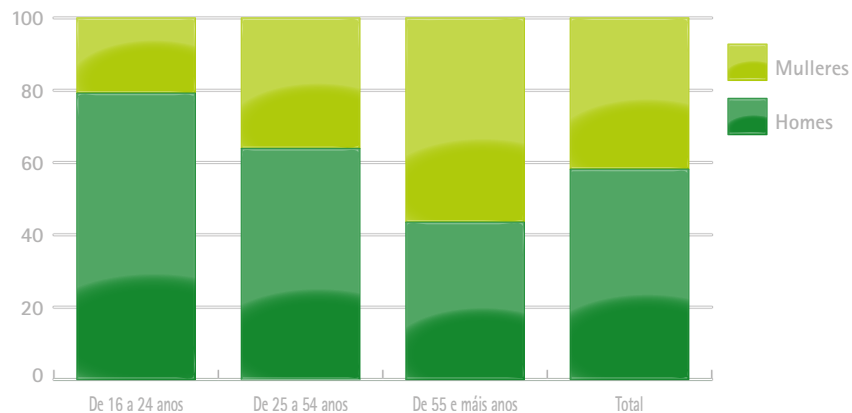
Fonte: Elaboración propia a partir dos datos da Enquisa de Poboación Activa. INE. Emprego total por sectores. Miles de persoas.

Observamos como o sector servizos é onde podemos atopar a maior concentración de empregados no ano 2013 seguido da industria. O sector servizos emprega a máis de 700.000 persoas, mentres que a industria emprega algo máis de 150.000.

Débase considerar que a maior concentración da poboación ocupada se dá nos tramos de idade máis altos o que implicaría un maior número de próximas xubilacións. Por outra banda nos tramos de idade de 25-34 anos estase a producir un incremento da poboación ocupada o que reflicte que o agro galego volve desenvolver o papel de refuxio que xa interpretara noutras crises.

Se observamos a Enquisa de Poboación Activa para analizar a variación da poboación ocupada por sexo e grupo de idade na agricultura de Galicia podemos ver unha forte diminución en case todos os tramos de idade.

Gráfico 5. Poboación ocupada por sexo e grupo de idade na agricultura en Galicia. EPA (%)



Fonte: Elaboración propia a partir dos datos de Enquisa de Poboación Activa. INE. Ocupados por grupo de idade e sexo. Miles de persoas. IV trimestre 2013.

Se pasamos a analizar a distribución por sexos observamos que para o tramo de idade entre 16-24 anos, os homes representan o 79,17% da poboación ocupada na agricultura, porcentaxe que diminúe nun 2% con respecto ao ano anterior.

No tramo que vai dende os 25 ata os 54 anos observamos unha porcentaxe de homes menor que no tramo anterior. Neste tramo de idade os homes representan o 63,88% da poboación ocupada na agricultura en Galicia.

Por último, no tramo que vai dende os 55 anos en diante atopamos unha situación inversa aos tramos anteriores. Neste tramo de idade as mulleres teñen unha representación maior dentro da poboación ocupada (56,52%) fronte á dos homes que é do 43,48%.

O gráfico 5 tamén pon de manifesto que o sexo máis ocupado na agricultura é o representado polos homes con algo máis do 58%, ao igual que acontecía o ano anterior.

### · Estrutura produtiva agraria de Galicia

O cuadro 1, representa a estrutura produtiva agraria de Galicia e España con datos actualizados a 2011. Destaca para Galicia, o incremento do 10,2% que sofre a especialización vexetal respecto ao 2008 e representa o 38,9% do valor da produción. A produción animal, pola contra, sofre unha contracción respecto ao 2008 do 9,7% e o seu peso pasa a ser inferior ao 60%. Por outra banda, os servizos e actividades secundarias non agrarias redúcense nun 0,5%.

Cadro 1. Estrutura da Produción agraria en Galicia e España

	Galicia			España	Índices de especialización de Galicia	Peso de Galicia no total de España (%)
	1990	2008	2011	2011		
<b>Produción Vexetal</b>	<b>35,2</b>	<b>28,7</b>	<b>38,9</b>	<b>59,0</b>	<b>0,7</b>	<b>5,0</b>
Cereias	1,2	1,4	1,6	10,9	0,1	1,1
Plantas industriais	1,0	0,7	0,4	2,7	0,2	1,2
Plantas forraxeiras	8,5	3,8	9,6	5,2	1,9	14,0
Hortalizas	7,2	10,3	8,6	15,9	0,5	4,1
Patacas	10,5	3,5	5,0	1,2	4,1	30,5
Froitas	3,6	5,9	11,2	16,0	0,7	5,3
Viño e Mosto	2,8	2,1	2,4	2,4	1,0	7,5
Outros	0,3	1,0	0,0	4,7	0,0	0,0
<b>Produción Animal</b>	<b>61,8</b>	<b>66,6</b>	<b>56,9</b>	<b>37,0</b>	<b>1,5</b>	<b>11,6</b>
Carne e Gando	32,3	33,5	31,9	28,1	1,1	8,5
Bovino	16,3	15,8	12,5	6,1	2,0	15,4
Porcino	7,0	7,5	5,4	13,5	0,4	3,0
Equino	0,1	0,0	0,1	0,2	0,5	3,8
Ovino e Caprino	1,1	0,2	0,2	2,3	0,1	0,7
Aves	6,9	9,0	12,7	5,5	2,3	17,4
Outros	1,0	1,0	1,0	0,6	1,8	13,5
Produtos animais	29,4	33,0	25,1	9,0	2,8	21,0
Leite	24,1	30,8	22,9	6,1	3,8	28,3
Ovos	5,1	2,1	2,0	2,4	0,8	6,2
Outros	0,3	0,1	0,2	0,5	0,4	2,9
<b>Servizos e actividades secundarias non agrarias</b>	<b>3,1</b>	<b>4,7</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>1,0</b>	<b>7,8</b>
<b>Produción rama agraria</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>1,0</b>	<b>7,5</b>

Fonte: Meixide Vecino, A. (Dir), A Economía Galega 2013. Estrutura en porcentaxe a partir dos valores correntes a prezos básicos.

Se afondamos máis na desagregación do Cadro 1, pódese destacar dentro da produción vexetal un considerable incremento da produción de plantas forraxeiras que aumenta en 5,8 puntos respecto ao 2008. Tamén é considerable o incremento de 5,3 puntos que experimenta a produción de froitas. Estes dous incrementos son os que fixeron que a produción vexetal aumentase o seu peso dentro da produción agrario respecto ao ano 2008. Outras producións que experimentaron crecemento foron: os cereais, as patacas e o viño e mosto. Sen embargo, tamén temos algunhas producións que experimentaron pequenos descensos: as plantas industriais e as hortalizas.

Polo que respecta á produción animal, observamos como se produce un incremento de 3,7 puntos na produción de aves. Pola súa parte, a produción de carne e gando sofre unha diminución de 1,6 puntos.

Destaca o sector lácteo polo seu elevado peso, aínda que a súa participación diminúe en 7,9 puntos respecto a 2008.

No referente ao grado de especialización do sector agroalimentario no contexto español, destaca que se diferencia do galego en ter unha especialización no sector agrícola. Destacan polo seu peso dentro da produción vexetal os cereais (10,9 puntos), as hortalizas (15,9 puntos) e as froitas (16,0 puntos). Dentro da produción animal destaca a produción de porcino.

Tan só a produción de plantas forraxeiras e patacas, dentro da produción vexetal, teñen un maior peso en Galicia que en España. Dentro da produción animal teñen un maior peso en Galicia que en España a produción de bovino, de aves e de leite.

É destacable o peso que ten a produción animal de Galicia dentro do conxunto español, xa que representa o 11,6% da produción animal total de España. Pola contra a produción vexetal tan só representa un 5% e os servizos e actividades secundarias non agrarias un 7,8%.

### · Evolución da estrutura agraria de Galicia no ano 2013

Para conseguir analizar a evolución da produción agraria en Galicia no ano 2013 e ante a falta de datos, achegámonos aos cadernos mensuais do Ministerio de Agricultura, Alimentación e Medio (MAGRAMA), Avances de Superficies e Producións Agrarias a través de Meixide Vecino, A. (op. Cit.). Destacar que os datos de 2012 son datos provisionais e os de 2013 son avances polo que a evolución da produción agraria pode variar unha vez se dispoña de datos definitivos.

Cadro 2. Evolución da Produción agraria en Galicia. Taxa de variación acumulativa anual (%)

	2012/2013		2012/2013
Cereais en gran	3,4	Froitas	2,4
Trigo	9,3	Mazá para sidra	4,6
Centeo	0,1	Mazá de mesa	2,0
Millo	2,1	Pera	-8,1
Leguminosas gran	-3,1	Viño (en miles de hl)	-0,5
Patacas	3,2	Leite de vaca	3,9
Millo Forraxeiro	10,8	Carne de vacún	-2,8
Hortalizas	-6,0	Carne de porcino	-4,5
Col e repolo	-6,6	Carne de ave	2,4
Leituga	-5,6	Carne de ovino	-11,1
Tomate	-10,9	Carne de caprino	-20,4
Pemento	1,3	Carne de coello	-0,4
Cebola	-15,6	Ovos	-
Feixón verde	7,2		

Fonte: Elaboración propia a partir dos datos de Meixide Vecino, A. (Dir), A Economía Galega 2013. Evolución das principais producións gandeiras e agrícolas en volume de Galicia.

No ámbito da produción agrícola, atopámonos cun descenso significativo na produción de leguminosas en gran e nas hortalizas (destacando a diminución da cebola, do tomate e da col e repolo). Por outra banda, incrementábase a produción de cereais en gran (destacando o trigo), as patacas, o millo forraxeiro e as froitas.

No referente ao ámbito gandeiro, rexístranse unhas taxas de crecemento positivas na leite de vaca e na carne de ave. Por outro lado, temos ramas que presentaron taxas de crecemento negativas como o da carne de vacún e a de porcino, a carne de ovino e caprino e a carne de coello.

### · A dimensión do cooperativismo agroalimentario en Galicia

Segundo os datos desprendidos da última actualización do Directorio de Cooperativas Agroalimentarias de España (Observatorio Socioeconómico do Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE<sup>2</sup> 2013)), correspondentes ao exercicio 2012, as cooperativas galegas supoñen un factor importantísimo no desenvolvemento económico de Galicia (entre os anos 2008 e 2012, o número de socios incrementouse nun 3%; a facturación nun 7,4% e o emprego total nun 1,42%). En canto ao número de entidades tamén se produce un incremento do 5,7%.

En España, a cifra de persoas socias supera o millón. Obsérvase un efecto producido polo posible abandono da actividade e, ademais, tamén hai que ter en conta o devandito efecto de concentración empresarial (menor número de cooperativas e maior facturación). A facturación e o emprego total tamén teñen comportamentos positivos, se comparamos os datos actuais cos anteriores ao inicio da crise.

Cadro 3. Cooperativas agroalimentarias. España e Galicia. 2012/2007<sup>2</sup>

	España			Galicia		
	2007	2012	Var 2007/2012	2007	2012	Var 2007/2012
<b>Nº Cooperativas</b>	3.996	3.844	-3,95%	231	195	-18,46%
<b>Número de socios</b>	1.160.337	1.179.323	1,61%	24.811	31.479	21,18%
<b>Facturación (M€)</b>	17.654	25.696	31,30%	1.311	1.907	31,25%
<b>Emprego Total</b>	91.454	98.999	7,62	4.506	4.821	6,53%

Fonte: Elaboración a partir de COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE ESPAÑA, Observatorio Socioeconómico do Cooperativismo Agroalimentario Español 2013, Madrid.

## 2. Obxectivos, metodoloxía e estrutura

O obxectivo xeral do presente Informe é esclarecer a verdadeira contribución do cooperativismo agroalimentario, e en particular do cooperativismo na gandería, ao desenvolvemento económico e

<sup>2</sup> Elaboración propia a partir dos datos do Observatorio Socioeconómico do Cooperativismo Agroalimentario Español 2013 (OSCAE), confeccionado por Cooperativas Agro-alimentarias de España e as Federacións e Unións Territoriais de Cooperativas, entre elas, Agaca.

social en Galicia, incorporando unha análise socioeconómica que permita ter unha visión global da situación actual dun sector estratéxico para a economía galega.

Deste modo, entre os obxectivos específicos máis importantes destacan:

- Que os axentes cooperativos<sup>3</sup> teñan un coñecemento acorde coa realidade cooperativa.
- Que os propios cooperativistas do agro saiban e coñezan en qué medida os seus esforzos contribúen a conformar un espazo socioeconómico no que o seu papel é de gran importancia.
- A reflexión e sensibilización por parte da sociedade en xeral, sobre unha fórmula empresarial da que aínda existen moitos prexuízos.

O estudo trata de ilustrar o que significan as empresas cooperativas agroalimentarias galegas e, en particular, as cooperativas gandeiras. Mostra o importante labor que xogan dentro do mundo rural, así como as súas preocupacións, os seus retos e desafíos máis urxentes e as estratexias necesarias para acadar con éxito os obxectivos marcados.

#### · **Parámetros estatísticos empregados no Informe**

O mecanismo empregado para indagar nas características socioeconómicas das cooperativas agroalimentarias (gandeiras, fundamentalmente) galegas é a enquisa.

Os ámbitos nos que operamos son os seguintes:

Ámbito poboacional: a poboación obxecto da investigación é o conxunto de cooperativas agroalimentarias que hai en Galicia, socias de Agaca.

Ámbito xeográfico: o ámbito xeográfico da enquisa abrangue todo o territorio galego.

Ámbito temporal: o ámbito temporal corresponde ao primeiro semestre do ano en curso.

Período de referencia: o período de referencia da enquisa corresponde ao ano 2013.

Unidades da enquisa: distinguimos dous tipos de unidades, a cooperativa e a persoa socia da entidade. A cooperativa é a unidade básica de análise. Cando se estudan os datos das cooperativas téñense en conta todas as persoas que conforman cada unha delas.

Unidades de mostreo: o mostreo é unietápico. A unidade primaria de mostreo é a cooperativa.

<sup>3</sup> Con *axente cooperativo* referímonos a aqueles axentes intermedios que asesoran a potenciais cooperativistas e aos propios cooperativistas sobre os aspectos máis do mundo do cooperativismo, para poder acadar un maior grao de éxito nos seus respectivos proxectos.

Tipo de mostreo: o mostreo que se aplica é o estratificado unietápico, definíndose os estratos en función do sector ao que pertencen as cooperativas:

- Estrato 1: cooperativas do sector da Gandería (máis importantes para este informe)
- Estrato 2: cooperativas do sector da Horta e Flor.
- Estrato 3: cooperativas do sector do Viño.

Selección da mostra: dentro de cada estrato, as cooperativas foron seleccionadas con probabilidade proporcional ao seu tamaño, e cunha afixación mínima de 6.

Tamaño e marco da mostra:

Os últimos datos dispoñibles<sup>4</sup> afirman que o número de cooperativas agroalimentarias rexistradas (nos distintos Rexistros Oficiais da Xunta de Galicia) en Galicia ascende a 333. Non obstante, desa cifra habería que restar aquelas que, estando rexistradas, xa non fan actividade ningunha, pero aínda non se liquidaron por completo. Agaca asocia ás cooperativas máis representativas en canto a actividade, volume de facturación e persoas socias; a isto, unímoslle a optimización de recursos económicos e humanos do equipo técnico e optamos por coller como referencia as cooperativas socias de Agaca que pertencen aos devanditos sectores. Polo tanto, seleccionamos 48 cooperativas<sup>5</sup>.

Atendendo a esta clasificación, das 48 cooperativas agroalimentarias socias de Agaca, con coñecemento firme de que están activas, nas condicións do estudo, o 72,92% delas sitúanse no estrato 1; o 12,5% no segundo e o 14,58% no terceiro estrato. De acordo coa composición da poboación, 35 cooperativas deberían ser elixidas do sector gandeiro, 6 deberían ser escollidas do sector da horta e flor e, o resto, 7 cooperativas deberían ser do sector do viño.

Factor de elevación: en termos prácticos, podería dicirse que cada individuo da mostra representaría o mesmo número de suxeitos da poboación.

Unha vez determinado o tamaño mostral, a selección da mostra realizouse mediante o sample xeración de números aleatorios de R (<http://cran.r-project.org/>), versión 3.0.1, determinándose unha mostra aleatoria simple para cada estrato e independente da xerada para calquera outro estrato. Á súa vez, foi seleccionado para cada un deles unha mostra de substitutas no caso de substitución por non localización ou non resposta.

---

4 JORDÁN RODRÍGUEZ, M. e BABÍO ARCAJ, M.R., Cooperativas de Galicia. Informe de síntese. 2010, Santiago de Compostela: Consellería de Traballo. Dirección Xeral de Relacións Laborais, 2013. Englobanse neste dato as de primeiro e as de segundo grao

5 En Agaca hai 120 cooperativas agroalimentarias asociadas. Os sectores nos que operan son: gandería (lácteo, subministracións, gando en vivo), horticultura, vitivinicultura, apicultura, ovino, cabrún, avicultura, equino, servizos, crédito, ovos e avicultura. Centrámonos no sectores antes mencionados, por ser onde se atopan englobadas a maioría das cooperativas.

### · Metodoloxía da enquisa

Para conseguir a información necesaria para a elaboración deste informe, procedeuse a enviar un cuestionario ás cooperativas da mostra. Os datos que achegaron as cooperativas comprobáronse realizando o oportuno contraste coa documentación existente en AGACA e, posteriormente, informatizáronse os datos mediante MS Access e MS Excel.

O informe "*Coñecendo o cooperativismo na gandería*" comeza cunha introdución sobre a relevancia do cooperativismo agroalimentario no contorno internacional, nacional e autonómico.

Tamén analiza as variables de dimensión, composición e facturación das cooperativas agrarias da mostra e, en particular, das cooperativas gandeiras. Contén tanto aspectos societarios, laborais, comerciais, económicos, órganos de goberno, formación, etc. Así como unha análise das principais liñas estratéxicas.





aacra

## 2. Características xerais das cooperativas da mostra no seu conxunto



As cooperativas agrarias teñen demostrada a súa capacidade para promover o desenvolvemento das áreas nas que se asentán, de maneira sostible e con visión de futuro, favorecendo a redistribución dos recursos e o equilibrio territorial e medioambiental. Para isto, precisan dunha dimensión óptima, que se pode conseguir a través dos procesos de concentración empresarial que se veñen levando a cabo nestes últimos anos. A redución de custes e as economías de escala permiten dar resposta a un mercado que esixe calidade, trazabilidade, seguridade alimentaria e diferenciación dos produtos.

No cadro 4 podemos observar unha primeira aproximación dos datos máis significativos da mostra:

Cadro 4. Dimensión das cooperativas. 2012-2013

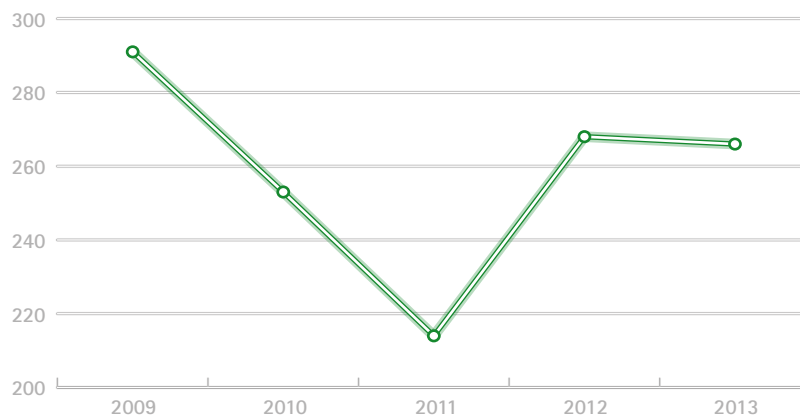
	2012	2013	Variación (%)
Nº de cooperativas	49	48	-2,04%
Promedio nº de socios	268	266	-0,75%
Promedio nº de traballadores	13	13,15	1,15%
Promedio facturación (millóns €)	5,6	5,8	3,57%

No referente ao número de cooperativas, no ano 2013 a mostra conta cunha sociedade menos que no ano anterior.

Destacar que o número medio de socios das cooperativas da mostra diminúe nun 0,75% con respecto a 2012, acadando unha cifra media de 266 persoas socias. Podemos observar que tanto o número medio de traballadores como o promedio de facturación das cooperativas se mantén bastante constante respecto do ano anterior.

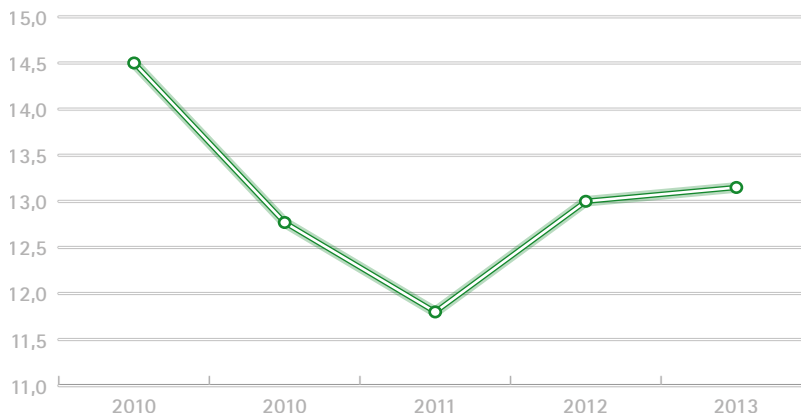
No gráfico 6 móstrase a evolución da cifra media de persoas socias que cambia tras diminuír dous anos consecutivos comeza a crecer ata que no ano 2013 volve producirse unha pequena diminución con respecto ao ano anterior, pero esta diminución é pouco significativa.

Gráfico 6.



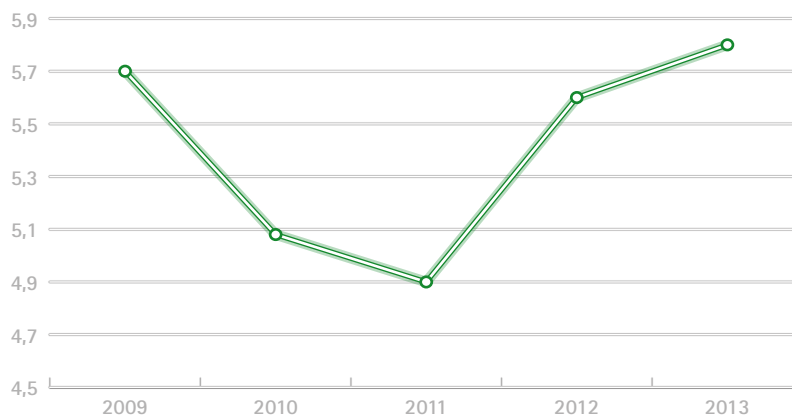
En canto á evolución do número medio de traballadores (gráfico 7), podemos observar unha evolución similar a do número de persoas socias; diminuíndo durante dous anos consecutivos e producíndose en 2012 un incremento considerable. No exercicio 2013, o número medio de traballadores por cooperativa mantense similar ao ano anterior, quedando a media de traballadores por cooperativa nas 13,15 persoas.

Gráfico 7.



No referente á cifra media de facturación das cooperativas da mostra, no ano 2013 acádase os 5,8 millóns de euros, o que representa un incremento do 3,57% con respecto ao ano anterior. A súa evolución indícanos un cambio na súa tendencia a partir de 2012, cando a facturación media por cooperativa comeza a incrementarse.

Gráfico 8.



## · Distribución e actividades das cooperativas

As cooperativas agrarias están plenamente implantadas no medio rural; de feito, pódense considerar auténticos axentes de desenvolvemento porque crean emprego, fixan poboación no seu territorio, orixinan crecemento empresarial e melloran o benestar social e a calidade de vida dos seus habitantes.

Tanto o xurdimento como o afianzamento das distintas actividades que desenvolven as sociedades cooperativas agrarias no medio rural son aspectos positivos que se potencian desde o seo das propias entidades. Sempre constitúen un elemento de profesionalización porque deste xeito vense obrigadas a estar atentas ás necesidades das súas persoas socias, ás orientacións dos mercados e á traxectoria da competencia.

Cadro 5. Actividades cooperativizadas. Facturación media por actividade 2013

Actividades	Facturación 2013
Leite	1.388.838,96
Carne	259.201,81
Fábrica de penso	2.236.440,79
Tenda agraria	896.051,80
Servizos técnicos	166.925,54
Viño	649.242,16
Horta	130.076,08
Flor	29.012,45
Outras	39.848,98

Tendo en conta o conxunto da mostra, tal e como estamos analizando neste apartado, a actividade que acada un maior volume de facturación correspóndese coa fábrica de penso, seguido da comercialización de leite e da tenda agraria.

En función do sector no que opere a cooperativa, vanse desenvolver unhas actividades ou outras.

Ímonos centrar agora nas cooperativas gandeiras, que son as que abranguen un maior número de áreas: comercialización de leite, comercialización de vacún de carne, fabricación de penso, tenda agraria, servizos técnicos, horta e outras.

Cadro 6. Peso específico de cada actividade con respecto a facturación global 2013 (promedios)

Sectores/ Actividad	Leite	Carne	Fábrica penso	Tenda agraria	Serv. Técnicos	Viño	Horta	Flor	Outras
Gandería	31,43%	11,11%	27,40%	19,54%	6,99%	0,00%	0,23%	0,00%	3,31%
<b>Mostra</b>	<b>22,92%</b>	<b>8,10%</b>	<b>19,98%</b>	<b>14,62%</b>	<b>5,10%</b>	<b>14,51%</b>	<b>10,27%</b>	<b>2,08%</b>	<b>2,42%</b>

Como podemos observar no cadro 6, algunha das cooperativas conta cunha sección formada por persoas socias que optaron por diversificar a súa explotación de leite ou carne cara á produción

hortícola. A porcentaxe de facturación que pode acadar esta sección neste tipo de cooperativas, con respecto á total, é máis ben pequena (en torno ao 0,23%).

No cadro 6 observamos as distintas actividades emprendidas polas cooperativas gandeiras e do conxunto da mostra co seu correspondente peso específico con respecto á facturación total en función do sector de actividade no que se insire.

Nas cooperativas gandeiras, a actividade con maior importancia é a comercialización de leite (31,43% do total facturado), seguido da fabricación de penso (27,40%) e da tenda agraria (19,54%). As restantes actividades nas que participa teñen unha menor representación sobre o total: comercialización de vacún de carne (11,11%), servizos técnicos (6,99%), horta (0,23%) e outras actividades (3,31%).

As persoas socias seguen a demandar das cooperativas novas actividades e servizos. Deste xeito, no sector gandeiro, os servizos máis solicitados son os de recría de xovencas, arrendamento de parcelas, xestión do gando de desvelle, carro mesturador ou compra de insumos.

Todas as sociedades están dispostas a levar a cabo as propostas das persoas socias, pero en moitas ocasións o seu número fai inviable o proxecto no curto prazo. Porén, poderíase tratar de facer algún tipo de colaboración entre varias cooperativas que estean interesadas, para que o investimento sexa posible.

The logo consists of the lowercase letters 'agaaca' in a white, rounded, sans-serif font. The letters are closely spaced and have a slight shadow effect, giving them a three-dimensional appearance. The logo is centered within a horizontal green bar that has rounded ends and a subtle gradient from a darker green on the left to a lighter green on the right.

### 3. A pessoa socia



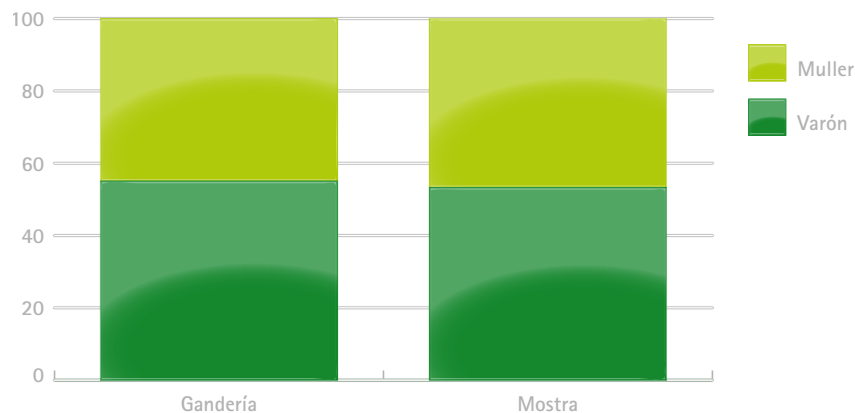
No ano 2013, a mostra está composta por cooperativas gandeiras, de horta e flor e vitivinícolas. No caso das cooperativas gandeiras, que é nas que se centra este informe, reúnen o 83,09% das persoas socias totais analizadas. Podemos observar que diminúe o número de persoas socias respecto ao ano anterior.

En canto ao número medio de persoas socias por cooperativa, no ano 2013 cada sociedade conta con 266 cooperativistas, en torno a un 1% menos que no ano anterior.

No que respecta ao xénero das persoas socias, no exercicio 2013 seguen predominando os cooperativistas varóns cunha taxa superior ao 53% do total. Se analizásemos os últimos cinco anos, observaríamos que este dato case non variou situándose en todo o período nun intervalo comprendido entre o 53% e o 54% de presenza de homes e en valores comprendidos entre o 46 – 47% para a de mulleres.

Analizando o caso da gandería, observamos que se produce unha situación similar que á da mostra. Neste caso, tamén predominan os cooperativistas varóns, que representan en torno ao 55% das persoas socias fronte o 45% que son mulleres.

Gráfico 9.



O envellecemento da poboación rural faise presente un ano máis nos datos que nos mostra o presente *Informe*: no ano 2013, a idade máis frecuente das persoas socias das cooperativas da mostra sitúase no tramo de 40-55 anos (cadro 7). Se analizásemos os datos dos últimos cinco anos, observaríamos que ese tramo oscila entre valores comprendidos entre o 45 e o 47%. Por outra banda, observamos que os menores de 25 anos son os menos presentes non superando en ningún dos exercicios o 3%; o tramo de 25 a 40 anos mantense en valores constantes que varían dende o 19% ao 22% (este tramo foi o que experimentou un maior incremento durante os últimos exercicios) e, por último, os maiores de 55 anos tamén son unha mostra representativa (preto do 32%).

Con todo isto, vemos que un ano máis, o perfil promedio do cooperativista agrario é un varón cunha idade media de entre 40 e 55 anos.

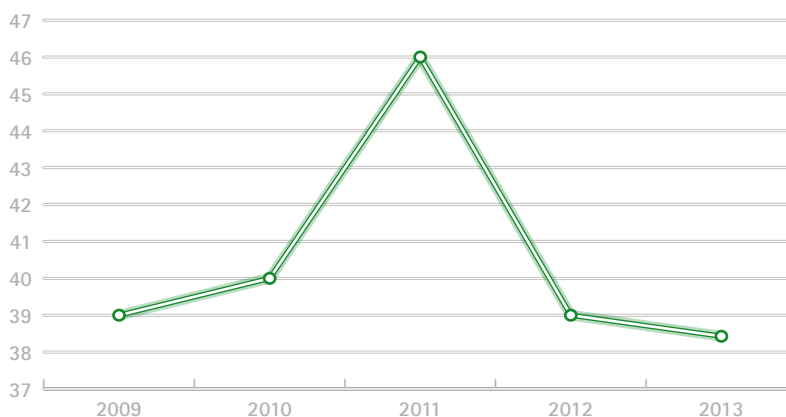
Cadro 7. Distribución das persoas socias por idades e actividades 2013

	< 25 anos	25 - 39 anos	40 - 55 anos	> 55 anos
Gandería	2,91%	20,15%	43,99%	32,94%
<b>Mostra</b>	<b>2,73%</b>	<b>21,96%</b>	<b>43,64%</b>	<b>31,68%</b>

Analizando a idade das persoas socias nas cooperativas gandeiras vemos moitas similitudes co caso da mostra en xeral. Nas cooperativas gandeiras, a idade máis frecuente das persoas socias sitúase no tramo de 40 a 55 anos ao igual que na mostra. O tramo de menores de 25 anos representa preto do 3% das persoas socias; o tramo de 25 a 40 anos representa algo máis do 20% e as persoas socias maiores de 55 anos mantéñense en valores próximos ao 33%.

O gráfico 10 mostra a evolución experimentada durante os últimos cinco exercicios polo xénero feminino das cooperativas gandeiras.

Gráfico 10.



Como podemos observar no gráfico, as mulleres teñen unha representación comprendida entre o 38 e o 40% nas cooperativas gandeiras, agás no exercicio 2011 onde se aprecia un forte incremento chegando a alcanzar unha representación do 46%.



agaca

## 4. Órganos de gobierno



Neste epígrafe describíense as características máis salientables con respecto á celebración das asembleas e cos órganos directivos: xerencia, composición e formación do consello reitor, perspectiva de xénero e presidencia; no sector gandeiro cooperativo.

### · A Asemblea

No exercicio 2013, a porcentaxe de asistencia media ás asembleas nas sociedades cooperativas mantense con respecto ao ano anterior (en torno ao 55% de asistencia).

No que respecta ás cooperativas gandeiras, observamos unha porcentaxe de asistencia ás asembleas inferior (próxima ao 54 %). A cantidade de reunións non sofre variacións con respecto ao ano anterior e mantense en 1,45, valor similar ao das cooperativas da mostra(1,49).

Cadro 8. Características da Asemblea Xeral. 2012-2013 (valores medios)

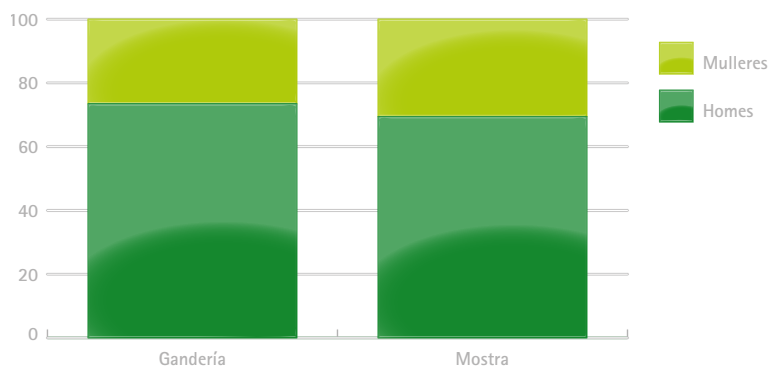
	2012		2013	
	Asemb/Coop	% Asistencia	Asemb/Coop	% Asistencia
Gandería	1,45	53,89%	1,37	49,36%
<b>Mostra</b>	<b>1,49</b>	<b>55,41%</b>	<b>1,46</b>	<b>52,01%</b>

No gráfico 11 mostramos os valores medios de asistencia ás asembleas segundo o xénero das persoas socias.

Polo que respecta as cooperativas gandeiras, obsérvase que por termo medio asisten máis homes (73,45%) que mulleres (26,55%). Neste sector a presenza de homes é cada ano máis superior á de mulleres.

Se observamos os datos referentes a mostra no seu conxunto vemos que ao igual que nas cooperativas gandeiras a asistencia de homes as asembleas é superior a asistencia de mulleres; aínda que neste caso nunha porcentaxe inferior (69,44% de homes fronte ao 30,56% de mulleres).

Gráfico 11.



## · O Consello Reitor

O cadro 9 indica, entre outros datos, que o número medio de conselleiros por sociedade ascende a 7, sendo igual a 8 no caso das cooperativas gandeiras. Polo que respecta á idade media dos membros do consello reitor, esta sitúase nos 48 anos, tanto para as cooperativas da mostra como para as cooperativas gandeiras.

Por termo medio, as sociedades que realizan máis reunións ao ano son as cooperativas gandeiras (11); mentres que a media global é de 10 xuntanzas anuais.

No que respecta ao número de socios que representa cada conselleiro a media da mostra sitúase nos 36 cooperativistas; mentres que nas cooperativas gandeiras é algo superior chegando aos 40 cooperativistas.

Cadro 9. Características do Consello Reitor. 2013 (Valores medios)

	Nº Consell./ coop.	% Mulleres	Idade	Nº reunións/ ano	Nº socios/ conselleiro
Gandería	8	9%	48	11	40
<b>Mostra</b>	<b>7</b>	<b>13%</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>36</b>

A presenza feminina no órgano directivo da cooperativa é moi baixa. Nas cooperativas da mostra é dun 13% pero nas cooperativas gandeiras esta porcentaxe aínda é inferior non chegando ao 10%.

No seguinte cadro (cadro 10) móstranse os datos da renovación do Consello Reitor para o ano 2013. Podemos observar que o 33% das sociedades da mostra renovaron a súa xunta rectora no exercicio 2013. As cooperativas gandeiras teñen a maior porcentaxe de renovación da súa xunta rectora (34%).

O método utilizado polas cooperativas, tanto do conxunto da mostra coma das gandeiras, foi a renovación parcial. Ningunha cooperativa levou a cabo unha renovación total do Consello Reitor no ano 2013.

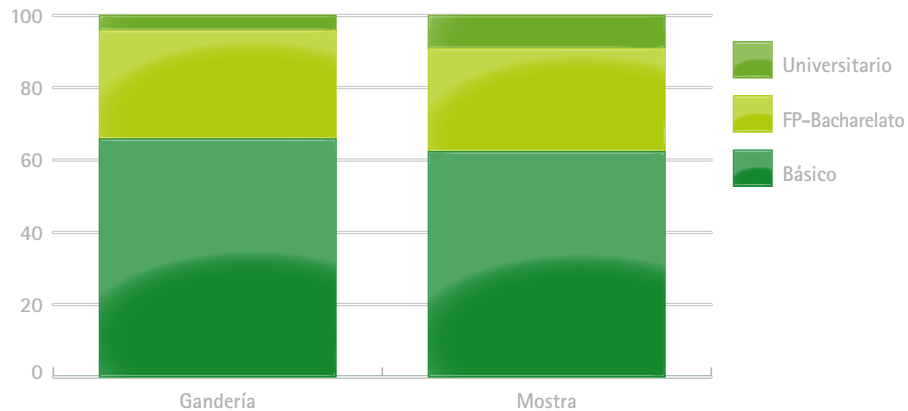
Cadro 10. Renovación do Consello Reitor. 2013 (valores medios)

	Coop que renovan CR	Renovación do CR	
		Total	Parcial
Gandería	34%	0%	100%
<b>Mostra</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

No referente á formación do Consello Reitor das cooperativas gandeiras, observamos que a maioría dos compoñentes posúen estudos básicos (en torno ao 66%) e apenas un 4% cursou estudos universitarios. Ao redondo do 30% dos compoñentes do Consello Reitor teñen estudos medios (FP ou Bacharelato).

Se analizamos esta variable en función do xénero, obsérvase na mostra que as mulleres posúen unha maior porcentaxe de estudos universitarios e medios que os homes membros do consello reitor.

Gráfico 12.



Se comparamos os datos anteriores cos da mostra no seu conxunto observamos como a porcentaxe de compoñentes do Consello Reitor con estudos básicos é máis baixa que nas cooperativas gandeiras e a de compoñentes con estudos universitarios é 5 puntos máis alta (9,14%).

### - A Presidencia

Tal e como nos ilustra o cadro 11, a idade media da persoa que ostenta a presidencia nas cooperativas da mostra sitúase nos 54 anos. Esta mesma idade é a que por termo medio ten a persoa que ostenta a presidencia nas cooperativas gandeiras.

No referente á presenza de mulleres na presidencia das cooperativas gandeiras dicir que tan só un 5,71% das presidencias están ocupadas por mulleres. No caso do conxunto da mostra este dato é un pouco inferior alcanzando o 4,16%. Por termo medio a persoa encargada da presidencia das cooperativas leva no seu cargo 10 anos.

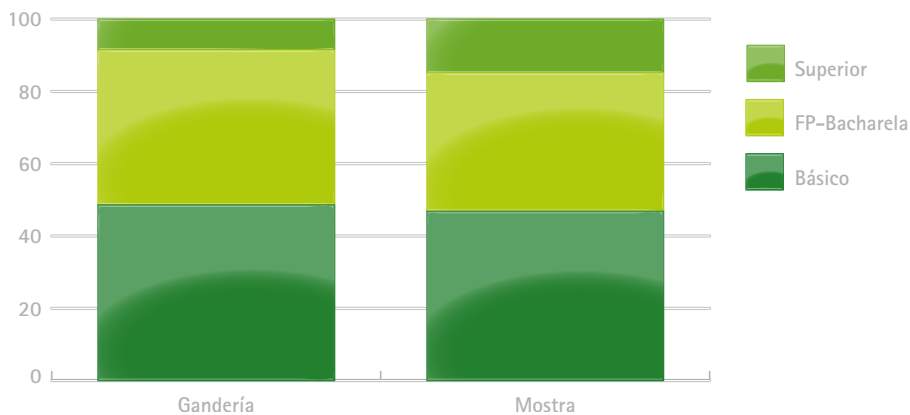
Cadro 11. Presidencia. Características. 2013 (Valores medios)

	Idade	Antigüidade	% Mulleres
Gandería	54	10	5,71%
<b>Mostra</b>	<b>54</b>	<b>10</b>	<b>4,16%</b>

Polo que respecta ao nivel de estudos só unha porcentaxe moi reducida das persoas que ocupan este cargo posúe estudos universitarios (14,89%). No caso das cooperativas gandeiras este dato aínda é máis pequeno, xa que contan con estudos universitarios o 8,57% das persoas que ocupan a presidencia.

En termos xerais, preto da metade conta con estudos básicos e case o 40% posúe estudos medios (FP – Bacharelato). Nas cooperativas gandeiras os datos son moi similares aos do conxunto da mostra; o 48,57% das persoas que ocupan a presidencia contan con estudos básicos e o 42,86% teñen estudos medios.

Gráfico 13.



### · A Xerencia

Non todas as cooperativas confían na necesidade de contar cun xerente para a administración da sociedade. Así pois, só o 66% das cooperativas gandeiras teñen xerente; mentres que se analizamos as cooperativas da mostra só o 63% delas contan cunha persoa para administrar a cooperativa.

No caso das cooperativas gandeiras que contan con xerencia a idade media da persoa que ocupa o cargo é de 46 anos e levan preto de 15 anos no seu posto.

Se analizamos o xénero, menos do 30% das xerencias das cooperativas gandeiras están ocupadas por mulleres. Este dato é bastante superior ao das cooperativas estudadas que apenas alcanza o 23%.

Cadro 12. Xerencia Características. 2013 (Valores medios)

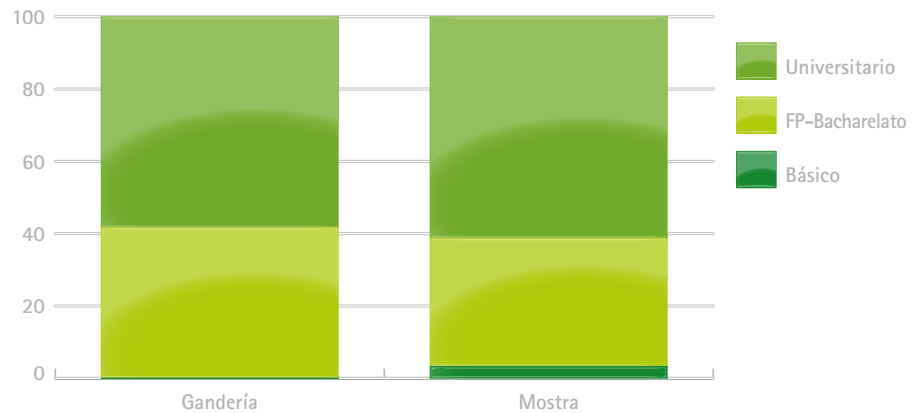
	Idade	Antigüidade	% Mulleres
Gandería	46	14	29%
<b>Mostra</b>	<b>46</b>	<b>15</b>	<b>23%</b>

Polo que respecta ao nivel de estudos dos xerentes das cooperativas gandeiras, no gráfico 14 observamos que hai un 58,33% de profesionais con estudos universitarios e os restantes (41,67%) posúen estudos medios. O máis destacable neste punto é que ningún xerente das cooperativas gandeiras conta con estudos básicos.

En termos xerais, os xerentes das cooperativas da mostra que posúen estudos universitarios representan o 61,29%, o 35,48% ten estudos medios e tan só un 3,23% conta con estudos básicos.

Polo tanto, no caso da formación das persoas ao cargo da xerencia das cooperativas ocorre unha situación inversa á que ocorre no caso das persoas ao cargo da presidencia ou dos compoñentes do Consello Reitor.

Gráfico 14.







aacv

## 5. Aspectos laborais

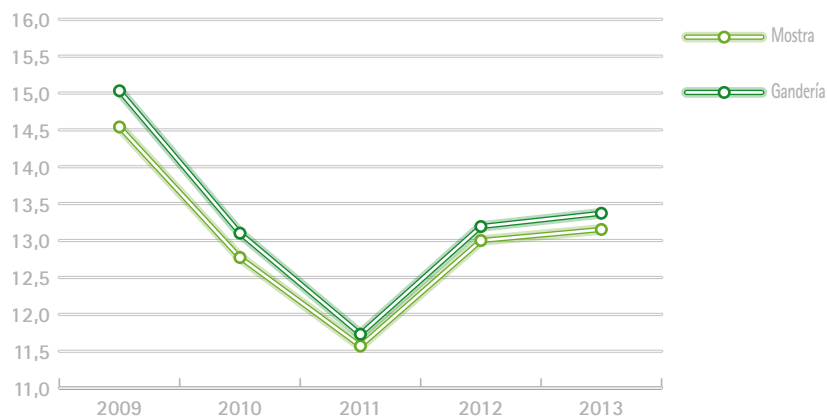


### Aumento do emprego medio nas cooperativas gandeiras

A cifra media de persoas traballadoras nas cooperativas gandeiras, no ano 2013, sitúase en 13,37 persoas por cooperativa, o que supón un pequeno incremento do 1,36% con respecto ao ano anterior. A pesar deste pequeno incremento, se botamos a vista atrás e o comparamos con datos de 2009 (gráfico 15), esta cifra implica unha caída do emprego medio do 11%.

Se comparamos os datos das cooperativas gandeiras coa media da mostra observamos que teñen a mesma tendencia e se encontran en intervalos moi similares. No exercicio 2013, a cifra media de persoas traballadoras en termos xerais é de 13,15 persoas incrementándose nun 1,15% con respecto ao 2012. Polo contra se comparamos o dato de 2013 co do inicio do período analizado observamos como se produce unha caída do emprego medio do 9,56%.

Gráfico 15.



Unha vez que chegamos a este punto, pódese falar do que denominamos Grao de Desenvolvemento Cooperativo (GDC). Este ratio está formado polo número de persoas traballadoras entre o número de persoas socias, é dicir, con cántos persoas asalariadas conta a cooperativa para atender as necesidades de cada persoa socia. Este cociente constitúe un índice do compromiso económico e social da cooperativa, así como do grao de desenvolvemento do cooperativismo.

A media das cooperativas analizadas no estudo sitúase en 0,05, mentres que o promedio de España<sup>1</sup> chega a 0,08. Hai que dicir que o dato español supón o noveno posto en Europa, onde a media chega a 0,10 persoas traballadoras por cada persoa socia. A media das cooperativas gandeiras sitúase en 0,04.

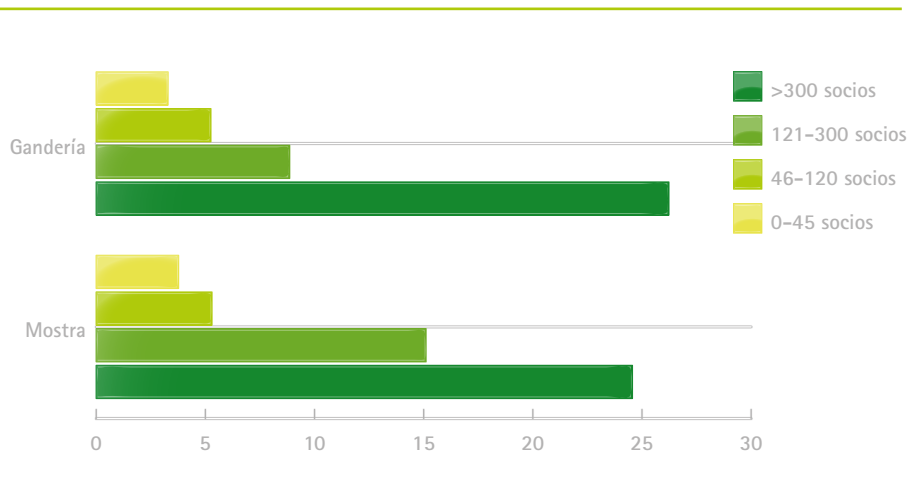
No gráfico 16 observamos o número medio de persoas traballadoras segundo o número de persoas socias que teñen as cooperativas. O máis significativo é que canto maior é o número de persoas socias

<sup>1</sup> Baamonde Noche, Eduardo, Ex-presidente do COGECA (Confederación General de Cooperativas Agrarias, Unión Europea). Seminario "El cooperativismo agrario en la Unión Europea", Madrid, novembro 2005.

que teñen as cooperativas tamén é maior o seu número medio de persoas traballadoras, tanto nas cooperativas da mostra estudadas como nas cooperativas gandeiras.

Se observamos os datos das cooperativas gandeiras, vemos que as cooperativas con menor número de persoas socias (entre 0 e 45) teñen un número medio de persoas traballadoras de 3,29. As cooperativas cun número de persoas socias comprendidos entre 46 e 120 posúen a 5,25 persoas traballadoras por termo medio; e as cooperativas con máis de 300 persoas socias contan cunha media de 24,56 persoas traballadoras. Nestes tres tramos de persoas socias os datos das cooperativas gandeiras son moi similares aos datos das cooperativas da mostra estudadas. Pola contra no tramo de 121 a 300 persoas socias, existe unha diferenza bastante notable, xa que as cooperativas gandeiras teñen un emprego medio de 8,86 persoas mentres que as cooperativas da mostra teñen 15,11.

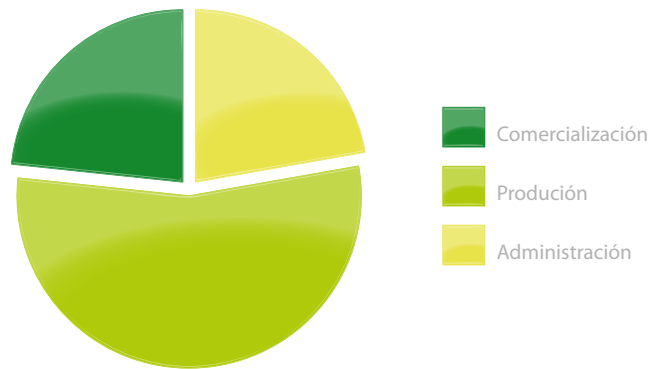
Gráfico 16.



### *O departamento de produción ten o maior cadro de persoal*

O 54,35% do número total de persoas traballadoras atópase no departamento de produción. O 23,30% do total pertence á área comercial e o 22,35% restante atópase na área de administración.

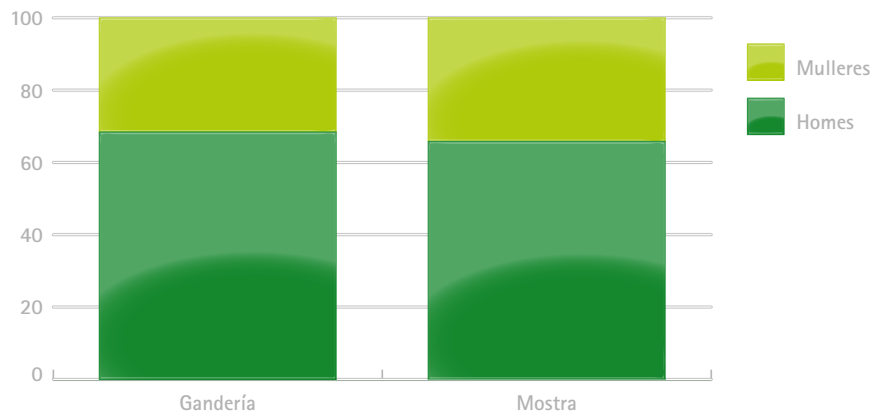
Gráfico 17.



A distribución do xénero por departamentos indica que se dá un predominio feminino no departamento de administración (preto do 71%); mentres que nos departamentos de produción e comercialización a presenza de mulleres é escasa (23% e 25% respectivamente).

Se realizamos unha análise do cadro de persoal das cooperativas gandeiras en función do xénero, observamos no gráfico 18 que a porcentaxe de mulleres contratadas non alcanza o 32% fronte ao máis do 68% de homes.

Gráfico 18.



### *As contratacións fixas son moi superiores ás temporais*

Nas cooperativas gandeiras a porcentaxe de contratos fixos é moi superior a de contratos temporais, que acada só o 10,26% do total do emprego directo xerado por estas.

Polo que respecta ao tipo de contrato de traballo en función do xénero, nas cooperativas gandeiras a maioría das persoas traballadoras son homes, tanto para os contratos fixos como para os temporais. No caso das mulleres traballadoras de cooperativas gandeiras, a porcentaxe delas con contrato temporal e con contrato fixo é moi similar (31,25% e 31,67% respectivamente).

### *A xestoría é a actividade máis subcontratada*

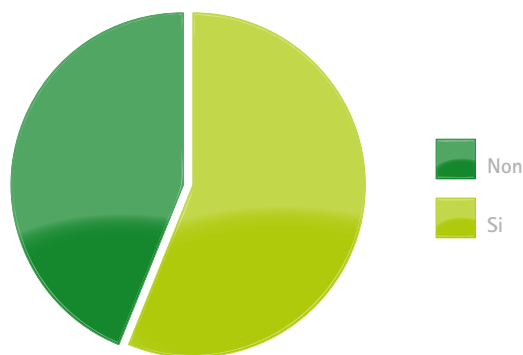
No ano 2013, a cifra media de emprego indirecto nas cooperativas gandeiras sitúase en 3,89, entre empresas e/ou persoas traballadoras externas.

Nas cooperativas gandeiras, máis do 45% das sociedades teñen subcontratados os servizos dunha empresa especializada en temas de xestión contable, fiscal ou laboral no exercicio 2013. O 40% opinan que é máis rendible contratar o servizo de transporte que telo en propiedade e preto do 26% teñen subcontratadas as tarefas veterinarias.

### · **Formación social**

No gráfico 19 podemos observar que o 56,25% das cooperativas levaron a cabo algún tipo de acción formativa durante o exercicio 2013, ben para as súas persoas socias ou ben para as persoas traballadoras da cooperativa.

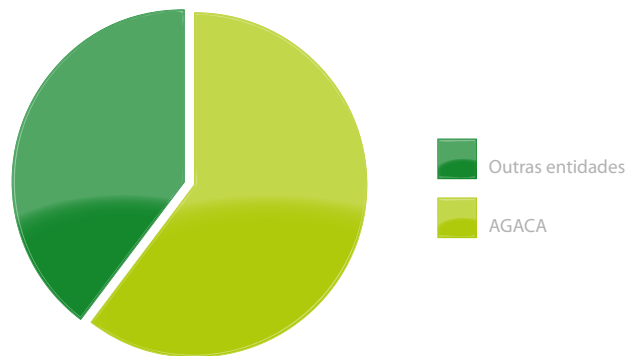
Gráfico 19.



Preguntando ás cooperativas pola realización de cursos de reciclaxe e actualización de coñecementos, destinados tanto aos membros do consello reitor como ao persoal, atopamos que a persoa encargada da xerencia e as persoas traballadoras da cooperativa son as que máis accións formativas realizan para o desenvolvemento das súas funcións.

Se observamos o gráfico 20, vemos que algo máis do 60% dos cursos impartidos nas cooperativas agrarias estudadas foron realizados en colaboración coa Unión de Cooperativas Agrarias, AGACA.

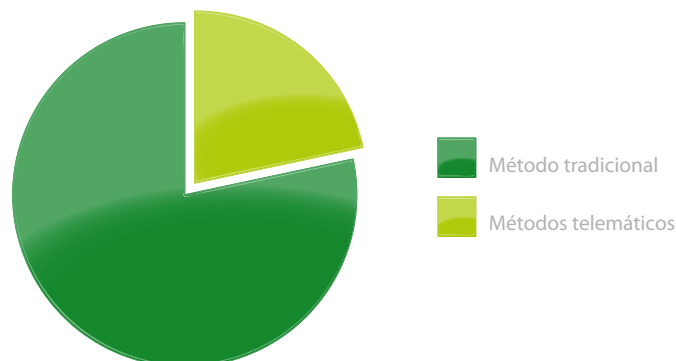
Gráfico 20.



Os temas máis tratados destas accións formativas son o cooperativismo (67%) seguidos das NTICs (Tecnoloxías da Información e da Comunicación), xa que o 30% das cooperativas que impartiron formación ás súas persoas socias incluíron algún curso deste tipo. Outros cursos demandados son os relacionados coa prevención de riscos laborais, a igualdade entre homes e mulleres nas cooperativas ou novidades fiscais.

Grazas ás tecnoloxías da información e mediante o uso de ferramentas multimedia é posible transmitir coñecementos vía telemática, así como establecer canles de comunicación entre o formador e o alumno, sen que ambos teñan que coincidir nun mesmo espazo físico e temporal. Neste contexto, internet é unha boa solución para os problemas de formación, posto que propón un medio interactivo, dinámico e universal para encarar os procesos formativos mediante o uso da tecnoloxía que ofrece.

Gráfico 21.



O gráfico 21 ilustra os métodos de impartición empregados polas cooperativas que levaron a cabo accións formativas no 2013. O 21,74% das cooperativas afirman usar algún dos métodos telemáticos

para levar a cabo as accións de formación. Isto supón un incremento do 35% con respecto ao ano anterior.

Nas sociedades que empregan a formación a distancia, os cursos organizados baixo este método supoñen un promedio do 18% con respecto á formación tradicional. No caso da teleformación, a porcentaxe que representa esta en relación á formación tradicional é do 20%.



aacv

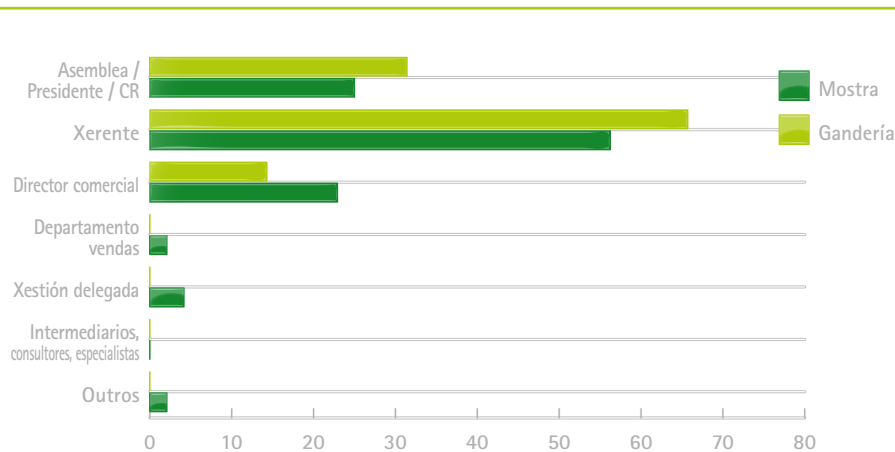
## 6. Aspectos comerciais



A xestión comercial é un concepto moi amplo que abarca moitos aspectos empresariais: elaboración de presupostos de vendas e gastos, fixación de obxectivos comerciais, definición da política de prezos e das condicións comerciais, seguimento das relacións cos clientes ou o propio marketing. Deste xeito, o responsable ou responsables da xestión comercial teñen nas súas mans unha das partes máis importantes da empresa.

Para falar da xestión comercial nas cooperativas agrarias é necesario facer unha matización en función da actividade principal que desenvolven: nas cooperativas gandeiras hai que distinguir entre as que lles subministran bens ou materias primas ás persoas socias (por exemplo, alimentación para o gando) e as que comercializan o seu leite. No primeiro caso, os clientes van ser as propias persoas socias da cooperativa; mentres que no segundo, as persoas socias son os provedores da materia prima, e os clientes van ser as industrias que compran o leite.

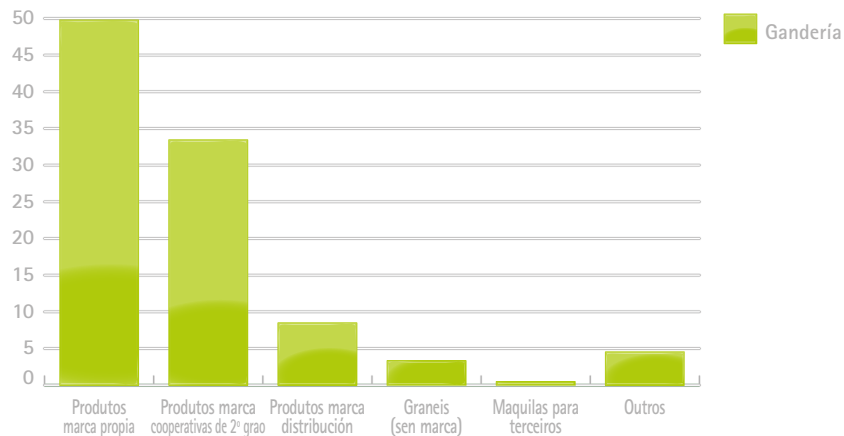
Gráfico 22.



Hai que apuntar que non se pode falar de exclusividade para a toma das decisións relativas á comercialización e ás vendas. Se nos referimos a mostra no seu conxunto, o responsable da xestión comercial adoita ser habitualmente o xerente (56,25%), ao igual que ocorre nas cooperativas dedicadas á gandería (65,7%). En ambos casos, por detrás do xerente adoita ser a asemblea, o presidente ou o consello reitor os que participan neste tipo de decisión, pero nunha porcentaxe máis reducida (31,4% nas cooperativas gandeiras). O director comercial, nas cooperativas gandeiras, non ten moita participación (14,3%). Ningunha das cooperativas gandeiras enquisadas en 2013 fan responsable da xestión comercial ao departamento de vendas, a unha xestión delegada ou a intermediarios ou especialistas.

Un aspecto a ter en conta en relación a xestión comercial é o enfoque que se lle dá aos produtos que vende a empresa. Na enquisa realizada en 2013 preguntábase pola orientación comercial dos produtos elaborados e pídese indicar a porcentaxe de cada un respecto ás vendas totais. O gráfico 23 mostra os resultados obtidos.

Gráfico 23. Gráfico



Unha definición de *marca* pode ser un nome, etiqueta, logotipo ou marca de calquera natureza que serve para relacionar unha mercancía coa empresa que a produce.

Neste contexto, unha cooperativa que elabora alimentación animal e coloca no envase a súa denominación, está vendendo produción baixo unha marca propia.

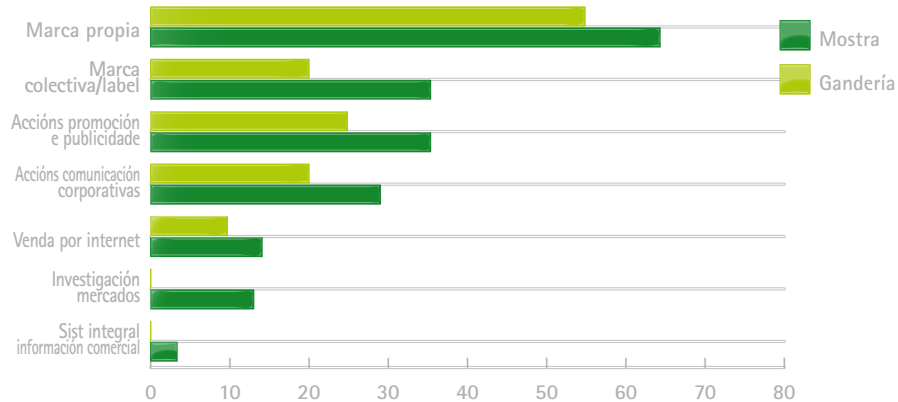
As cooperativas gandeiras, incluíndo aquí soamente sociedades que realizan algún tipo de transformación no produto, afirman vender case o 50% da súa produción baixo marca propia, algo máis dun 3% a granel<sup>1</sup> e practicamente nada en *maquilas* para terceiros (0,48%). Por outra banda, venden máis do 33% da súa produción baixo a marca da cooperativa de segundo grao á que pertencen e un 8,48% baixo a marca da distribuidora.

Como xa comentamos anteriormente, unha parte da xestión comercial é o *marketing*, ferramenta cada vez máis importante, dados os niveis de competencia existentes nos distintos mercados.

No seguinte gráfico ilústranse os datos extraídos das cooperativas gandeiras e da mostra en 2013.

<sup>1</sup> O concepto de granel enténdese como produción sen marca.

Gráfico 24. Gráfico 24.



A ferramenta de *marketing* máis empregada é a marca propia, tanto para as cooperativas gandeiras como da mostra (55% e 64,52% respectivamente).

O 35,48% das cooperativas da mostra afirma utilizar a marca colectiva como instrumento promocional; mentres que no caso das cooperativas gandeiras só o utilizan o 20%. Neste caso, hai que dicir que o concepto de *marca colectiva* fai referencia aos signos que permiten distinguir a orixe xeográfica, o material, o modo de fabricación ou outras características comúns dos bens e servizos das distintas empresas que utilizan a marca colectiva. O propietario da mesma pode ser unha asociación da que son membros esas empresas ou calquera outra entidade, xa sexa unha institución pública ou unha cooperativa. Utilízanse a miúdo para promover produtos característicos dunha rexión. Neses casos, a creación dunha marca colectiva non só axuda a comercializar estes produtos dentro e, en ocasións, fóra do país, senón que proporciona un marco para a cooperación entre os produtores locais. As Denominacións e Indicacións Protexidas e as Denominacións de Orixe son exemplos de marcas colectivas.

Polo que respecta ás accións de promoción e publicidade, o 25% das cooperativas gandeiras afirma desenvolver estas accións, cifra moi inferior ao máis do 35% das cooperativas da mostra.

O 20% das cooperativas gandeiras leva a cabo accións de comunicación corporativas. Como media das cooperativas enquisadas que contestaron a esta pregunta, a porcentaxe sitúase en torno ao 29%.

A venda por internet é utilizada polo 9,68% das cooperativas gandeiras e estas non empregan sistemas integrais de información comercial nin investigación de mercados.

O Cadro 13 describe cáles acostuman ser os clientes das cooperativas gandeiras e tamén facemos unha comparación coa media das cooperativas analizadas.

Cadro 13. Tipoloxía de clientes. 2013

	Gandería	Mostra
Autoconsumo socios	68,60%	49,17%
Outras cooperativas de 1º grao	4,07%	3,10%
Outras cooperativas de 2º grao	2,25%	6,37%
Outras industrias transformadoras	11,20%	10,40%
Mercas	0,00%	0,24%
Almacenistas / Intermediarios	2,07%	5,10%
Directa/Distribución organizada	3,33%	11,02%
Directa/Tendas tradicionais	0,72%	3,11%
Á exportación	0,01%	3,28%
Venda directa a terceiros	7,77%	6,00%
Outras vías	0,00%	2,14%

A maior parte da facturación das cooperativas gandeiras (68,60%) vai destinada ás persoas socias, que se converten no seu cliente máis importante. O mesmo acontece coas cooperativas da mostra pero nunha porcentaxe inferior (en torno ao 49%).

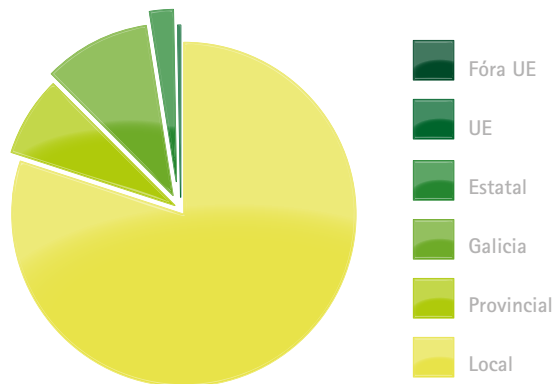
Seguindo coa análise das cooperativas gandeiras, comprobamos que venden o 11,20% da súa produción a outras industrias transformadoras e o 7,77% a terceiros. Estes tres clientes son os principais das cooperativas gandeiras ao igual que acontece coas cooperativas da mostra tal e como podemos observar no cadro anterior. Tamén teñen relativa importancia as cooperativas de primeiro grao e a distribución organizada.

Os almacenistas, intermediarios e similares apenas teñen significación como clientela das cooperativas gandeiras enquisadas (algo máis dun 2%), ao igual que acontece coas cooperativas de segundo grao que representan o 2,25% da súa clientela.

Tamén cabe mencionar que as cooperativas gandeiras apenas realizan exportacións, xa que estas representan o 0,01%; mentres que na media da mostra teñen un peso máis significativo do 3,28%.

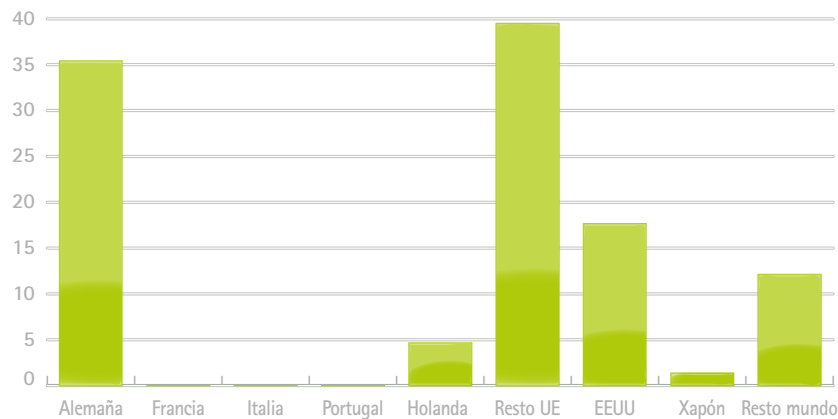
No referente ao ámbito de mercado no que traballan as cooperativas gandeiras, o seguinte gráfico ilustra cal é o alcance da acción comercial das sociedades no ano 2013.

Gráfico 25.



As sociedades relacionadas coa gandería depositan o seu peso no mercado máis próximo: máis do 80% da facturación de 2013 procede do mercado local. No mercado provincial teñen unha presenza do 7,44% e a nivel de Galicia venden en torno ao 10% da súa facturación. Por outra banda, mencionar que no mercado estatal, europeo e mundial apenas venden produto (2,38%, 0,01% e 0% respectivamente).

Gráfico 26.



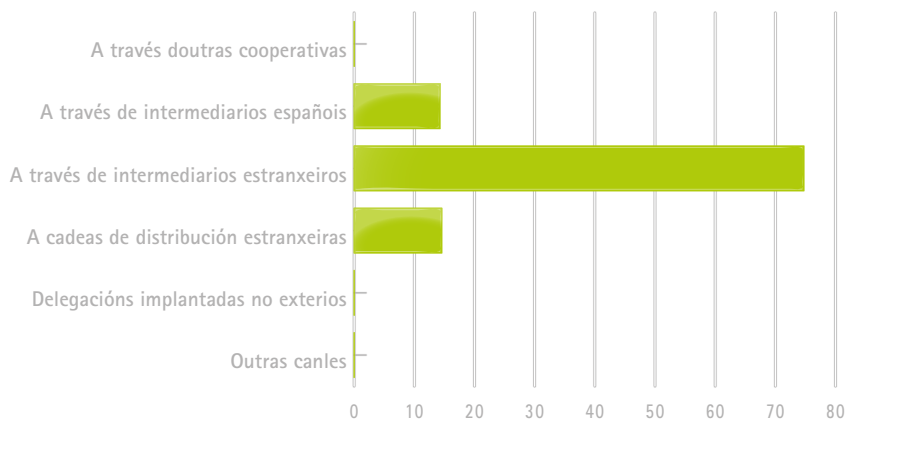
Debido a que as cooperativas gandeiras apenas realizan exportacións (representan o 0,01% da súa facturación), como xa mencionamos anteriormente, imos analizar os países de destino das exportacións das cooperativas da mostra estudadas, xa que pode servir de orientación para as cooperativas gandeiras que queiran comezar a realizar exportacións.

No gráfico 26 podemos observar que os destinos se atopan bastante repartidos. No ano 2013, a maior parte das exportacións foron para Alemaña (35,43%) e para outros países da Unión Europea (39,50%). Algúns países europeos como Francia, Italia ou Portugal non figuran como destinatarios das exportacións das cooperativas agrarias galegas. Ao marxe da UE vemos que ten un peso moi

importante nas exportacións Estados Unidos (17,67%) e o resto do mundo (12,13%), onde se engloban países non comunitarios como Canadá, México, Australia, Filipinas, China ou Latinoamérica.

Tamén para as cooperativas da mostra imos analizar as canles máis empregadas nas exportacións (gráfico 27), xa que pode axudar a aquelas cooperativas gandeiras que comecen a vender os seus produtos no estranxeiro.

Gráfico 27.



As canles elixidas no exercicio 2013 para a exportación son, en primeiro lugar, os intermediarios estranxeiros (74,75%); seguidos das cadeas de distribución estranxeiras (14,57%) e os intermediarios españois que actúan no estranxeiro (14,29%). As demais canles para a internacionalización (mediante outras cooperativas ou mediante delegacións implantadas no exterior) non son empregadas polas cooperativas agrarias galegas nas súas exportacións.



agaca

## 7. Aspectos económicos



## 7.1. Análise da estrutura económico - financeira<sup>1</sup>

Neste informe atopamos información dun grupo significativo de cooperativas agrarias galegas, tratada de xeito que sexa útil para os xestores das cooperativas na súa toma de decisións coa máxima eficiencia e para que lles sirva para realizar unha análise e diagnose da súa cooperativa mediante a consulta e comparación dos datos e, deste xeito, diagnosticar a situación económica e financeira da súa cooperativa.

As contas de balances e de perdas e ganancias facilitadas polas cooperativas que participan na mostra trátanse de xeito que poidan ser o máis útiles posibles. Do proceso de tratamento obtéñense unha serie de resultados.

Cando se comparan os valores obtidos dos ratios entre as distintas partidas do balance e da conta de perdas e ganancias, tense en conta que o obxectivo das cooperativas non coincide na súa totalidade co das empresas capitalistas, posto que as cooperativas pretenden a mellora social e económica das súas persoas socias, a través da mellora económica das súas explotacións e, por outra parte, maior calidade de vida. Este obxectivo conségueno realizando numerosas e variadas actividades, para o que contan con recursos materiais e humanos que teñen que xestionar seguindo técnicas de xestión económica, para poder minimizar custos de transformación e comercialización e acadar unha relación calidade - prezo superior a outros produtos e servizos do mercado.

As principais actividades das cooperativas agrarias son a comercialización da produción dos socios e o aprovisionamento de produtos e servizos que necesitan para desenvolver a actividade na súa explotación. Para realizar todas ou parte destas actividades, a cooperativa precisa de moitos recursos administrativos xa que fai a súa xestión moi complexa.

As cooperativas da mostra coas que traballamos pertencen a tres subsectores claramente diferenciados: cooperativas gandeiras (na que nos centramos maiormente neste informe), vitivinícolas e de horta. Dentro do mesmo subsector, as estruturas económicas e produtivas son moi diferentes.

Imos realizar un estudo da estrutura económica e financeira das cooperativas gandeiras, analizando a súa capacidade produtiva, as fontes de financiamento, os ingresos obtidos da realización das actividades e os gastos en que incorren para obter ditos ingresos. Os resultados, na medida do posible, ímolos comparar cos datos obtidos da mostra estudada.

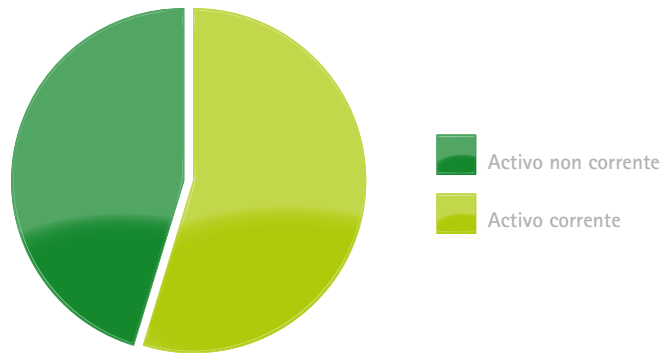
Analízanse os balances de 35 cooperativas gandeiras e realízase unha comparación cos balances de 48 cooperativas agrarias de Galicia (35 gandeiras, 6 de comercialización de produtos de horta e 7 de produción e elaboración de viño).

Nos seguintes gráficos obsérvase a estrutura global da capacidade económica e financeira das cooperativas gandeiras e da mostra.

<sup>1</sup> A información utilizada na elaboración deste epígrafe recóllese nos Anexos.

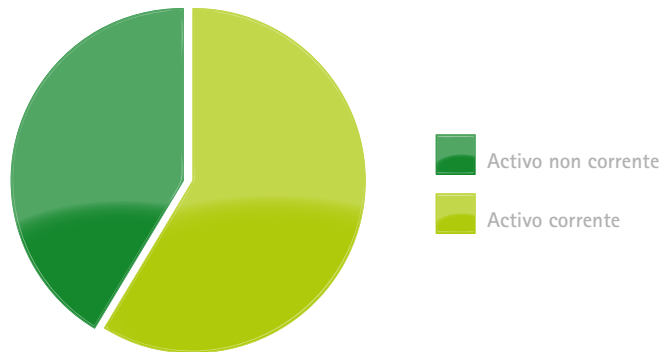
A proporción do activo corrente é maior nas cooperativas gandeiras que o activo non corrente, debido a que unha parte das actividades que realizan son as de comercialización sen transformación de produtos obtidos nas explotacións dos socios: leite cru de vaca, animais e adquisición de produtos tales como adubos, fitosanitarios, zosanitarios, etc., e estas actividades non necesitan fortes investimentos en activos non correntes.

Gráfico 28.



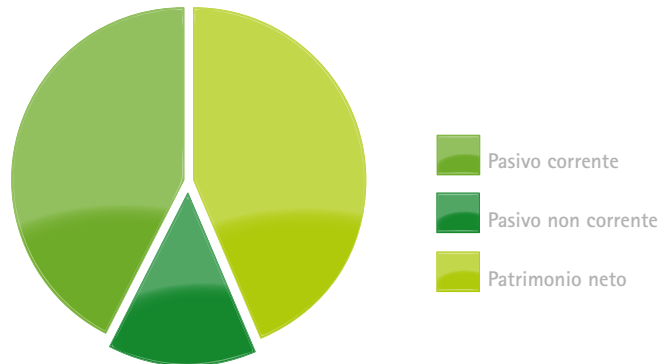
O mesmo acontece no caso das cooperativas da mostra (gráfico 29).

Gráfico 29.



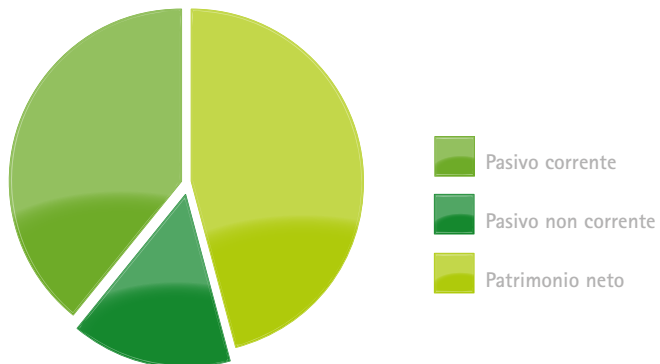
Realizando unha comparación entre as cooperativas gandeiras e as da mostra, observamos como o activo corrente ten un maior peso nas cooperativas da mostra (58,83%) que nas cooperativas gandeiras (54,88%). Pola contra, o activo non corrente ten maior peso nas cooperativas gandeiras que nas do conxunto da mostra.

Gráfico 30.



Polo que respecta á estrutura financeira das cooperativas gandeiras, observamos que a porcentaxe que representa o patrimonio neto nas fontes de financiamento é superior ao pasivo corrente e ao pasivo non corrente. Esta situación tamén se dá na media das cooperativas da mostra.

Gráfico 31.



#### · Análise da estrutura económica

Para analizar a composición dos investimentos determinouse a importancia dos diferentes bens e dereitos que forman parte do activo da cooperativa sobre o investimento total e, así mesmo, o peso relativo sobre o importe do activo fixo e circulante dos diferentes elementos que compoñen estas masas patrimoniais. Estes datos móstranse no cadro 14 para as cooperativas da mostra e no cadro 15 para as cooperativas gandeiras.

A estrutura económica das cooperativas analizadas no exercicio 2013, alcanza un importe medio de 3,42 millóns de euros por cooperativa, dos que o 41,17% corresponde a activo non corrente e o 58,83% a activo corrente.

O inmovilizado material é a principal partida do activo non corrente, que representa o 71,07% do mesmo, séguenlle por importe os investimentos financeiros (24,60%) e o inmovilizado intanxible (2,67%). Tanto os investimentos inmobiliarios como os demais activos fixos teñen unha representación pouco significativa non alcanzando o 2%.

Cadro 14. Composición do activo das cooperativas da mostra 2013

	Valor medio (en euros)	% Activo Total	% Composición do Activo Fixo	% Composición do Activo Circulante
<b>Activo Fixo</b>	<b>1.407.984,89</b>	<b>41,17%</b>	<b>100,00%</b>	
Material	1.000.602,94	29,26%	71,07%	
Inmaterial	37.639,35	1,10%	2,67%	
Investim. inmobiliarios	309,50	0,01%	0,02%	
Financeiro	346.381,30	10,13%	24,60%	
Outros activos fixos	23.051,81	0,67%	1,64%	
<b>Activo circulante</b>	<b>2.011.752,16</b>	<b>58,83%</b>		<b>100,00%</b>
Existencias	852.805,16	24,94%		42,39%
Debedores	897.609,02	26,25%		44,62%
Investim. financeiros	100.270,32	2,93%		4,98%
Tesourería	161.067,67	4,71%		8,01%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.419.737,05</b>	<b>100,00%</b>		

Polo que respecta ao activo corrente, observamos no cadro 14 que o activo corrente alcanza un importe medio de 2,01 millóns de euros por cooperativa. As partidas máis importantes son os debedores comerciais e as existencias (44,62% e 42,39%, respectivamente). En relación coas existencias e tendo en conta que as cooperativas realizan algunhas actividades que non orixinan existencias, o volume destas é suficiente para desenvolver o seu obxectivo económico e nalgúns casos incluso é excesivo. Os investimentos financeiros e a tesourería teñen un peso moi inferior no activo corrente (4,98 e 8,01%, respectivamente).

As cooperativas gandeiras realizan actividades principalmente de tipo comercial, de prestación de servizos ou de fabricación de pensos compostos, pero non todas realizan exactamente as mesmas actividades, polo que existe unha gran diversidade tanto na facturación como nos investimentos en activos.

Nos vindeiros cadros e gráficos ímonos centrar na composición do activo das cooperativas gandeiras.

Cadro 15. Composición do activo das cooperativas gandeiras 2013

	Valor medio (en euros)	% Activo Total	% Composición do Activo Fixo	% Composición do Activo Circulante
<b>Activo Fixo</b>	<b>1.059.047,46</b>	<b>45,12%</b>	<b>100,00%</b>	
Material	768.774,42	32,75%	72,59%	
Inmaterial	6.988,42	0,30%	0,66%	
Investim. inmobiliarios	424,46	0,02%	0,04%	
Financeiro	257.340,90	10,96%	24,30%	
Outros activos fixos	25.519,27	1,09%	2,41%	
<b>Activo circulante</b>	<b>1.288.098,60</b>	<b>54,88%</b>		<b>100,00%</b>
Existencias	340.197,97	14,49%		26,41%
Debedores	803.838,18	34,25%		62,41%
Investim. financeiros	22.146,36	0,94%		1,72%
Tesourería	121.916,10	5,19%		9,46%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.347.146,07</b>	<b>100,00%</b>		

Os investimentos na estrutura permanente da cooperativa representan, por termo medio, un 45,12% do total. A súa importancia é, polo tanto, inferior á do circulante (54,88%). Isto indica que nas cooperativas gandeiras predomina a dedicación a actividades de intermediación ou puramente comerciais, que non precisan de importantes investimentos en inmovilizados.

Con todo, o inmovilizado material representa o 32,75% do activo total, reflexo da realización de actividades como a produción de leite e a explotación de maquinaria para uso en común que requiren un maior volume de capital fixo.

A composición do activo fixo medio recóllese nas gráficas 32 e 33.

Gráfico 32.

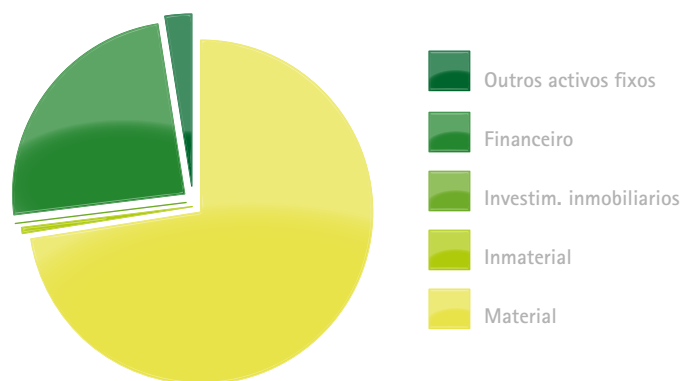
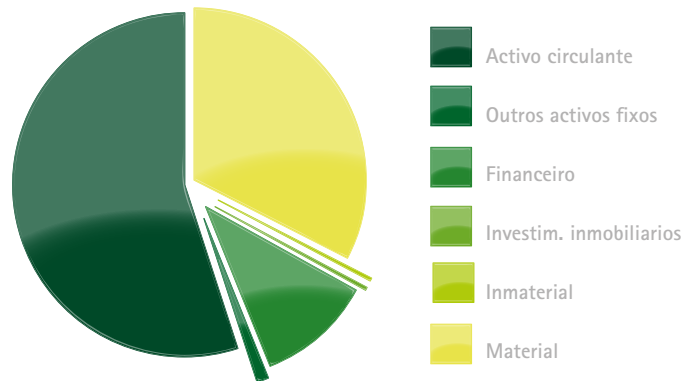


Gráfico 33.



O peso máis elevado corresponde aos investimentos de carácter material, que representan un 32,75% do total e un 72,59% do investimento en fixo. A escasa importancia dos investimentos en inmaterial reflíctese no reducido peso con respecto ao total do activo (0,30%) e tamén en relación co investimento permanente (0,66%). Os investimentos financeiros son outra partida con relativa importancia, xa que representan o 10,96% do total de activo e o 24,30% do investimento en fixo.

O investimento en activo circulante ten un valor medio de 1.288.098,60 euros. Polo que respecta á súa composición (gráficas 34 e 35), obsérvase que os debedores representan a principal partida deste activo, alcanzando porcentaxes do 62,41% do circulante e do 34,25% do activo total.

O importe medio das existencias nas cooperativas gandeiras (das que vimos falando) é de 340.197,97 euros, que representa un 14,49% do activo total medio e un 26,41% do circulante. Pola súa parte, a tesourería representa un 5,19% do total de activo e un 9,46% do circulante. Por último, os investimentos financeiros no curto prazo apenas teñen importancia, xa que alcanzan porcentaxes de 0,94% e 1,72% do activo total e do circulante, respectivamente.

Gráfico 34.

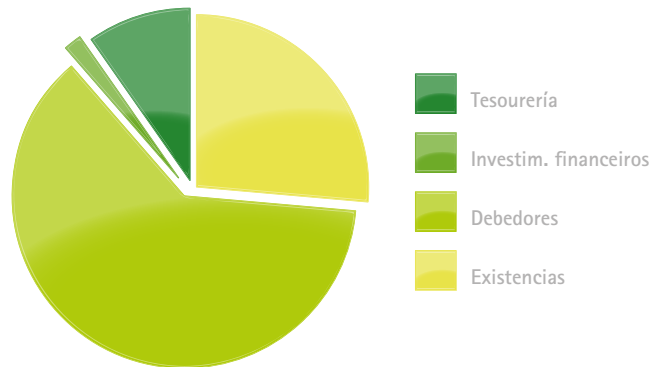
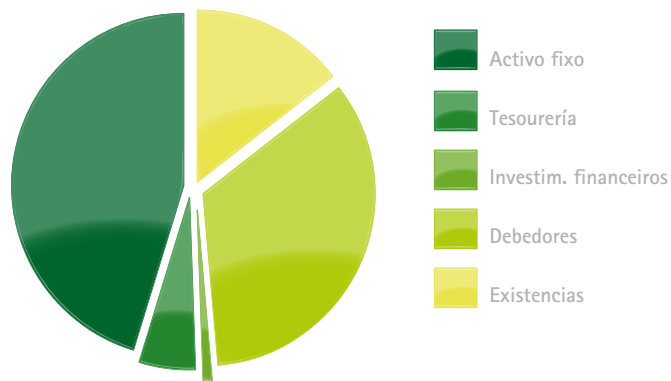


Gráfico 35.



### · Análise da estrutura financeira

A lexislación das cooperativas<sup>2</sup> regula os seus fondos propios, ademais a estrutura do balance está regulada polo Plan Contable de Cooperativas<sup>3</sup>. Estas circunstancias fan que a estrutura financeira das cooperativas teña características especiais e sexa diferente á das empresas capitalistas. Porén, estas diferenzas non son impedimento para poder posuír unha estrutura financeira adecuada.

Imos analizar, en primeiro lugar, os recursos financeiros da media das cooperativas da mostra, para logo profundizar no caso das cooperativas gandeiras.

<sup>2</sup> Lei 5/1998 de Cooperativas de Galicia.

<sup>3</sup> Orde ECO/364/2003, de 16 de decembro, pola que se aproban as normas sobre aspectos contables das sociedades cooperativas, xa que a Orde EHA/3360/2010, de 21 de decembro, pola que se aproban as normas sobre os aspectos contables das sociedades cooperativas entra en vigor a partir do 1 de xaneiro de 2011.

Cadro 16. Recursos financeiros nas cooperativas da mostra 2013

	Valor Medio (en euros)	% Pasivo Total	% Composición do Patrimonio Neto
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>1.570.684,50</b>	<b>45,93%</b>	<b>100,00%</b>
Capital desembolsado	498.620,23	14,58%	31,75%
Reservas	940.383,62	27,50%	59,87%
Resultados exercicios anteriores	-23.696,17	-0,69%	-1,51%
Resultados do exercicio	12.050,47	0,35%	0,77%
Axustes ao valor razonable	1.904,62	0,06%	0,12%
Subvencións	141.421,72	4,14%	9,00%
Recursos alleos no longo prazo	516.585,13	15,11%	
Recursos alleos no curto prazo	1.332.467,42	38,96%	
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>3.419.737,05</b>	<b>100,00%</b>	

Do total da estrutura financeira, que acada un importe medio de 3,42 millóns de euros, corresponden a patrimonio neto un 45,93%, a pasivo non corrente un 15,11% e a pasivo corrente un 38,96%.

No que respecta a estrutura dos recursos propios das cooperativas da mostra destaca o seguinte:

- As achegas obrigatorias e voluntarias dos socios constitúen o capital social que representa o 14,58% do total de pasivo e o 31,75% do patrimonio neto.
- As reservas son a partida máis significativa dos fondos propios, xa que supoñen o 27,50% do total de pasivo e o 59,87% do patrimonio neto.
- As subvencións, doazóns e legados recibidos están constituídos na súa maior parte por subvencións ao capital e representan o 4,14% do total de pasivo e o 9% do recursos propios.

Os seguintes cadros e gráficos céntranse na análise dos recursos financeiros das cooperativas gandeiras en particular.

Cadro 17. Recursos financeiros das cooperativas gandeiras 2013

	Valor Medio (en euros)	% Pasivo Total	% Composición do Patrimonio Neto
Patrimonio Neto	1.030.037,44	43,88%	100,00%
Capital desembolsado	179.278,17	7,64%	17,41%
Reservas	748.021,98	31,87%	72,62%
Resultados exercicios anteriores	-16.064,30	-0,68%	-1,56%
Resultados do exercicio	-406,14	-0,02%	-0,04%
Axustes ao valor razonable	4.762,25	0,20%	0,46%
Subvencións	114.445,49	4,88%	11,11%
Recursos alleos no longo prazo	324.992,70	13,85%	
Recursos alleos no curto prazo	992.115,93	42,27%	
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>2.347.146,07</b>	<b>100,00%</b>	

No financiamento da cooperativa gandeira media predominan os recursos alleos, fundamentalmente aqueles con prazo de vencemento inferior a un ano ou no curto prazo, que representan un 42,27% dos recursos totais; mentres que as débedas a máis longo prazo alcanzan unha importancia relativa do 13,85% e o restante 43,88% do financiamento corresponde ao patrimonio neto.

A composición do patrimonio neto da cooperativa gandeira media pode ser observada nos gráficos 36 e 37. Destaca a importancia das reservas seguidas do capital que conxuntamente representan o 39,51% do total de pasivo e o 90,03% do patrimonio neto. Tamén teñen certa importancia as subvencións, doazóns e legados recibidos que supoñen o 4,88% do total de pasivo e o 11,11% do patrimonio neto.

Gráfico 36.

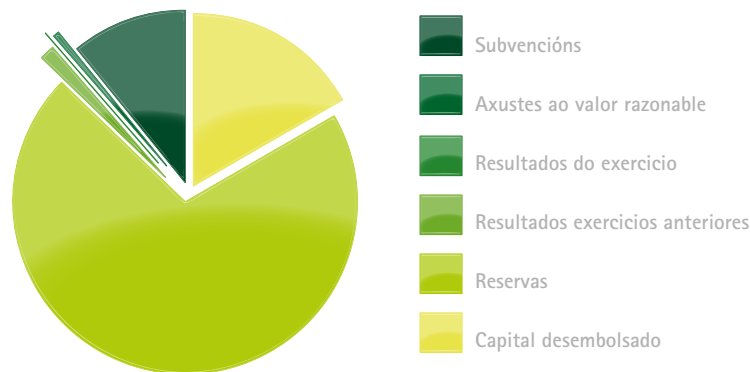
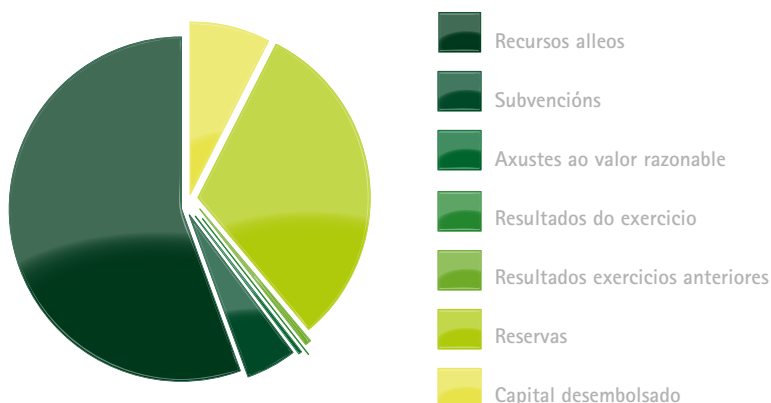


Gráfico 37.



Por outra banda, temos partidas como a de resultados de exercicios anteriores, resultados do exercicio e axustes ao valor razonable que apenas teñen importancia non alcanzando o 1% de representación sobre o total de pasivo.

#### · Coeficientes de endebedamento nas cooperativas gandeiras

O coeficiente de endebedamento mide a relación entre os recursos alleos e os recursos propios, establecendo a capacidade de endebedamento da cooperativa: cun ratio de endebedamento inferior a 1 terá posibilidades de acudir a financiamento alleo, porén, cun valor superior seralle moi difícil ou, se o obtén, a carga financeira será alta.

Para o cálculo do coeficiente de endebedamento utilizamos a seguinte fórmula:

$$\text{Coeficiente de endebedamento} = \text{Pasivo} / \text{Patrimonio Neto}$$

Unha vez analizados os valores, estúdase a evolución dos coeficientes durante os 5 exercicios anteriores.

A importancia do endebedamento avalíase no cadro 18, onde os valores calculados sobre os importes agregados da clase se acompañan da distribución en cuartís.

Cadro 18. Ratios de endebedamento nas cooperativas gandeiras 2013

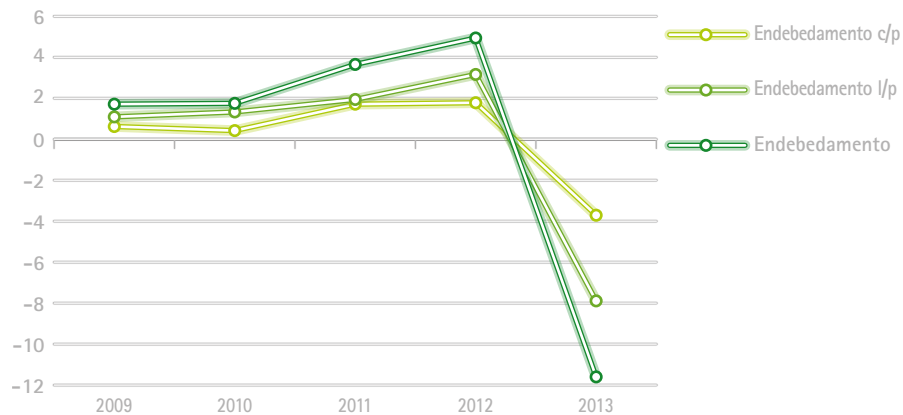
	MEDIA	MÍNIMO	CUARTIL 1	MEDIANA	CUARTIL 3	MÁXIMO
Endebedamento	-11,60	-489,85	0,57	0,97	1,71	41,53
Endebedamento a l/p	-3,71	-171,41	0,06	0,20	0,40	33,69
Endebedamento a c/p	-7,89	-318,43	0,43	0,65	1,32	7,84

O valor medio do ratio de endebedamento é de -11,60. Dada esta situación, debemos ter en conta que ao ser este ratio negativo quere dicir que o activo non é suficiente para o pagamento das débedas, o que sitúa as cooperativas nunha posición teórica de extrema inestabilidade financeira.

Nalgúns casos obtéñense valores moi altos debido a que algunhas cooperativas presentan valores anormais.

No seguinte gráfico mostramos a evolución dos valores medios dos coeficientes de endebedamento.

Gráfico 38.



Observamos un comportamento parello nos tres tipos de coeficientes cun repunte significativo no exercicio 2011, que en parte é debido a que algunhas cooperativas están calificando o capital social como pasivo. Este repunte mantense no ano 2012 e decrece no exercicio 2013 chegando a valores moi baixos.

#### · Análise das relacións entre a estrutura económica e a financeira

Neste apartado imos analizar as relacións entre as partidas da estrutura económica e a estrutura financeira das cooperativas gandeiras mediante os seguintes rates:

*Liquidez xeral = Activo corrente / Pasivo corrente*

A liquidez é a capacidade potencial que ten a empresa para pagar as súas débedas. Se o valor do ratio é maior que un, entón o activo corrente supera ao pasivo corrente e a cooperativa non tería problemas para pagar as débedas a curto prazo, pola contra se é menor que un, o activo corrente é menor que o pasivo corrente e en xeral podería ter dificultades para pagar as débedas a curto prazo; se o valor é demasiado alto pode influír negativamente na rendibilidade.

*Fondo de manobra en tanto por un do activo corrente = (Recursos permanentes – Activo non corrente) / Activo corrente*

O fondo de manobra é a parte do activo corrente que non se financia con pasivo corrente, senón con recursos a longo prazo procedentes do patrimonio neto e do pasivo non corrente. Un fondo de manobra negativo implica un desequilibrio financeiro, se ben pódense dar situacións onde un valor negativo sexa o adecuado porque os cobros se fan ao contado e os pagamentos a prazo.

*Liquidez inmediata = (Activo corrente – “stocks”) / Pasivo corrente*

Mide a capacidade da empresa para facer fronte ás débedas a curto prazo mediante os recursos a curto prazo, excluindo as existencias que constitúen a parte menos líquida. O seu valor ideal pódese considerar 1, se as cooperativas se atopan por debaixo encóntranse en perigo de suspensión de pagos e se é maior teñen recursos circulantes ociosos, diminuindo a rendibilidade.

*Coefficiente de garantía = Activo / Pasivo*

Indícanos a garantía que ofrecen as cooperativas fronte ao financiamento alleo total, é dicir, establece as unidades monetarias de investimento con que conta a cooperativa, materializados en activos con valor de realización para responder a unha unidade monetaria de financiamento alleo, medindo a garantía que a cooperativa ofrece aos seus acredores.

No cadro 19 expoñemos os valores para estes ratios das cooperativas gandeiras.

Cadro 19. Ratios da capacidade de pagamento das cooperativas gandeiras 2013

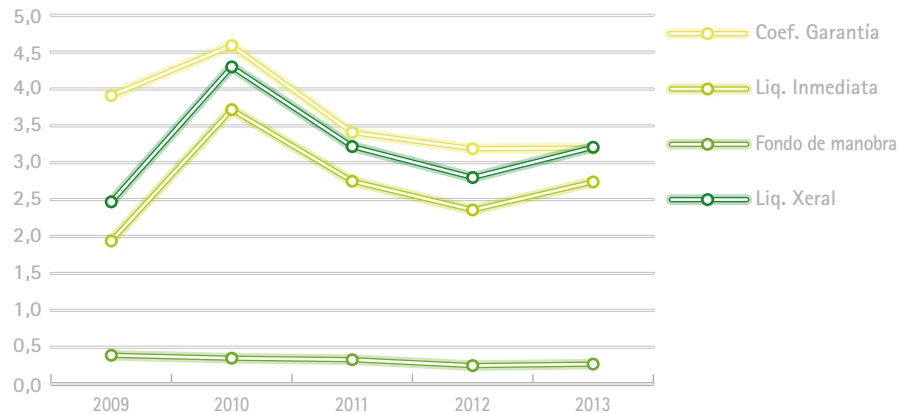
	MEDIA	MÍNIMO	CUARTIL 1	MEDIANA	CUARTIL 3	MÁXIMO
Liquidez xeral	3,21	0,44	1,07	1,58	2,09	38,88
Fondo de manobra	0,27	-1,25	0,06	0,37	0,52	0,97
Liquidez inmediata	2,74	-0,26	0,80	1,13	1,57	38,39
Coefficiente de garantía	3,20	0,82	1,52	1,99	2,48	38,99

Como podemos observar no cadro anterior, a media das cooperativas gandeiras obteñen un ratio de liquidez xeral de 3,21, polo que o activo corrente supera ao pasivo corrente e as cooperativas non teñen problemas para pagar as débedas a curto prazo.

Respecto á liquidez inmediata obteñen un valor de 2,74, que é un valor alto, que se ben ofrece unha garantía de recursos para facer pagamentos a curto prazo pode penalizar a rendibilidade. Tanto o fondo de manobra como o coeficiente de garantía poderíamos concluír que se sitúan en valores aceptables.

A evolución deste grupo de ratios mostrámola para un período de cinco anos no seguinte gráfico:

Gráfico 39.



A liquidez xeral e a liquidez inmediata mostran unha evolución semellante. Prodúcese un incremento importante ata o ano 2010 onde comeza a decrecer chegando ao seu punto máis baixo no ano 2012. No exercicio seguinte volven incrementarse. Os valores medios pódense considerar razoables ou nalgún exercicio altos, pero hai que ter en conta que en todos os anos existe unha gran dispersión con valores moi altos que inflúen na media obtida.

O fondo de manobra mantense en valores moi semellantes durante todo o período aínda que con unha tendencia á baixa, agás en 2013 onde se produce un leve incremento.

O coeficiente de garantía experimento no ano 2010 un forte incremento alcanzando o valor de 4,59 para comezar a diminuír nos anos posteriores situándose no exercicio 2013 en 3,20.

## 7.2. Análise da conta de resultados

As cooperativas teñen un obxectivo diferente ao do resto das empresas, sobre todo das empresas capitalistas, que buscan obter a máxima rendibilidade financeira para deste xeito maximizar o seu valor; nas cooperativas o obxectivo é a mellora socioeconómica das persoas socias mediante o incremento da renda dispoñible e da procura dunha mellor calidade de vida. Este obxectivo finánciase mediante a marxe sobre os produtos que compran e venden e a prestación de servizos, tendo en conta que nas cooperativas dáse a circunstancia de que as persoas socias son, en moitos casos, provedores e clientes e, polo tanto, as marxes que se aplican nas operacións son decididas por eles mesmos.

Recóllese, a continuación, a análise de xeración de resultados nas cooperativas gandeiras realizada a partir da consideración dos valores medios dos diferentes conceptos de ingresos, gastos e marxes incluídos na conta de resultados.

Cadro 20. Conta de resultados nas cooperativas gandeiras 2013

	Valor Medio (en euros)	% Ingresos de explotación
Ingresos de explotación	6.886.496,18	100,00%
Importe neto da cifra de negocios	6.848.854,14	99,45%
Consumos de explotación	-6.005.310,88	-87,20%
Outros gastos de explotación	-435.074,95	-6,32%
<b>Valor engadido</b>	<b>446.110,35</b>	<b>6,48%</b>
Gastos de persoal	-351.527,10	-5,10%
Dotacións para amortización de inmovilizado	-88.163,96	-1,28%
Outros resultados	1.726,51	0,03%
<b>Resultado de explotación</b>	<b>38.142,34</b>	<b>0,55%</b>
Ingresos financeiros	6.237,05	0,09%
Gastos financeiros	-26.140,70	-0,38%
<b>Resultado financeiro</b>	<b>-39.320,34</b>	<b>-0,57%</b>
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>-1.178,00</b>	<b>-0,02%</b>
Imposto sobre sociedades	771,86	0,01%
<b>Resultado do exercicio</b>	<b>-406,14</b>	<b>-0,01%</b>

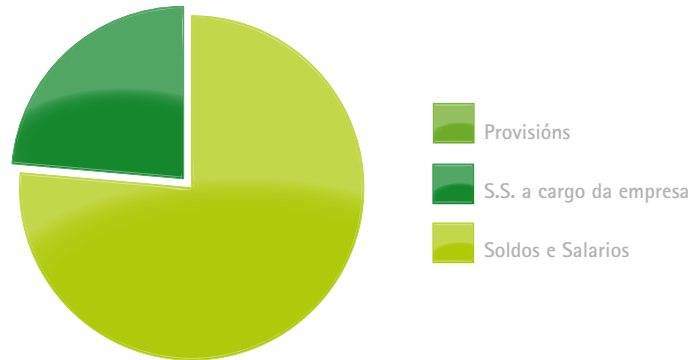
Os ingresos de explotación medios son de 6.886.496,18 euros. No que se refire á composición destes ingresos, o importe da cifra de negocios (ingresos procedentes da actividade principal da cooperativa) constitúen a fonte principal (99,45%). Un pequeno resto (0,55%), polo tanto, representan a porcentaxe dos ingresos da cooperativa media que proceden de actividades secundarias, de axudas ou subvencións á explotación ou de ingresos procedentes da entrega de bens ou da prestación de servizos non relacionados coa actividade normal da cooperativa ás súas persoas socias.

Os consumos de explotación son o principal compoñente do gasto das cooperativas gandeiras, cunha importancia do 87,20% que sinala o predominio das actividades puramente comerciais. Os restantes gastos de explotación representan o 6,32%.

O valor engadido medio resultante da diferenza entre os ingresos de explotación e os gastos derivados do consumo de bens e servizos adquiridos alcanza a cifra de 446.110,35 euros, que representa un 6,48% dos ingresos da cooperativa. Na interpretación deste reducido peso débese ter en conta que o obxectivo prioritario da cooperativa non é a maximización do valor creado, senón a satisfacción das necesidades das persoas socias, o que trae consigo a realización das operacións de venda ou prestación de servizos a prezos inferiores aos de mercado.

Cun valor medio de 351.527,10 euros, os gastos de persoal representan un peso relativo do 5,10% dos ingresos de explotación. No seguinte gráfico podemos observar a composición dos gastos de persoal:

Gráfico 40.



A maior parte dos gastos de persoal represéntana os soldos e salarios que supoñen un 76,46% e o 23,54% restante corresponde coa seguridade social a cargo da empresa.

No que respecta as dotacións para amortización de inmovilizado representan de media un 1,28% dos ingresos de explotación, un valor reducido que se xustifica na escasa contía dos investimentos en inmovilizado.

Para determinar o resultado de explotación tamén se consideran as ganancias e as perdas derivadas de operacións de venda dos inmovilizados, as subvencións traspasadas ao resultado do exercicio e outros ingresos e gastos de natureza allea á actividade da cooperativa. Os importes correspondentes a estes conceptos figuran recollidos no cadro 20 baixo o epígrafe "outros resultados", cuxo peso relativo (0,03%) apenas ten significación para a cooperativa media.

O resultado de explotación alcanza, unha vez considerados os ingresos e gastos anteriormente citados, un valor medio de 38.142,34 euros, o que representa un 0,55% dos ingresos de explotación.

No que respecta aos gastos financeiros, dicir que o valor medio ascende a 26.140,70 euros e presentan un peso relativo medio do 0,38%. Estes gastos non son compensados polos ingresos derivados da actividade financeira da cooperativa, que alcanzan unha cifra media de 6.237,05 euros. Polo tanto, o resultado financeiro é negativo.

Desta forma, obsérvase no cadro 20 como o resultado xerado pola actividade ordinaria, suma dos resultados de explotación e financeiro, presenta unha cifra negativa media de 1.178 euros.

En xeral, este resultado negativo non é nada alentador. Aínda que a xeración dun resultado non é un obxectivo das cooperativas debe xulgarse a incapacidade que ocasiona este resultado de incrementar o autofinanciamento da cooperativa ou de contribuír ao cumprimento de fins vinculados á dotación do fondo de educación e de promoción.

#### · **Análise das relacións entre a conta de resultados e o balance**

Os ratios que imos analizar neste apartado vanse dividir en dous grupos: ratios do punto morto e ratios de rendibilidade. No relativo aos do punto morto vanse analizar o ratio de absorción de custes fixos, o ratio de eficiencia comercial, o índice de seguridade de custes variables e o índice de seguridade de custes fixos. Polo que respecta aos ratios de rendibilidade analizaremos a rendibilidade económica, a marxe comercial, a rendibilidade financeira e a rotación de activos.

*Índice de absorción de custes fixos = Punto morto / Ventas*

O índice de absorción de custes fixos expresa a porcentaxe de vendas necesarias para cubrir os custes fixos; canto menor sexa este ratio, maior será a rendibilidade da empresa.

*Eficiencia comercial = (Ventas – Punto morto) / Ventas*

O índice de eficiencia comercial expresa a porcentaxe de vendas que podería ser reducida sen entrar en perdas.

*Índice de seguridade de custes variables = Beneficios da explotación / Custes variables da explotación*

O índice de seguridade de custes variables expresa a porcentaxe máxima na que poderían incrementarse os custes variables sen entrar en perdas.

*Índice de seguridade de custes fixos = Beneficios da explotación / Custes fixos da explotación*

O índice de seguridade de custes fixos expresa a porcentaxe máxima na que poderían incrementarse os custes fixos sen entrar en perdas.

*Rendibilidade económica = BAIT / Activos*

Mide a capacidade dos activos da empresa para xerar valor con independencia de como fosen financiados.

**Marxe comercial = BAIT / Vendas**

A marxe comercial mide o beneficio obtido por cada unidade monetaria vendida, sendo o resultado entre o prazo de venda e o prazo de compra, expresado en termos de porcentaxe sobre vendas.

**Rotación de activos = Vendas / Activos**

A rotación do activo mide o número de veces que se recupera o activo vía vendas, ou, expresado doutro xeito, o número de unidades monetarias vendidas por cada unidade monetaria investida.

**Rendibilidade financeira = BDT / Recursos propios**

A rendibilidade financeira indica a taxa con que a cooperativa remunera as achegas realizadas polas persoas socias.

**· Ratios do punto morto**

No cadro 21, figuran os valores medios dos ratios do punto morto para as cooperativas gandeiras.

Tal e como podemos observar, o índice de absorción é superior á unidade (1,20) polo que as súas vendas non son suficientes para cubrir os custes fixos. Sería recomendable que analizasen esta situación e tomaran as medidas correctoras necesarias para saír da situación.

Cadro 21. Ratios do punto morto das cooperativas gandeiras 2013

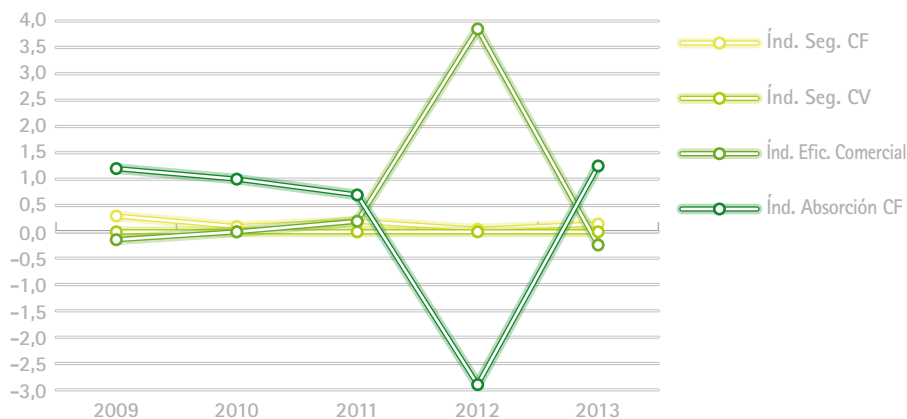
	MEDIA	MÍNIMO	CUARTIL 1	MEDIANA	CUARTIL 3	MÁXIMO
Índice de absorción	1,20	-2,57	0,74	0,80	1,01	15,77
Índice de eficiencia comercial	-0,20	-14,77	-0,01	0,20	0,26	3,57
Índice de seguridade de c.v.	0,00	-0,14	0,00	0,01	0,01	0,05
Índice de seguridade de c.f.	0,10	-2,00	-0,06	0,22	0,35	1,94

No que respecta ao índice de eficiencia comercial dicir que obtén un valor negativo de -0,20. Esta situación é insostible durante un período de tempo longo a non ser que as persoas socias compensen perdas todos os exercicios con achegas de diñeiro.

O índice de seguridade de custes variables é igual a cero na media das cooperativas gandeiras. Pola súa banda, o índice de seguridade de custes fixos presenta un valor de 0,10 que é un valor razoable.

A evolución durante os 5 exercicios anteriores para os ratios do punto morto das cooperativas gandeiras figura no gráfico 41.

Gráfico 41.



Observamos que o índice de absorción comezou a diminuír no exercicio 2009, pero tivo a súa caída máis importante no 2012 chegando a -2,95 onde se produce un cambio de tendencia e recupera, no exercicio 2013, os valores de 2011.

No que respecta ao índice de eficiencia comercial observamos unha tendencia á alza durante todo o período que se acentúa no ano 2012 situándose en 3'92, durante o exercicio 2013 volve a valores normais.

Os índices de seguridade de custes variables e de custes fixos teñen unha evolución moi semellante, ademais de manterse nun intervalo de valores moi próximo.

### · Ratios de rendibilidades

O carácter secundario do obxectivo de maximización do resultado fai que a rendibilidade real das cooperativas sexa mellor medida tomando en consideración parámetros relativos á consecución de melloras económicas para a explotación individual das persoas socias ou para a súa calidade de vida, que a través da comparación dos excedentes da propia cooperativa cos recursos por ela utilizados. Por isto, facemos unha media dos ratios dos principais indicadores de rendibilidade e a súa distribución en cuartís (cadro 22), por considerar que puideran ter utilidade para a realización de análises comparativas temporais.

Cadro 22. Ratios de rendibilidades nas cooperativas gandeiras 2013

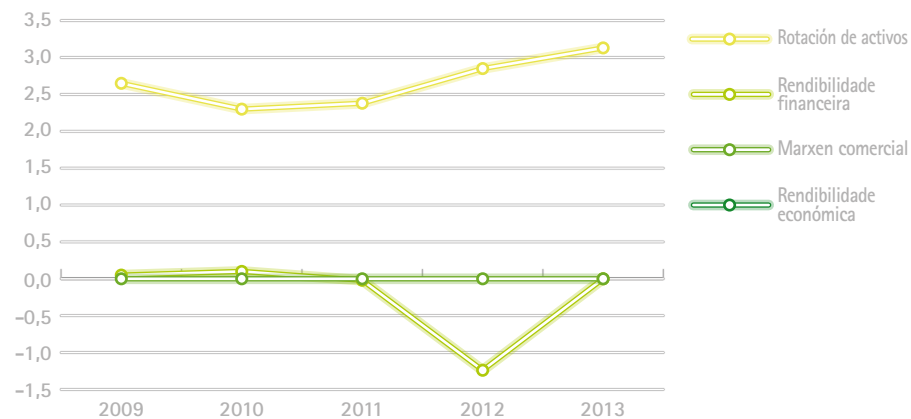
	MEDIA	MÍNIMO	CUARTIL 1	MEDIANA	CUARTIL 3	MÁXIMO
Rendibilidade económica	0,00	-0,25	0,00	0,02	0,03	0,11
Marxen comercial	-0,01	-0,16	0,00	0,01	0,01	0,04
Rotación de activos	3,13	0,14	1,95	2,91	3,67	13,16
Rendibilidade financeira	0,17	-8,17	-0,02	0,02	0,06	12,49

A rendibilidade económica ou dos activos totais das cooperativas gandeiras alcanza un valor medio no ano 2013 de 0. Polo que respecta á marxe comercial, observamos que o valor medio das cooperativas é negativo (-0,01). Pola súa banda, a rotación de activos presenta un valor medio positivo de 3,13 bastante elevado. En xeral, os valores indican que os ingresos das cooperativas se incrementaron en menor proporción que os investimentos, tanto en fixo como en circulante.

No referente á rendibilidade financeira ou dos recursos achegados polas persoas socias, calculada a partir do excedente final da cooperativa, é bastante reducida en valor medio (0,17).

No gráfico 42 ilustramos os valores da evolución das medias dos ratios de rendibilidades para o período 2009 – 2013.

Gráfico 42.



No gráfico anterior observamos como no período 2009 – 2011 tanto a rendibilidade económica, como a rendibilidade financeira como a marxe comercial se manteñen bastante constantes e con valores moi similares. No que se refire á rendibilidade financeira, no exercicio 2012 prodúcese unha forte diminución situándose en -1'26 e volve recuperar os valores dos anos anteriores no 2013.

No referente a media da rotación de activos, alcanza valores moi superiores aos demais ratios en todos os exercicios, apreciándose unha tendencia á baixa ata o 2010 onde se produce un cambio. A partir de 2010 obsérvase unha tendencia a alza que continúa no exercicio 2013.

## 7.3. Anexos

## Anexo I Balance agregado das cooperativas da mostra (€)

ACTIVO	EXERCICIO 2012			EXERCICIO 2013		
	TOTAL	MEDIA	% S/TOTAL	TOTAL	MEDIA	% S/TOTAL
<b>A) ACTIVO NON CORRENTE</b>	<b>63.977.847,69</b>	<b>1.305.670,36</b>	<b>40,27%</b>	<b>67.583.274,60</b>	<b>1.407.984,89</b>	<b>41,17%</b>
I. Inmobilizado intanxible	1.002.452,97	20.458,22	0,63%	1.806.688,56	37.639,35	1,10%
II. Inmobilizado material	51.636.843,07	1.053.813,12	32,50%	48.028.940,89	1.000.602,94	29,26%
III. Inversións inmobiliarias	14.856,00	303,18	0,01%	14.856,00	309,50	0,01%
IV. Inversións a l/p en empresas do grupo, asociadas e socios	5.882.530,84	120.051,65	3,70%	11.330.286,87	236.047,64	6,90%
V. Inversións financeiras a l/p	4.544.228,18	92.739,35	2,86%	5.296.015,44	110.333,66	3,23%
VI. Activos por imposto diferido	896.936,63	18.304,83	0,56%	1.106.486,84	23.051,81	0,67%
<b>B) ACTIVO CORRENTE</b>	<b>94.907.449,49</b>	<b>1.936.886,72</b>	<b>59,73%</b>	<b>96.564.103,73</b>	<b>2.011.752,16</b>	<b>58,83%</b>
I. Activos non correntes mantidos para a venda	0,00	0,00	0,00%	66.179,01	1.378,73	0,04%
II. Existencias	41.976.396,70	856.661,16	26,42%	40.934.647,63	852.805,16	24,94%
III. Debedores comerciais e outras contas a cobrar	41.219.093,62	841.205,99	25,94%	43.085.232,79	897.609,02	26,25%
IV. Inversións a c/p en empresas do grupo, asociadas e socios	476.965,90	9.734,00	0,30%	67.861,73	1.413,79	0,04%
V. Inversións financeiras a c/p	4.288.750,73	87.525,53	2,70%	4.468.879,29	93.101,65	2,72%
VI. Periodificación a c/p	234.328,52	4.881,84	0,15%	210.055,23	4.376,15	0,13%
VII. Efectivo e outros activos líquidos equivalentes	6.711.914,02	136.977,84	4,22%	7.731.248,05	161.067,67	4,71%
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>158.885.297,18</b>	<b>3.242.557,09</b>	<b>100,00%</b>	<b>164.147.378,33</b>	<b>3.419.737,05</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>77.235.858,49</b>	<b>1.576.242,01</b>	<b>48,61%</b>	<b>75.392.855,77</b>	<b>1.570.684,50</b>	<b>45,93%</b>
A-1) Fondos Propios	69.634.542,29	1.421.113,11	43,83%	68.513.191,52	1.427.358,16	41,74%
I. Capital	24.341.972,55	496.774,95	15,32%	23.932.874,12	498.601,54	14,58%
II. Reservas	45.908.486,15	936.907,88	28,89%	45.138.413,99	940.383,62	27,50%
III. Resultados de exercicios anteriores	-932.577,01	-19.032,18	-0,59%	-1.137.416,24	-23.696,17	-0,69%
IV. Outras achegas de socios	0,00	0,00	0,00%	896,92	18,69	0,00%
V. Excedente da cooperativa (positivo ou negativo)	316.660,60	6.462,46	0,20%	578.422,73	12.050,47	0,35%
VI. (Remun ó cap a cta e Ret coop á cta entrgrs no exer)	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
VII. Fondos capitalizados	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
VIII. Outros instrumentos de patrimonio neto	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
A-2) Axustes por cambios de valor	120.485,54	2.458,89	0,08%	91.421,52	1.904,62	0,06%
I. Activos financeiros dispoñibles para a venda	-35.413,52	-722,72	-0,02%	-35.412,77	-737,77	-0,02%
II. Operacións de cobertura	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
III. Outros	155.899,06	3.181,61	0,10%	126.834,29	2.642,38	0,08%
A-3) Subvencións, doazóns e legados recibidos	7.480.830,66	152.670,01	4,71%	6.788.242,73	141.421,72	4,14%
<b>B) PASIVO NON CORRENTE</b>	<b>19.529.365,16</b>	<b>398.558,47</b>	<b>12,29%</b>	<b>24.796.086,44</b>	<b>516.585,13</b>	<b>15,11%</b>
I. Fondo de Educación, formación e promoción a l/p	94.803,50	1.934,77	0,06%	24.879,55	518,32	0,02%
II. Débedas con especiais características a l/p	1.319.986,06	26.938,49	0,83%	2.179.119,18	45.398,32	1,33%
III. Provisións a longo prazo	220.461,63	4.499,22	0,14%	337.000,44	7.020,84	0,21%
IV. Débedas a longo prazo	16.403.616,23	334.767,68	10,32%	14.859.044,37	309.563,42	9,05%
V. Débedas a l/p con empresas do grupo, asociadas e socios	0,00	0,00	0,00%	5.741.647,01	119.617,65	3,50%
VI. Pasivos por imposto diferido	1.490.497,74	30.418,32	0,94%	1.572.181,65	32.753,78	0,96%
VII. Periodificacións a l/p	0,00	0,00	0,00%	82.214,24	1.712,80	0,05%
<b>C) PASIVO CORRENTE</b>	<b>62.120.073,53</b>	<b>1.267.756,60</b>	<b>39,10%</b>	<b>63.958.436,12</b>	<b>1.332.467,42</b>	<b>38,96%</b>
I. Fondo de educación, formación e promoción a c/p	28.798,99	587,73	0,02%	6.029,96	125,62	0,00%
II. Débedas con especiais características a c/p	642.166,32	13.105,44	0,40%	50.614,37	1.054,47	0,03%
III. Pasivos vinc con act. non correntes mantidos para a venda	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
IV. Provisións a c/p	14.345,09	292,76	0,01%	156.777,08	3.266,19	0,10%
V. Débedas a c/p	15.126.358,92	308.701,20	9,52%	15.978.466,06	332.884,71	9,73%
VI. Débedas a curto prazo con empresas do grupo, asociadas e socios	2.095.278,48	42.760,79	1,32%	6.149.015,41	128.104,49	3,75%
VII. Acredores comerciais e outras contas a pagar	44.159.567,73	901.215,67	27,79%	41.604.954,93	866.769,89	25,35%
VIII. Periodificacións a c/p	53.558,00	1.093,02	0,03%	12.578,31	262,05	0,01%
<b>TOTAL PASIVO (A+B+C)</b>	<b>158.885.297,18</b>	<b>3.242.557,09</b>	<b>100,00%</b>	<b>164.147.378,33</b>	<b>3.419.737,05</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo II Balance agregado das cooperativas gandeiras (€)

ACTIVO	EXERCICIO 2012			EXERCICIO 2013		
	TOTAL	MEDIA	% S/TOTAL	TOTAL	MEDIA	% S/TOTAL
<b>A) ACTIVO NON CORRENTE</b>	<b>37.487.383,23</b>	<b>1.041.316,20</b>	<b>45,02%</b>	<b>37.066.661,21</b>	<b>1.059.047,46</b>	<b>45,12%</b>
I. Inmobilizado intanxible	232.282,45	6.452,29	0,28%	244.594,65	6.988,42	0,30%
II. Inmobilizado material	28.767.478,99	799.096,64	34,54%	26.907.104,63	768.774,42	32,75%
III. Investimentos inmobiliarios	14.856,00	412,67	0,02%	14.856,00	424,46	0,02%
IV. Investimentos a l/p en empresas do grupo, asociadas e socios	3.848.101,86	106.891,72	4,62%	4.698.542,55	134.244,07	5,72%
V. Investimentos financeiros a l/p	3.933.261,17	109.257,25	4,72%	4.308.389,07	123.096,83	5,24%
VI. Activos por imposto diferido	691.402,76	19.205,63	0,83%	893.174,31	25.519,27	1,09%
<b>B) ACTIVO CORRENTE</b>	<b>45.789.456,47</b>	<b>1.271.929,35</b>	<b>54,98%</b>	<b>45.083.451,16</b>	<b>1.288.098,60</b>	<b>54,88%</b>
I. Activos non correntes mantidos para a venda	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
II. Existencias	12.815.857,38	355.996,04	15,39%	11.906.928,84	340.197,97	14,49%
III. Debedores comerciais e outras contas a cobrar	29.236.556,90	812.126,58	35,11%	28.134.336,34	803.838,18	34,25%
IV. Investimentos a c/p en empresas do grupo, asociadas e socios	2.768,45	76,90	0,00%	67.861,73	1.938,91	0,08%
V. Investimentos financeiros a c/p	374.814,95	10.411,53	0,45%	603.168,99	17.233,40	0,73%
VI. Periodificación a c/p	127.980,21	3.555,01	0,15%	104.091,82	2.974,05	0,13%
VII. Efectivo e outros activos líquidos equivalentes	3.231.478,58	89.763,29	3,88%	4.267.063,44	121.916,10	5,19%
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>83.276.839,70</b>	<b>2.313.245,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>82.150.112,37</b>	<b>2.347.146,07</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>38.306.093,20</b>	<b>1.064.058,14</b>	<b>46,00%</b>	<b>36.051.310,41</b>	<b>1.030.037,44</b>	<b>43,88%</b>
A-1) Fondos Propios	33.735.552,51	937.098,68	40,51%	31.879.039,58	910.829,70	38,81%
I. Capital	7.393.286,76	205.369,08	8,88%	6.274.736,02	179.278,17	7,64%
II. Reservas	27.345.721,12	759.603,36	32,84%	26.180.769,17	748.021,98	31,87%
III. Resultados de exercicios anteriores	-278.208,20	-7.728,01	-0,33%	-562.250,64	-16.064,30	-0,68%
IV. Outras achegas de socios	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
V. Excedente da cooperativa (positivo ou negativo)	-725.247,17	-20.145,75	-0,87%	-14.214,97	-406,14	-0,02%
VI. (Remun ó cap a cta e Ret coop á cta entrgrds non exer)	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
VII. Fondos capitalizados	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
VIII. Outros instrumentos de patrimonio neto	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
A-2) Axustes por cambios de valor	148.507,41	4.125,21	0,18%	166.678,77	4.762,25	0,20%
I. Activos financeiros dispoñibles para a venda	39.844,48	1.106,79	0,05%	39.844,48	1.138,41	0,05%
II. Operacións de cobertura	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
III. Outros	108.662,93	3.018,41	0,13%	126.834,29	3.623,84	0,15%
A-3) Subvencións, doazóns e legados recibidos	4.422.033,28	122.834,26	5,31%	4.005.592,06	114.445,49	4,88%
<b>B) PASIVO NON CORRENTE</b>	<b>10.938.755,59</b>	<b>303.854,32</b>	<b>13,14%</b>	<b>11.374.744,41</b>	<b>324.992,70</b>	<b>13,85%</b>
I. Fondo de Educación, formación e promoción a l/p	54.927,80	1.525,77	0,07%	24.879,55	710,84	0,03%
II. Débedas con especiais características a l/p	1.130.568,38	31.404,68	1,36%	2.171.543,23	62.044,09	2,64%
III. Provisións a longo prazo	220.297,42	6.119,37	0,26%	302.912,16	8.654,63	0,37%
IV. Débedas a longo prazo	8.686.848,57	241.301,35	10,43%	7.888.016,51	225.371,90	9,60%
V. Débedas a l/p con empresas do grupo, asociadas e socios	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
VI. Pasivos por imposto diferido	846.113,42	23.503,15	1,02%	905.178,72	25.862,25	1,10%
VII. Periodificacións a l/p	0,00	0,00	0,00%	82.214,24	2.348,98	0,10%
<b>C) PASIVO CORRENTE</b>	<b>34.031.990,91</b>	<b>945.333,08</b>	<b>40,87%</b>	<b>34.724.057,55</b>	<b>992.115,93</b>	<b>42,27%</b>
I. Fondo de educación, formación e promoción a c/p	28.798,99	799,97	0,03%	1.906,11	54,46	0,00%
II. Débedas con especiais características a c/p	36.992,12	1.027,56	0,04%	18.401,17	525,75	0,02%
III. Pasivos vinc con act. non correntes mantidos para a venda	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
IV. Provisións a c/p	0,00	0,00	0,00%	134.321,18	3.837,75	0,16%
V. Débedas a c/p	10.111.437,47	280.873,26	12,14%	9.497.229,95	271.349,43	11,56%
VI. Débedas a curto prazo con empresas do grupo, asociadas e socios	1.934.280,86	53.730,02	2,32%	1.303.015,36	37.229,01	1,59%
VII. Acredores comerciais e outras contas a pagar	21.866.923,47	607.414,54	26,26%	23.756.605,47	678.760,16	28,92%
VIII. Periodificacións a c/p	53.558,00	1.487,72	0,06%	12.578,31	359,38	0,02%
<b>TOTAL PASIVO (A+B+C)</b>	<b>83.276.839,70</b>	<b>2.313.245,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>82.150.112,37</b>	<b>2.347.146,07</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo III Conta de resultados agregada das cooperativas da mostra (€)

(DEBE)/HABER	EXERCICIO 2012			EXERCICIO 2013		
	TOTAL	MEDIA	% S/TOTAL	TOTAL	MEDIA	% S/TOTAL
<b>A) OPERACIÓNS CONTINUADAS</b>						
1. Importe neto da cifra de negocios	276.845.521,17	5.649.908,60	100,00%	278.210.764,01	5.796.057,58	100,00%
2. Variación de existencias de PT e en curso de fabricación **	-1.008.284,63	-20.577,24	-0,36%	-48.445,60	-1.009,28	-0,02%
3. Traballos realizados pola cooperativa para o seu activo	40.871,34	834,11	0,01%	8.901,30	185,44	0,00%
4. Aproveisionamentos*	-233.070.007,61	-4.756.530,77	-84,19%	-235.265.486,83	-4.901.364,31	-84,56%
5. Outros ingresos de explotación	3.337.977,84	68.122,00	1,21%	2.386.056,19	49.709,50	0,86%
6. Gastos de persoal*	-17.036.514,97	-347.683,98	-6,15%	-17.194.188,96	-358.212,27	-6,18%
7. Outros gastos de explotación*	-22.675.191,20	-462.759,00	-8,19%	-22.032.378,24	-459.007,88	-7,92%
8. Amortización do inmovilizado*	-5.337.544,45	-108.929,48	-1,93%	-5.403.122,61	-112.565,05	-1,94%
9. Imputación de subvencións de inmov. non financeiro e outras	1.470.860,71	30.017,57	0,53%	1.454.376,44	30.299,51	0,52%
10. Excesos de provisións	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
11. Deterioro e resultado por alleamentos do inmovilizado**	68.710,02	1.402,25	0,02%	159.311,64	3.318,99	0,06%
12. Fondo de Educación, Formación e Promoción	-56.428,51	-1.151,60	-0,02%	-10.172,96	-211,94	0,00%
12. bis Outros resultados **	29.435,68	600,73	0,01%	133.293,21	2.776,94	0,05%
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+12. bis)</b>	<b>2.609.405,39</b>	<b>53.253,17</b>	<b>0,94%</b>	<b>2.398.907,59</b>	<b>49.977,24</b>	<b>0,86%</b>
13. Ingresos financeiros	595.024,71	12.143,36	0,21%	647.493,24	13.489,44	0,23%
14. Gastos financeiros*	-1.508.611,01	-30.787,98	-0,54%	-1.670.308,01	-34.798,08	-0,60%
15. Variación de valor razoable en instrumentos financeiros**	-10.831,99	-221,06	0,00%	-12.836,72	-267,43	0,00%
16. Diferenzas de cambio	533,57	10,89	0,00%	-2.604,13	-54,25	0,00%
17. Deterioro e rtdo. por alleamentos de instrumentos fros.	-1.349.168,23	-27.534,05	-0,49%	-725.455,86	-15.113,66	-0,26%
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17)</b>	<b>-2.273.052,95</b>	<b>-46.388,84</b>	<b>-0,82%</b>	<b>-1.763.711,48</b>	<b>-36.743,99</b>	<b>-0,63%</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS (A1+A2)</b>	<b>336.352,44</b>	<b>6.864,34</b>	<b>0,12%</b>	<b>635.196,11</b>	<b>13.233,25</b>	<b>0,23%</b>
18. Impostos sobre beneficios**	-19.691,84	-401,87	-0,01%	-56.773,38	-1.182,78	-0,02%
<b>A.4) RESULTADO DO EXERCICIO PROCEDENTE DE OPERAC. CONTINUADAS (A3+18)</b>	<b>316.660,60</b>	<b>6.462,46</b>	<b>0,11%</b>	<b>578.422,73</b>	<b>12.050,47</b>	<b>0,21%</b>
<b>B) OPERACIÓNS INTERROMPIDAS</b>						
19. Rtdo. do exerc. procedente de operac. interrompidas neto de impots**	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
<b>A.5) RESULTADO DO EXERCICIO (A.4+19)</b>	<b>316.660,60</b>	<b>6.462,46</b>	<b>0,11%</b>	<b>578.422,73</b>	<b>12.050,47</b>	<b>0,21%</b>

## Anexo IV Conta de resultados agregada das cooperativas gandeiras (€)

(DEBE)/HABER	EXERCICIO 2012			EXERCICIO 2013		
	TOTAL	MEDIA	% S/TOTAL	TOTAL	MEDIA	% S/TOTAL
<b>A) OPERACIÓN CONTINUADAS</b>						
1. Importe neto da cifra de negocios	240.039.947,40	6.667.776,32	100,00%	239.709.894,78	6.848.854,14	100,00%
2. Variación de existencias de PT e en curso de fabricación **	54.558,26	1.515,51	0,02%	97.074,65	2.773,56	0,04%
3. Traballos realizados pola cooperativa para o seu activo	33.209,34	922,48	0,01%	1.239,67	35,42	0,00%
4. Aprovisionamentos*	-210.811.999,18	-5.855.888,87	-87,82%	-210.185.880,92	-6.005.310,88	-87,68%
5. Outros ingresos de explotación	1.989.468,90	55.263,03	0,83%	1.317.471,45	37.642,04	0,55%
6. Gastos de persoal*	-12.404.197,14	-344.561,03	-5,17%	-12.303.448,56	-351.527,10	-5,13%
7. Outros gastos de explotación*	-15.558.376,28	-432.177,12	-6,48%	-15.227.623,13	-435.074,95	-6,35%
8. Amortización do inmovilizado*	-3.020.759,19	-83.909,98	-1,26%	-3.085.738,67	-88.163,96	-1,29%
9. Imputación de subvencións de inmov. non financeiro e outras	822.270,12	22.840,84	0,34%	834.543,73	23.844,11	0,35%
10. Excesos de provisións	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
11. Deterioro e resultado por alleamentos do inmovilizado**	64.910,10	1.803,06	0,03%	123.070,20	3.516,29	0,05%
12. Fondo de Educación, Formación e Promoción	-18.860,81	-523,91	-0,01%	-6.049,11	-172,83	0,00%
12. bis Outros resultados **	-19.234,21	-534,28	-0,01%	60.427,74	1.726,51	0,03%
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)</b>	<b>1.170.937,31</b>	<b>32.526,04</b>	<b>0,49%</b>	<b>1.334.981,83</b>	<b>38.142,34</b>	<b>0,56%</b>
13. Ingresos financeiros	202.032,99	5.612,03	0,08%	218.296,75	6.237,05	0,09%
14. Gastos financeiros*	-893.704,02	-24.825,11	-0,37%	-914.924,58	-26.140,70	-0,38%
15. Variación de valor razoable en instrumentos financeiros**	-8.270,97	-229,75	0,00%	-8.798,75	-251,39	0,00%
16. Diferenzas de cambio	525,38	14,59	0,00%	0,00	0,00	0,00%
17. Deterioro e rtdo. por alleamentos de instrumentos fros.	-1.294.497,23	-35.958,26	-0,54%	-670.785,35	-19.165,30	-0,28%
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17+18)</b>	<b>-1.993.913,85</b>	<b>-55.386,50</b>	<b>-0,83%</b>	<b>-1.376.211,93</b>	<b>-39.320,34</b>	<b>-0,57%</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS (A1+A2)</b>	<b>-822.976,54</b>	<b>-22.860,46</b>	<b>-0,34%</b>	<b>-41.230,10</b>	<b>-1.178,00</b>	<b>-0,02%</b>
18. Impostos sobre beneficios**	97.729,37	2.714,70	0,04%	27.015,13	771,86	0,01%
<b>A.4) RESULTADO DO EXERCICIO PROCEDENTE DE OPERAC. CONTINUADAS (A3+18)</b>	<b>-725.247,17</b>	<b>-20.145,75</b>	<b>-0,30%</b>	<b>-14.214,97</b>	<b>-406,14</b>	<b>-0,01%</b>
<b>B) OPERACIÓN INTERROMPIDAS</b>						
19. Rtdo. do exerc. procedente de operac. interrompidas neto de imptos**	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
<b>A.5) RESULTADO DO EXERCICIO (A.4+19)</b>	<b>-725.247,17</b>	<b>-20.145,75</b>	<b>-0,30%</b>	<b>-14.214,97</b>	<b>-406,14</b>	<b>-0,01%</b>





agaaca

## 8. Líneas estratégicas



Neste capítulo trataremos de esbozar as liñas estratéxicas que se poderían levar a cabo no sector gandeiro cooperativo.

A gandería cobre distintas actividades, pero aquí centrarémonos en analizar a máis relevante, en canto á presenza de cooperativas e en canto a volume de actividade económica: o sector lácteo cooperativo.

### · O sector lácteo cooperativo

A desaparición das cotas lácteas na campaña 2014-2015 está xerando desconcerto e incerteza no sector. É necesario valorar o que está a acontecer a nivel global no sector lácteo mundial.

As cooperativas deben poñer estratexias en común para ver cara a onde poden orientar aos seus socios.

É necesario que revisen, comenten e valoren as consecuencias deste novo escenario fixen novos retos estratéxicos. Desta forma, poderanse detectar qué cambios e tendencias se están a dar e como van afectar á cooperativa e ao socio:

- Evolucións dos mercados lácteos
- Tendencias novas do mundo lácteo
- Evolución e tendencia da produción
- Compromisos e alianzas que se perciben
- Retos organizativos e cooperativos

Unha vez analizados estes aspectos, deberanse formular os "Grandes Obxectivos do sector lácteo cooperativo" e buscar respostas e propostas aos novos escenarios.



## · Os Mercados Lácteos

Lentamente camiñamos cara a unha globalización da economía, incluído o libre mercado dos produtos agroalimentarios, en xeral, e dos lácteos, en particular:

1. Vaise cara á creación da maior área de libre comercio: Asia/Pacífico.
2. Avánzase cara a unha Asociación Transatlántica para o Comercio e o Investimento entre a Unión Europea (UE) e os Estados Unidos de América (EUA), o denominado TTIP, polo seu acrónimo en inglés.
3. O comercio internacional móstrase como a principal ferramenta para impulsar a economía mundial.
4. Fálase de que os produtos e derivados lácteos terán un crecemento importante (36%) para 2025.



Quizais o gran reto das cooperativas lácteas non estea só nas súas mans. Posiblemente pase pola adaptación aos novos escenarios de todos os axentes implicados no sector: gandeiros, cooperativas, industrias,... Un factor moi condicionante é a previsible alta volatilidade dos prezos do leite. A prestixiosa Universidade de Wageningen (Países Baixos) estima que un leite co 3,5% de proteína e co 4% de graxa terá nos vindeiros anos un prezo medio de 0,35€/kg Pero, o prezo pode variar +/- un 25%. É dicir, subir ata 0,43€/kg e baixar ata 0,26€/kg.

Tendo isto en conta, debemos formular as seguintes cuestións:

1. ¿Que socios gandeiros están dispostos a renunciar aos picos de prezos e fixar prezos a longo prazo?

2. ¿Poden convivir dous socios gandeiros con prezos moi diferentes, uns fixados a longo prazo e outros a curto prazo?
3. Hai algunhas cooperativas europeas que propoñen pagar aos gandeiros referenciando ou indexando o prezo ao das cinco grandes industrias que operan no contorno.
4. Por outra banda, os compradores internacionais non queren grandes fluctuacións dos prezos.

Visto isto, parece que o maior interrogante sitúase en cómo pode ser afrontada a volatilidade de prezos por unha cooperativa láctea comercializadora.

1. A volatilidade en Galicia, e mesmo en España, podería e debería ser reducida, xa que a maioría do leite vai para consumo interior en forma de leite envasado, queixo, iogures e sobremesas lácteas.
2. Que demanda o socio da cooperativa gandeira?
  - a. Prefire ter un prezo actualizado a curto prazo?
  - b. Prefire ter un prezo comparativo co do veciño?
  - c. Prefire ter unha marxe económica positiva na explotación?
3. Como van responder os socios gandeiros á proposta do Ministerio de Agricultura e Medio Ambiente (MAGRAMA), acerca de que os contratos deben ser fixados a un ano con prezos que poden estar referenciados a un índice?

Estes escenarios débense considerar como unha fonte de oportunidades, e tamén de riscos, que afectarán ás rendas dos socios da cooperativa e aos resultados da industria.

· **Liñas estratéxicas a analizar no cooperativismo gandeiro**

- Cara a onde deben orientar as cooperativas a súa produción láctea e de transformados lácteos?

*Producción industrial. Ano 2012*

<b>Productos elaborados con leche de vaca, oveja y cabra</b>	<b>mt</b>	<b>Equiv. neto leche (mt)</b>
Leche de consumo y bebidas a base de leche	3883	3863
Derivados lácteos frescos y natas	1084	1014
Quesos (incluye fundidos y frescos)	347	1832
Mantequilla	37	35
Otros derivados lácteos (l. condensada, LP)	54	291
Sueros y otros productos	1538	28
Exportaciones de leche y nata a granel	120	120
<b>Totales</b>	<b>7062</b>	<b>7184</b>

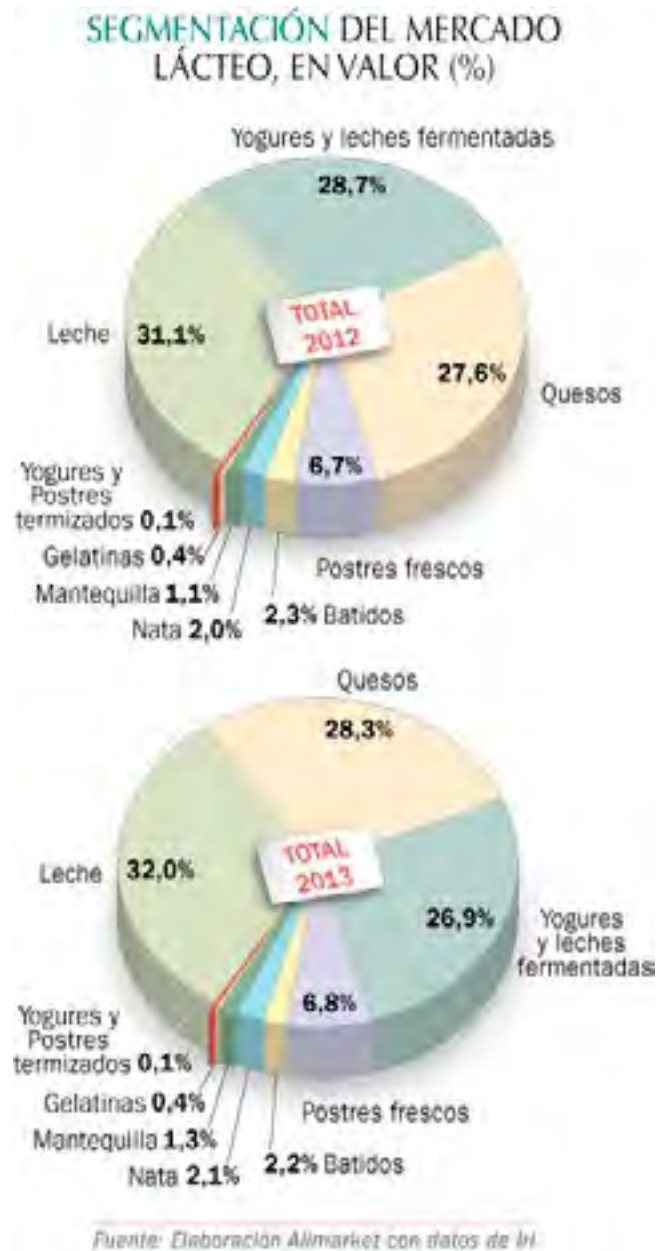
*Comercio exterior sector lácteo. Ano 2013*

<b>Importación</b>		<b>Equivalente leche</b>
Volumen (miles de toneladas)	1022,7	3227
Valor (MEUR)	1680,9	n.a.
Precio promedio (€/Kg)	1,64	n.a.
<b>Exportación</b>		
Volumen (miles de toneladas)	405,6	853
Valor (MEUR)	780,4	n.a.
Precio promedio (€/Kg)	1,92	n.a.
<b>Saldo comercial</b>		
Volumen (miles de toneladas)	-617,2	-2374
Valor (MEUR)	-900,5	n.a.

Vistos estos datos, débense analizar os seguintes puntos:

1. O consumo de leite líquido en España ten unha clara tendencia a reducirse lentamente. Consómense leites de gama básica, enriquecidos e funcionais e con cada vez gañan máis peso as Marcas da Distribución (MDD), que xa se sitúan en torno ao 60% do mercado.
2. O consumo de queixo permanece estable ou en lento crecemento (untables, fundidos), con maior crecemento dos procesados internacionais de mellor prezo, con presenza da MDD nun 40%.
3. Nos iogures e sobremesas lácteas crece a MDD e baixan os prezos, permanecendo estables os consumos, aínda que se dá certo retroceso nos iogures.

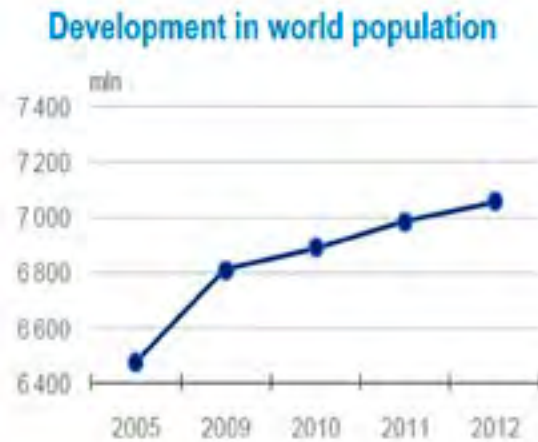
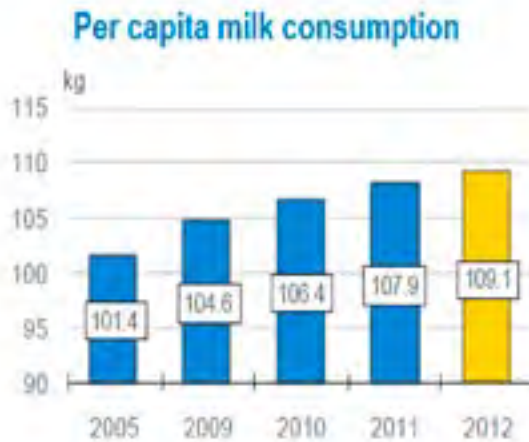
Daquela, chegamos a un punto clave: o consumidor decide. En España estase dando unha tenencia cara á europeización nos hábitos de consumo de derivados lácteos.



4. É moi probable que algúns socios gandeiros incrementen fortemente a produción nos vindeiros anos. Porén:

- a. O consumo de lácteos tende a reducirse ou a estancarse suavemente en España: menos poboación, menos nenos, menor hábito de almorzar na casa,...
- b. Somos conscientes de que o mercado español está colonizado por produtos lácteos da UE? Non é un mercado pechado, é moi permeable e está colonizado por multinacionais da UE: queixos, iogures, leite envasado.
- c. Pese a ser un país deficitario, ¿estamos seguros de que non debemos facer esforzos por vender produtos transformados fóra de España?

¿Cabe a posibilidade de abordar a exportación a terceiros países para sacar os incrementos de produción que non absorberá a industria ou o consumidor final en España?



Estes gráficos indican que a poboación mundial consome cada ano máis leite e que, ademais, a poboación mundial non para de medrar. Isto trae como consecuencia, a necesidade de aumentar a produción láctea mundial.

#### · Previsións e tendencias

Os diversos estudos existentes apuntan o seguinte:

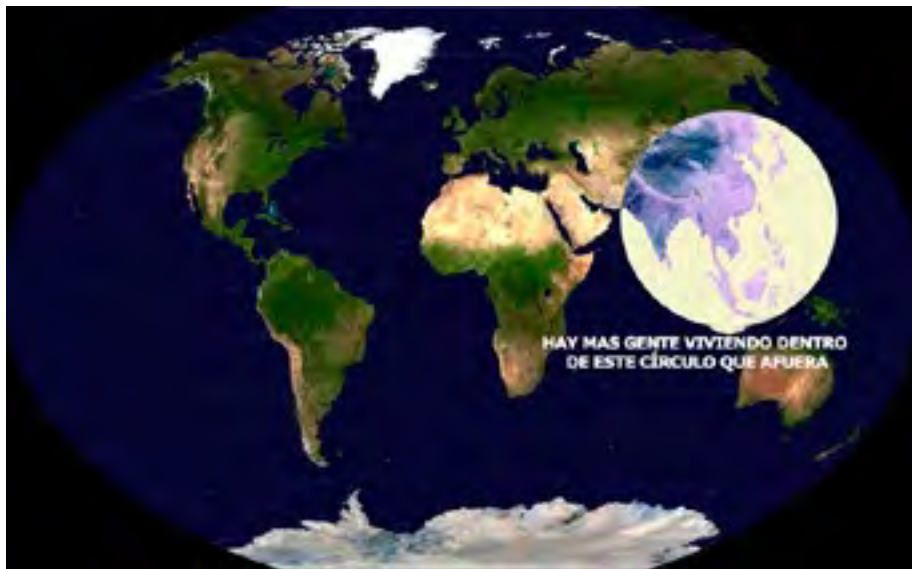
#### Produtos de gran consumo vendidos en españa:

- Leite líquido
- Produtos frescos: iogures, sobremesas lácteas,...
- Queixos especiais: D.O., I.X.P.,...

Produtos de gran exportación:

- Leite infantil
- Leite en Po e Lactosoros
- Queixo Mozzarella de pizza

Débese ter sempre presente esta máxima:



China e os países emerxentes son os que tiran do sector, e as grandes cooperativas da UE poñen máis o ollo nestes mercados que no mercado europeo.

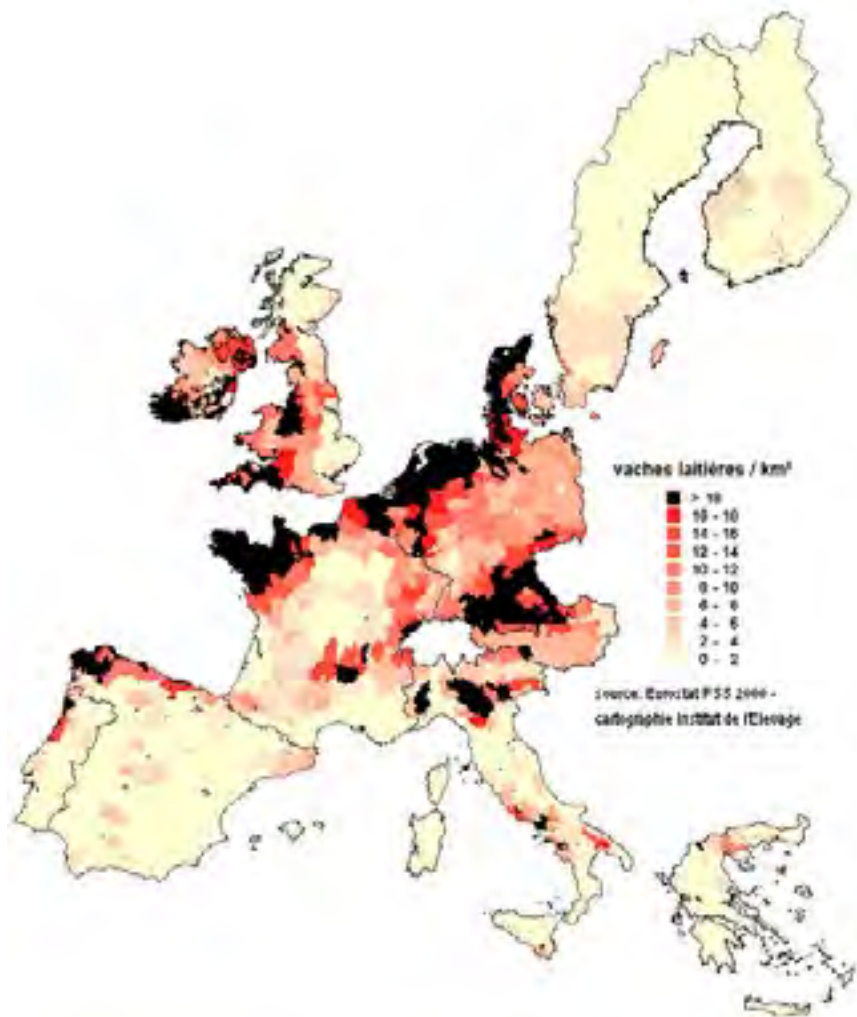


Dentro da estratexia de comercialización, as cooperativas deben ter en conta o concepto de "Clase media", é dicir, persoas que viven nun fogar con ingresos per cápita suficientes para alimentarse, e que está moi interesada en asuntos como a seguridade alimentaria. A UE achega unha boa resposta ás crecentes necesidades de seguridade alimentaria dos países emerxentes.

A industria láctea Europea está investindo na transformación do leite cru en leite en po, lactosoro e leite infantil para exportación (arredor de 1.850 M€). Quenes máis invisten son as industrias cooperativas da UE (sobre 1.315 M€). Porén, en España apenas se realizan investimentos na industria.

Dende 2010, as exportacións están crescendo máis rápido na UE que as vendas no mercado interior da UE.

### · A Producción Láctea



O fin das cotas está xerando fortes rivalidades rexionais co fin de manter a cota de mercado en España e na UE.

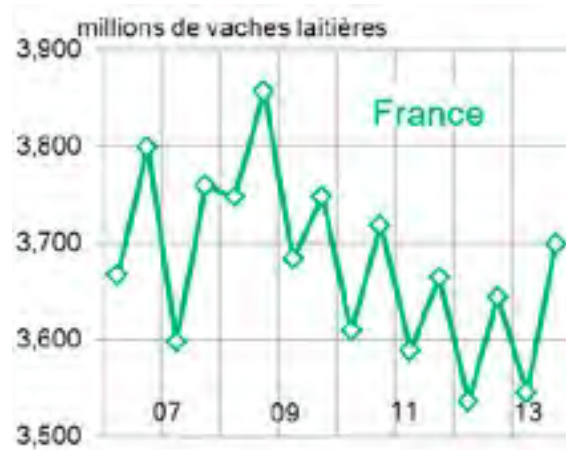
Que vai pasar coas zonas de alta produción leiteira? Sen lugar a dúbidas, a produción láctea no futuro vai depender moito máis dunha capacidade de transformación industrial competitiva, que da propia produción do leite.

O desenvolvemento da produción de leite nos países emerxentes non se basea en modelos 'low cost' - O exemplo de China. O prezo do leite en China é agora máis caro que en Europa. O crecemento dos custos de produción en China é estrutural, porque están ligados á crecente dependencia das industrias de pensos animais con materias primas de importación.



Varios países do Norte de Europa xa están acelerando a produción nos últimos anos, como se pode observar nos gráficos seguintes:







Cal é as situación do sector lácteo en España? Desapareceron as cotas lácteas (1 de abril 2015). Dende hai 25 anos, nunca o sector lácteo se enfrentou a un cambio de mercado tan forte. O mercado local español vira cara a un mercado común continxentado, cara a un mercado interior da UE e cara a un mercado. Isto xera unha serie de incidencias que haberá que analizar: prima de cantidade, garantía de recollida, posta en marcha das Organizacións de Produtores (OPs), Contratos lácteos, etc.

A expansión do sector lácteo non vai discorrer por un camiño sen dificultades.

1. Alta volatilidade dos prezos: necesidade de acordar ferramentas para establecer os prezos e protexer as marxes. Aquí as cooperativas posúen un papel clave. Exemplo: caída dos prezos das *commodities* lácteas do 48% nun ano.
2. Buscar sistemas de produción rendibles. Para os gandeiros, o sistema de produción de baixo custe é o de alto uso de herba de pasto. Será a mellor defensa contra a volatilidade.

### 3. Estimación dun incremento do 36% do consumo mundial na vindeira década.

Por outro lado, existen algúns retos a nivel produtivo nos que as cooperativas teñen un papel relevante, como é o problema da terra:

A mobilización da terra abandonada é clave para que as explotacións sexan competitivas mediante a produción de forraxes. Á parte das iniciativas das distintas Administracións, percíbese unha necesidade ineludible de acción "non institucional", onde as cooperativas teñen moito por dicir. As cooperativas son capaces de mover e activar a terra.

#### · **As Cooperativas Lácteas. Estratexias**

Unha vez visto este contorno, podemos dicir que as estratexias das cooperativas lácteas galegas terán que discorrer por estas liñas:

- Deberán cumprir cos contratos: Paquete Lácteo.
- Deberán comercializar o leite nun mercado moi complexo.
- Deberán facer fronte á volatilidade dos prezos.
- Deberán ser donas, propietarias e xestoras do leite dos seus socios.

Para enfrontar con certa seguridade o futuro e termos un sector lácteo cooperativo competitivo deberíase facer fincapé na exportación e aproveitar as oportunidades do exterior.

Unha primeiro análise das estatísticas de comercio exterior e da súa evolución indican que podería existir un potencial de substitución de importacións (e de aumento de exportacións), entre outras, nas seguintes liñas:

- Leite e nata (redución do déficit interno).
- Determinados tipos de queixo destinados ao mercado interior (aínda que non todos os que se importan se poderán substituír, xa que falta Industria).
- Especialidades de queixo para aos mercados exteriores (Porén, falta Industria).
- Produtos industriais (leite en po e lactosoros), aínda que existe o condicionante da falta de capacidade interna de secado (porque, de novo, falta Industria).

O papel que as cooperativas poderían desenvolver nestes ámbitos parece claro. Necesítase dar un paso adiante na cadea de valor: industrialización.

## 1. Envasar leite para consumo

As explotacións gandeiras están orientadas cara a este produto. Porén, este produto está en lento retroceso no consumo en España, agás os leites enriquecidos ou funcionais. Por outro lado, hai moita competencia e unha elevada presenza de MDD que seguen a crecer (60%).

Pódese dicir que existe certa aceptación de que o comercio polo miúdo e o hábitat natural das cooperativas (e esta estratexia posúe unha marxe comercial reducida).

Necesítase de dimensión para negociar coa gran distribución. Isto só se pode lograr coa integración de cooperativas industriais e produtoras de toda España.

## 2. Elaboración de queixos

As explotacións gandeiras non están orientadas cara a este produto. Isto supón un problema.

Este produto está en crecemento en España: frescos (untables, fundidos,...), e semicurados. Os importados proceden sobre todo de Alemaña, Francia e Holanda: Queixo Bola, Emmental, Gruyere,...

A presenza da MDD tamén é importante aquí, pois acada máis do 40%. É un mercado dominado polos países e/ou por empresas con gran tradición queixeira.

Quizais a mellor opción sería buscar e pactar alianzas cun gran queixeiro especialista.

As previsións afirman que este é un segmento que crecerá paulatinamente, un 10%-15% máis. É unha oportunidade clara para as cooperativas.

## 3. Elaboración de iogures e sobremesas lácteas

As explotacións gandeiras están orientadas cara a este produto. Ademais, está en crecemento en España, se ben, é algo lento: 15% do leite equivalente.

Sostense polos novos produtos enriquecidos e funcionais, iogures e leites fermentados. Este segmento tende a estancarse e depende moito da capacidade de innovación.

O mercado está acaparado por un par de marcas de fabricante e moita MDD. CLESA (propiedade dun grupo de cooperativas lácteas galegas) probablemente peche o 2014 como 5º fabricante, por encima de Kaiku e Capsa.

A mellor estratexia para que CLESA siga medrando é a unión de máis cooperativas, produtoras e industriais.

#### 4. Elaboración de leite infantil

Hai moi poucas explotacións gandeiras con certificado de calidade. Isto é problema importante para cumprir coa normativa en seguridade alimentaria e elaborar este tipo de produtos, posto que se requiren máximos estándares de seguridade alimentaria na transformación. Ademais, existe unha elevada dependencia da capacidade de innovación.

As tendencias de consumo indican que este produto está en forte crecemento en Asia e África.

En canto á competencia, hai unha presenza significativa de grandes multinacionais no sector.

A mellor opción para as cooperativas lácteas galegas tal vez sexa manterse á marxe, mentres non se dea unha organización do sector noutras áreas de transformados industriais.

#### 5. Elaboración de leite en po e manteiga

As explotacións gandeiras tampouco están orientadas cara a estes produtos. Ademais, sería aconsellable que produciran baixo un certificado de calidade.

Existe unha forte demanda sostida destes produtos en Asia e África. Son a *commodity* láctea máis comercializada no mundo.

En canto á competencia, hai unha presenza significativa de grandes cooperativas no sector: Fonterra, Arla Food, Dairygold,... Porén, o mercado español está dominado por unha única industria especialista.

En Galicia non hai grandes volumes de leite como para conseguir notoriedade no mercado global. Polo tanto, o que sería de interese é dispoñer dunha torre de fabricación que actuara como reguladora para usar puntualmente.

#### 6. Elaboración de lactosoros, proteínas lácteas,...

Coma no caso anterior, as explotacións gandeiras non están orientadas cara a estes produtos. E tamén sería aconsellable que produciran baixo un certificado de calidade.

Hai unha crecente demanda destes produtos alimentarios "tecnolóxicos" nos mercados. Son novas *commodities* lácteas que viaxan ben polo mundo. Están considerados como produtos innovadores usados como compoñente ou complemento de alimentos.

En Galicia, dispoñemos da Aula de Produtos Lácteos (Lugo), que é un centro tecnolóxico punteiro en canto a temas lácteos. As cooperativas deben estar en permanente contacto con eles.

## · Conclusións

1. Faise necesario un proceso de unión das cooperativas para inicialmente estudar a posibilidade de investir nunha planta innovadora e versátil de tratamento de leite coas seguintes características:
  - Que dispoña dunha torre de leite en po versátil completamente moderna.
  - Que produza ingredientes alimentarios de última xeración: lactosoros, proteínas lácteas, caseinatos, ingredientes alimenticios lácteos, .....
  - Coñecer a potencialidade comercializadora e de exportación destes derivados.
2. Mirar cara á exportación é imprescindible
3. As cooperativas lácteas galegas están diante dun reto, dunha oportunidade que está pedindo unha resposta do sector cooperativo

É certo que existen certas dificultades: endebedamento financeiro, investimentos en sociedades conxuntas, marxes moi reducidas, ou falta de capitalización e de compromiso dos socios coas cooperativas para abordar iniciativas conxuntas. Porén, non estudar as posibles alternativas e/ou oportunidades sería unha irresponsabilidade.

4. As cooperativas lácteas galegas deben seguir insistindo e convencer aos seus socios de que é necesario investir en comercialización (ademais do que xa se viña facendo ata o de agora: investir na fase de produción).

Desta forma, a cooperativa convértese nunha ferramenta que defende o gandeiro no mercado e garante a súa competitividade no mercado.

Dado que as cooperativas lácteas da UE son quenes están investindo para abordar a desaparición das cotas lácteas, parece oportuno que as cooperativas lácteas galegas estuden posibles proxectos colectivos e complementarios a desenvolver en Galicia.

5. As cooperativas lácteas galegas tamén deben acompañarse de especialistas para levar a cabo un labor de investigación, estudo, análise e asesoramento de oportunidades.
6. Dado o tradicional raquítrico financiamento mediante achegas obrigatorias ao capital social nas cooperativas lácteas, débese analizar se este pode ser o momento para solicitar compromisos de capital aos socios produtores de leite que teñen previsto incrementar a produción nos vindeiros anos.



The logo consists of the lowercase letters 'agaca' in a white, rounded, sans-serif font. The letters are connected, with the 'a's having a circular shape and the 'g' having a curved tail that loops under the 'c's. The logo is centered within a horizontal rectangular area with rounded corners, featuring a green-to-yellow gradient background.

agaca

## 9. Bibliografía



- COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE ESPAÑA, *Observatorio Socioeconómico do Cooperativismo Agrario Español 2008, 2012 e 2013*, Madrid.
  
- INSTITUTO GALEGO DE ESTATÍSTICA, [www.ige.eu](http://www.ige.eu)
  
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, [www.ine.es](http://www.ine.es)
  
- MANUEL JORDÁN RODRÍGUEZ e MARÍA ROSARIO BABÍO ARCAY, *Cooperativas de Galicia. Informe de síntese. 2010*, Santiago de Compostela: Consellería de Traballo. Dirección Xeral de Relacións Laborais, 2010.
  
- MEIXIDE VECINO, A. (Dir.), *A Economía Galega 2013* CIEF. Fundación Caixa Galicia, 2014.
  
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE, [www.magrama.es](http://www.magrama.es)





Asociación Galega de  
Cooperativas Agroalimentarias



eusumo  
European Union of Small and Medium Enterprises



XUNTA  
DE GALICIA



UNIÓN EUROPEA

FONDO SOCIAL EUROPEO  
"O FSE inviste no teu futuro"