



**CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS
AGRARIAS DE ESPAÑA**

PLAN ESTRATÉGICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

Resumen total
Seminarios I, II y III



CONTENIDO

PARTE PRIMERA

- ANTECEDENTES
- METODOLOGÍA
- ESTRUCTURA DEL PLAN
- BREVE REFERENCIA SOBRE EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

PARTE SEGUNDA

- Definición de **Misión, Valores, Imagen**
- Propuesta de **Objetivos Estratégicos**
- Propuesta de **Ejes Estratégicos Básicos**
- Propuesta de **Líneas Estratégicas de Actuación** de interés prioritario
- Posibles **Planes de Acción**
- Posibles **Medidas de Acompañamiento**



PARTE PRIMERA



PARTE PRIMERA

➤ **ANTECEDENTES**

- Necesidad y Justificación
- Características diferenciadoras y múltiples niveles u opciones de planificación

➤ **METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN**

- Recopilación y análisis de propuestas estratégicas regionales ya existentes
- Hay muchas coincidencias en las propuestas de distinto tipo
- Exigencia de participación y de un Plan de Implantación

➤ **ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

- Se propone elaborar un auténtico Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español (que reúna todos los elementos normales en un plan estratégico)

➤ **BREVE REFERENCIA AL ANÁLISIS DEL ENTORNO**

- Hay una infinidad de estudios, diagnósticos y análisis, tanto del entorno externo como del entorno interno del Sistema Cooperativo Agrario



¿ES NECESARIO Y ESTÁ JUSTIFICADO IMPLANTAR UN PLAN ESTRATÉGICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL?

- Hay numerosos trabajos de análisis y reflexión estratégica sobre el Cooperativismo Agrario español; pero todavía **no existe un Plan Estratégico del Sistema Cooperativo Agrario español**
- Hay que pasar de la fase de estudio y reflexión estratégica a otra fase de actuación y resultados en la que se **aborde en firme la adaptación del modelo cooperativo agroalimentario español.**
- En un contexto de globalización creciente, parece necesaria **una estrategia de ámbito estatal** que refuerce y complemente los planes regionales.
- Es indudable, por tanto, que se necesita un **DISEÑO ESTRATÉGICO** de alcance estatal e interés común, resultante de todas las propuestas estratégicas regionales, y que sirva de conexión y **MARCO O GUÍA ESTRATÉGICA** para las diferentes iniciativas estratégicas autonómicas, así como para las iniciativas de carácter estatal.



CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

- El PECAE tiene como **ámbito y alcance** el Sistema Cooperativo Agrario Español, entendido éste como un gran conjunto de iniciativas y actuaciones productivas, comercializadoras y empresariales interdependientes
- El PECAE **no es el Plan Estratégico de CCAE** ni el de una organización o corporación determinada
- El PECAE no debe interferir los procesos de planificación estratégica de las FUT's ni de las distintas regiones, ni de las cooperativas individuales
- Pero el PECAE sí debe ser **marco** de referencia y en el que deben inscribirse las iniciativas de carácter supraautonómico.
- Por tanto, el PECAE debe ser el resultado de un **proceso participativo** de análisis, valoración y agregación o incorporación de esas otras iniciativas de planificación estratégica
- Pero en ningún caso cabe **confundir o solapar objetivos**, planteamientos o proyectos de planificación correspondientes a niveles o competencias de planificación diferentes



**DIFERENTES NIVELES POSIBLES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
SISTEMA COOPERATIVO AGRARIO ESPAÑOL**





CÓMO SE HA ELABORADO EL PLAN ESTRATÉGICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

➤ Para conseguir la “validez universal” del Plan Estratégico, es imprescindible que éste recoja e integre, en lo posible, los distintos planteamientos o formulaciones de carácter estratégico existentes en los distintos ámbitos del Sistema Cooperativo Agrario Español:

- UCAMAN (C. La Mancha)
 - AGACA (Galicia)
 - UCABAL (Baleares)
 - FCAE (Euskadi)
 - UCAN (Navarra)
 - FACA (Aragón)
 - FCAC (Cataluña)
 - FECOAV/ UTECO (C. Valenciana)
- También se ha analizado el Plan Estratégico de CCAE como organización autónoma
 - Y los análisis y proyectos estratégicos de COGECA (UE)
 - Y también diferentes estudios, proyectos sectoriales y planteamientos del propio MAPA y/o CCAA, Organismos, Instituciones, etc.



CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE ESPAÑA

EN GENERAL, CASI TODAS LAS PROPUESTAS DE PLANES ESTRATÉGICOS ANALIZADAS PLANTEAN Y PROPONEN PRÁCTICAMENTE LO MISMO, PERO SÓLO CONTEMPLAN UN ÁMBITO REGIONAL

| COINCIDENCIAS | ÁMBITO |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">➤ INTERCOOPERACIÓN➤ VALORES CORPORATIVOS➤ DIMENSIÓN➤ REORDENACIÓN SECTORIAL➤ ACCESO A MERCADOS➤ INTERNACIONALIZACIÓN➤ ESTRUCTURAS DE APROVISIONAMIENTO Y/O COMERCIALIZACIÓN BÁSICAS➤ DIVERSIFICACIÓN➤ VALOR AÑADIDO DE LOS PRODUCTOS➤ COMPETITIVIDAD➤ I+D+i➤ FORMACIÓN➤ CAMBIO DE MENTALIDAD EN SOCIOS Y CR➤ INFORMACIÓN➤ VENTA DIRECTA➤ GESTIÓN EMPRESARIAL➤ COMUNICACIÓN➤ MODELO DE EXCELENCIA➤ LOBBY➤ Etc. | <ul style="list-style-type: none">➤ SOLAMENTE EN LA RESPECTIVA CCAA ➤ AUNQUE NO SE REFIERAN SOLAMENTE A IMPACTOS ECONÓMICOS EN LA RESPECTIVA CCAA ➤ PRINCIPALMENTE CON AYUDA DE LA RESPECTIVA CCAA, PERO SIN RENUNCIAR A AYUDAS ESTATALES O SUPRANACIONALES |

ES IMPRESCINDIBLE UN MARCO GLOBAL INTEGRADOR



EXIGENCIA DE PARTICIPACIÓN Y COORDINACIÓN EN LA DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- La definición e implantación de una Estrategia siempre es un **proceso "Top-Down"**, aunque basado en la **Participación** de los implicados en la misma
- La implantación de un Plan Estratégico exige un **compromiso total** y sin reservas de la **alta dirección** de la organización que lo va a asumir y desarrollar
- Lo anterior es más complejo cuando se trata de definir e implantar un Plan Estratégico del **Sistema Cooperativo Agrario Español**, como conjunto
- Por consiguiente, se necesita un cuidadoso **proceso de revisión, aprobación e implantación del Plan Estratégico**, basado en una máxima **participación** de todos los agentes involucrados
- El Plan Estratégico no será un documento o hecho aislado, de un momento determinado; por el contrario, debe ser un **Proceso Continuo** dotado de los necesarios **Soportes Estructurales**

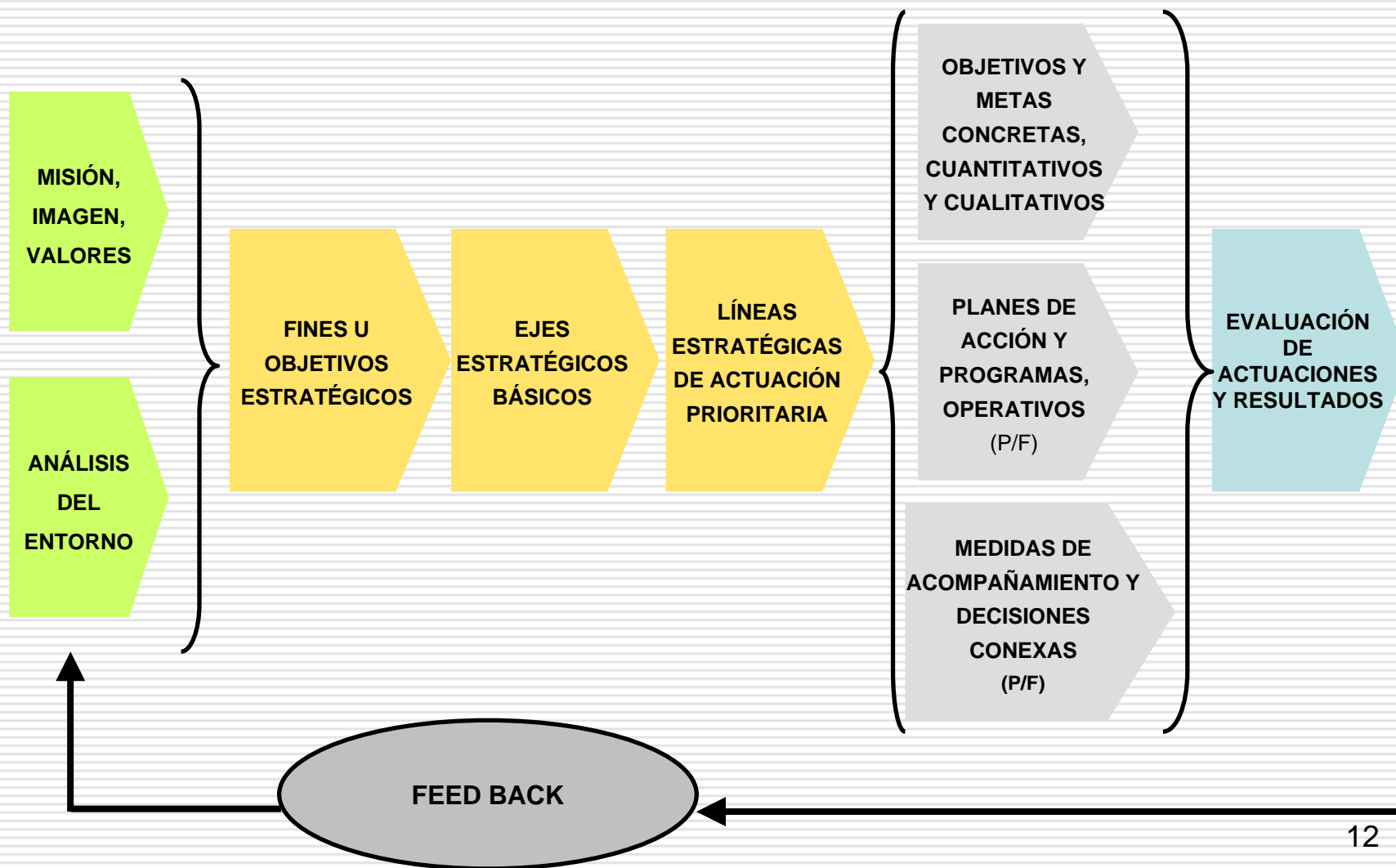


**ELEMENTOS SOPORTE DEL PLAN IMPRESCINDIBLES PARA SU PUESTA EN
MARCHA, VIABILIDAD Y EFICACIA:**

- PROCESO PREVIO DE ANÁLISIS, APROBACIÓN E **IMPLANTACIÓN** DEL PLAN ESTRATÉGICO
- **SISTEMA DE PLANIFICACIÓN** ESTRATÉGICA (PE/ POA/ PAI)
- SISTEMA DE **EVALUACIÓN** Y GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
- **SOPORTES ESTRUCTURALES** Y TÉCNICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO (Organización, RRHH, recursos informáticos, recursos técnicos, etc.)
- **APOYOS INSTITUCIONALES** AL PLAN ESTRATÉGICO (Internos y externos; públicos y privados)
- COMUNICACIÓN Y **DIVULGACIÓN** DEL PLAN ESTRATÉGICO
- ESTRATEGIA GENERAL DE **FINANCIACIÓN** COBERTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO Y MARCO DE ACTUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN A UTILIZAR



**ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL COOPERATIVISMO
AGROALIMENTARIO ESPAÑOL**





LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA COOPERATIVO AGRARIO ESPAÑOL DEBE BASARSE EN UN RIGUROSO ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Dicho Análisis debe referirse tanto al **ENTORNO EXTERNO** del sistema Cooperativo Agrario, como al propio **ENTORNO INTERNO** del mismo (y especialmente al propio modelo cooperativo agrario existente)
- Tanto en uno como en otro tema, se dispone de **infinidad de Diagnósticos**, Estudios, Informes, Valoraciones, etc. Por tanto, sólo hay que revisarlos, recogerlos y tenerlos en cuenta (cuando proceda)
- Sin embargo, llama la atención el hecho de que, a pesar de esa sobreabundancia de Diagnósticos y Análisis de los entornos interno y externo del Cooperativismo Agrario Español, todavía **no se haya avanzado** hacia la implantación de planes y/o medidas de Carácter estratégico conducentes a la adaptación y mejora de un **modelo cooperativo** considerado por todos como **obsoleto y/o poco competitivo**



PARTE SEGUNDA



ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPIAMENTE DICHO

- Definición de importantes “principios básicos”:
 - **MISIÓN**
 - **VALORES**
 - **PERCEPCIÓN/ IMAGEN**

- Definición de una “Estrategia del Sistema Cooperativo Agrario” como conjunto:
 - **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
 - **EJES ETRATÉGICOS BÁSICOS**
 - **LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACTUACIÓN**

- Aplicación y desarrollo del Plan Estratégico
 - **PLANES DE ACCIÓN**
 - **MEDIDAS DE ACOMPAÑAMIENTO**

- Proceso de Implantación del Plan Estratégico



MISIÓN

DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

- La **satisfacción de sus clientes** a fin de promover y potenciar la **Generación de Riqueza, la Calidad de Vida y la Actividad agroalimentaria** de los integrantes del Sistema Cooperativo Agrario Español, **asegurando su continuidad a largo plazo**, así como su impacto positivo en la sostenibilidad y en la mejora del territorio.



VALORES

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

- Utilización y potenciación de **la unión y de la asociación**, como principal recurso y fuerza del Sistema Cooperativo Agrario, especialmente a través de la colaboración y alianzas entre las cooperativas.
- Fuerte **compromiso de las cooperativas con sus socios y su entorno, su territorio y su producción.**
- Identificación, participación y **compromiso de los socios** con los objetivos, estrategias y actuaciones de las cooperativas y del conjunto del Sistema Cooperativo.
- Aplicación de modelos de gestión de elevado **contenido social y ético**, independiente y compatible a su vez con una gestión eficaz, transparente y profesional.
- Capacidad de ofertar productos de **máxima calidad**, garantizando además la **seguridad alimentaria y el respeto por el medio ambiente.**



IMAGEN O PERCEPCIÓN QUE DEBE GENERAR EL COOPERATIVISMO AGRARIO

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



FINES U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO

- A. Potenciar la **RENTABILIDAD, COMPETITIVIDAD**, eficacia inversora y autonomía e independencia financiera como medio de asegurar la generación de riqueza y empleo y **DE REVERSIÓN AL TERRITORIO** de la riqueza generada, apoyando así la sostenibilidad y viabilidad del **MEDIO RURAL**.
- B. Evolucionar desde la "orientación producción" hacia una clara "**ORIENTACIÓN MERCADO**" basada en capacidad real de competir y en una máxima eficacia, autonomía comercializadora y máxima captación de valor añadido.
- C. Asegurar la viabilidad y continuidad del **SISTEMA COOPERATIVO AGRARIO** y del modelo social que representa, y promover su **EXPANSIÓN**, así como su **PRESTIGIO**, aceptación, valoración y reconocimiento social, económico y sectorial.

Todas las líneas de actuación estratégica y los planes de acción, programas operativos y medidas de acompañamiento, derivados de aquéllas, se valorarán y seleccionarán en función de su contribución al logro de los fines u objetivos estratégicos señalados.



EJES ESTRATÉGICOS BÁSICOS

- Los **Ejes Estratégicos Básicos** indican las grandes opciones o alternativas estratégicas seleccionadas para garantizar el logro de los fines u objetivos estratégicos que debe conseguir el Sistema Cooperativo agrario español.
- La definición de estos Ejes Estratégicos Básicos puede realizarse según diferentes enfoques:
 - Con un enfoque de carácter **General o Transversal**
 - Con un enfoque **sectorial** (p.e.: apoyo a determinados sectores)
 - Con un enfoque **geográfico** (p.e.: apoyo a determinadas zonas)
 - Con un enfoque **estructural** (p.e.: apoyo a ciertos tipos de cooperativas)
 - Con un enfoque **asociativo** (p.e.: apoyo a determinadas clases de socios)
- En el presente Plan Estratégico se aborda exclusivamente la definición de Ejes Básicos según un enfoque Generalista y Transversal, dejando los demás posibles enfoques a nuevos desarrollos futuros del plan.



EJES ESTRATÉGICOS BÁSICOS (CONT.)

| <u>EJES ESTRATÉGICOS BÁSICOS</u> | ORIENTACIÓN HACIA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| (I) CONSECUCIÓN DE UNA DIMENSIÓN COMPETITIVA PARA LOS DIFERENTES INTEGRANTES DEL SISTEMA COOPERATIVO AGRARIO ESPAÑOL | { A y B |
| (II) MEJORA CONTINUA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS COOPERATIVAS Y DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS | { A y B |
| (III) MEJORA CONTINUA DEL ACCESO Y POSICIONAMIENTO EN LOS MERCADOS Y DEL VALOR AÑADIDO DE LOS PRODUCTOS DE LAS COOPERATIVAS | { A y B |
| (IV) POTENCIACIÓN SISTEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN, IMAGEN, REPRESENTACIÓN y PROMOCIÓN DEL COOPERATIVISMO | { C |
| (V) POTENCIACIÓN DEL ARRAIGO, CONEXIÓN Y LIDERAZGO DEL SISTEMA COOPERATIVO EN EL MEDIO RURAL IMPULSANDO LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES. | { A y C |
| (VI) IMPULSO DE UN CAMBIO DE MENTALIDAD . MEJORA DE LA PROFESIONALIZACIÓN Y DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA COOPERATIVA | { A y B |

Todas las iniciativas estratégicas de carácter global y todas las medidas legislativas y de apoyo, de alcance estatal o supraregional, al sistema cooperativo, deberían condicionarse a su inclusión en uno o varios de estos ejes básicos.



RELACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN PRIORITARIA

- 1. FORMACIÓN, MENTALIZACIÓN EMPRESARIAL**
- 2. APOYO AL REDIMENSIONAMIENTO ESTRUCTURAL**
- 3. APOYO A LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD**
- 4. PROMOCIÓN, COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN E IMAGEN**



PLAN DE ACCIÓN 1º: MENTALIZACIÓN

OBJETIVOS PRINCIPALES

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

POSIBLES ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Elaboración de un riguroso Estudio* sobre el **Modelo Cooperativo Agrario** del futuro; y presentación del mismo en diferentes **Jornadas** ante socios, Consejos Rectores y gestores de cooperativas.
2. Programa de **información/comunicación** dirigido a socios, Consejos Rectores y gestores de cooperativas y referido a la necesidad de un nuevo enfoque/orientación de los planteamientos, por ejemplo:
 - Campañas de **información y promoción** a favor de la integración de cooperativas, del funcionamiento en red y/o de la intercooperación.
3. Diseño e implantación de un **Plan Integral de Formación, Cualificación y Especialización**, especialmente orientado a las Cooperativas Agrarias de España

* En concreto, se plantea la idoneidad de identificar factores de competitividad y claves para una buena gestión cooperativa más que definir un único Modelo Cooperativo Agrario ideal. (Partimos del documento de estrategias ya debatido en el seno del C. Rector y C. Gerentes durante este año, en el que se perfilaban diferentes tipos de cooperativas y por tanto las diferentes estrategias de futuro, orientaciones adaptadas según su posición en la cadena de valor y el papel desempeñado a favor del sostenimiento del tejido rural.



PLAN DE ACCIÓN 2º: REDIMENSIONAMIENTO

OBJETIVOS PRINCIPALES

- Promover, facilitar e impulsar la mejora de la dimensión empresarial promedio de las cooperativas como medio de asegurar su viabilidad, competitividad y rentabilidad.
- Promover, facilitar el “funcionamiento en red” y/o la “intercooperación”, entre cooperativas agrarias.

POSIBLES ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Elaboración y distribución de **Documentación Soporte** de apoyo a las anteriores iniciativas (p.e.: Mapa de Cooperativas, Proyecto Teórico de Gran Grupo Cooperativo de Dimensión Europea, Bolsa de Cooperativas susceptibles de incorporarse a un proceso de concentración /integración, etc.)
2. Diseño e implantación de un **Programa de Consorcios de Base Cooperativa** capaces de asumir y desarrollar proyectos de “funcionamiento en red” y/o intercooperación.
3. Diseño e implantación de un **Programa de “Planes Sectoriales Multicooperativos”** orientados al redimensionamiento de determinadas estructuras cooperativas en determinados sectores.



PLAN DE ACCIÓN 3º: COMPETITIVIDAD

OBJETIVOS PRINCIPALES

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

POSIBLES ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Diseño e implantación de un Programa de evaluación y mejora de la **Competitividad de las Cooperativas**: gestión, costes, tecnología, aprovisionamiento, comercialización, estrategias (especialización/ diversificación), I+D+i, seguridad alimentaria/trazabilidad, otras certificaciones (RSC, medioambientales, conciliación familiar...), etc.
2. Diseño e implantación de un Plan de Apoyo a la **Internacionalización** de las cooperativas.
3. Diseño e implantación de un Proceso de apoyo al **acceso a mercado y canales de distribución** (intermediarios /distrib directa) .
4. Diseño e implantación de un Plan de Integración de **Suministros y Servicios**.
5. Diseño e implantación de un programa de **Información** sobre productos, mercados y competencia (posiblemente basado en el OSCAE)
6. Diseño e implantación de un Programa de Evaluación y mejora de la **competitividad de las explotaciones** (gestión, costes, tecnología, comercialización, etc.)
7. Formación para la mejora de la competitividad de las explotaciones asociadas en el contexto del proyecto empresarial cooperativo.



PLAN DE ACCIÓN 4º: IMAGEN Y RELACIONES

OBJETIVOS PRINCIPALES

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

POSIBLES ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Diseño e implantación de un Plan de **Identidad Corporativa, Comunicación e Imagen** de las cooperativas agrarias de España.
2. Diseño e implantación de un **Plan de comunicación/imagen hacia los socios**.
3. Diseñar un **sistema de coordinación de todas las actividades de comunicación** propuestas en los distintos planes de acción.
4. Diseño e implantación de un Plan de **Relaciones Institucionales** (Administración Central, CCAA, Organismos UE, Cooperativas UE, etc.)
5. Diseño e implantación de un Plan Especial de comunicación, imagen y **relaciones con la Distribución**.
6. Diseño e implantación de un **Plan de identificación, diferenciación y promoción** de los productos de la cooperativa.



PLAN DE ACCIÓN 5º: MEDIDAS ACOMPAÑAMIENTO

OBJETIVOS PRINCIPALES

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

POSIBLES ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Elaboración, propuesta e implantación de un **nuevo marco legislativo** regulador del régimen económico, laboral, de funcionamiento y fiscal de las cooperativas.
2. Elaboración y presentación de un **Estudio sobre los marcos jurídicos reguladores de las cooperativas en la UE** y de los sistemas de ayudas con que éstas cuentan.
3. Identificación, diseño, propuesta e implantación de **nuevos modelos de herramientas** de apoyo a las cooperativas agrarias de España (ámbito estatal, autonómico, UE, etc.)



PROPUESTA DE UN CALENDARIO ORIENTATIVO

OBJETIVOS PRINCIPALES

- Preparación documentación previa/reunión.
- Reunión del Consejo de Gerentes (24/11/06)
- Aportación posterior de nuevas sugerencias por los gerentes (hasta 30/11/06)
- Elaboración del definitivo Documento de Trabajo para utilizar en el proceso de preparación de los Planes de Actuación (hasta el 6/12/06)
- Presentación al Consejo Rector de CCAE (19/12/06)
- Presentación al Consejo Intersectorial de CCAE (20/12/06)
- Reunión de Ponentes/Directores de los Grupos de Trabajo (previa a cada reunión de grupos)

POSIBLES ACTUACIONES PRIORITARIAS

- **5 sesiones de lanzamiento e iniciación** de las tareas de los distintos grupos de trabajo (30/31 de enero 2007)
- Elaboración de **5 Informes Provisionales** sobre cada uno de los Planes de Actuación (entre 1 y 15 de Febrero de 2007)
- **5 sesiones de revisión** de los Planes de Actuación (entre 15 y 28 de Febrero de 2007)
- Elaboración de los **5 Planes de Actuación definitivos.**
- Presentación conjunta a **Consejo de Gerentes** y a los Ponentes/Directores.
- Incorporación de posibles **sugerencias y mejoras.**
- Aprobación por el **Consejo de CCAE**
- Elaboración del **Plan Estratégico de Cooperativas** (Diseño Estratégico con Planes de Actuación)
- **Presentación institucional** y divulgación entre cooperativas.



Propuesta de Grupo de Trabajo

| | Día 31 Enero 10:30-18h -CCA- | | DÍA 30 ENERO 10:30-18:h -CCA- | | Fecha por determinar |
|----------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Grupo 1 Mentalización | Grupo 4 Imagen | Grupo 2 Redimensiona- miento | Grupo 3 Competitividad | Grupo 5 Medidas |
| COORDINADOR | Jordi Ciuraneta | J. Joaquín Pérez | Jesús Sarasa | Joan Mir | José Cardona |
| EXPERTO ASESOR | Juan Carlos Alcaide | | Antonio Cancelo | | - |
| VOCAL 1 | Ricardo Martín | Xavier Tubert | Jerónima Bonafé | Antonio Luque | José Torrent |
| VOCAL 2 | José M. Madorrán | Patxi Vera | Elena Rivero | José Luis Antuña | Jerónimo Lozano |
| VOCAL 3 | Felipe Gómez | Tito Levoso | Cristina de Toro | Abdón Catalán | Juan Miguel del Real |
| VOCAL 4 | Iñaki Nubla | Raquel Horna | Manuel Soler | Paco Marcén | A.Balaguer |
| VOCAL 5 | Xisca Parets | Nerea Lerchundi | Ferrán Huguet | Jose M ^a Santos | Pascual Romero |
| VOCAL 6 | Higinio Mougán | Alicia Sánchez | José Luis Rojas | Joan Gené | Juan Carlos Escribano |
| VOCAL 7 | | Jose A. Ballester | Rafael Sánchez de Puerta | Francisco Blanco | Joaquín García |
| VOCAL 8 | | | Javier Donoso | Roberto Ruiz de Infante | Ana García |
| VOCAL 9 | | | | ACOR | Miguel Sainz De Viteri |
| VOCAL 10 | | | | | Pilar Noguera |
| VOCAL 11 | | | | | Gema Casado |



Envía tus comentarios a:

planestrategico@ccae.es