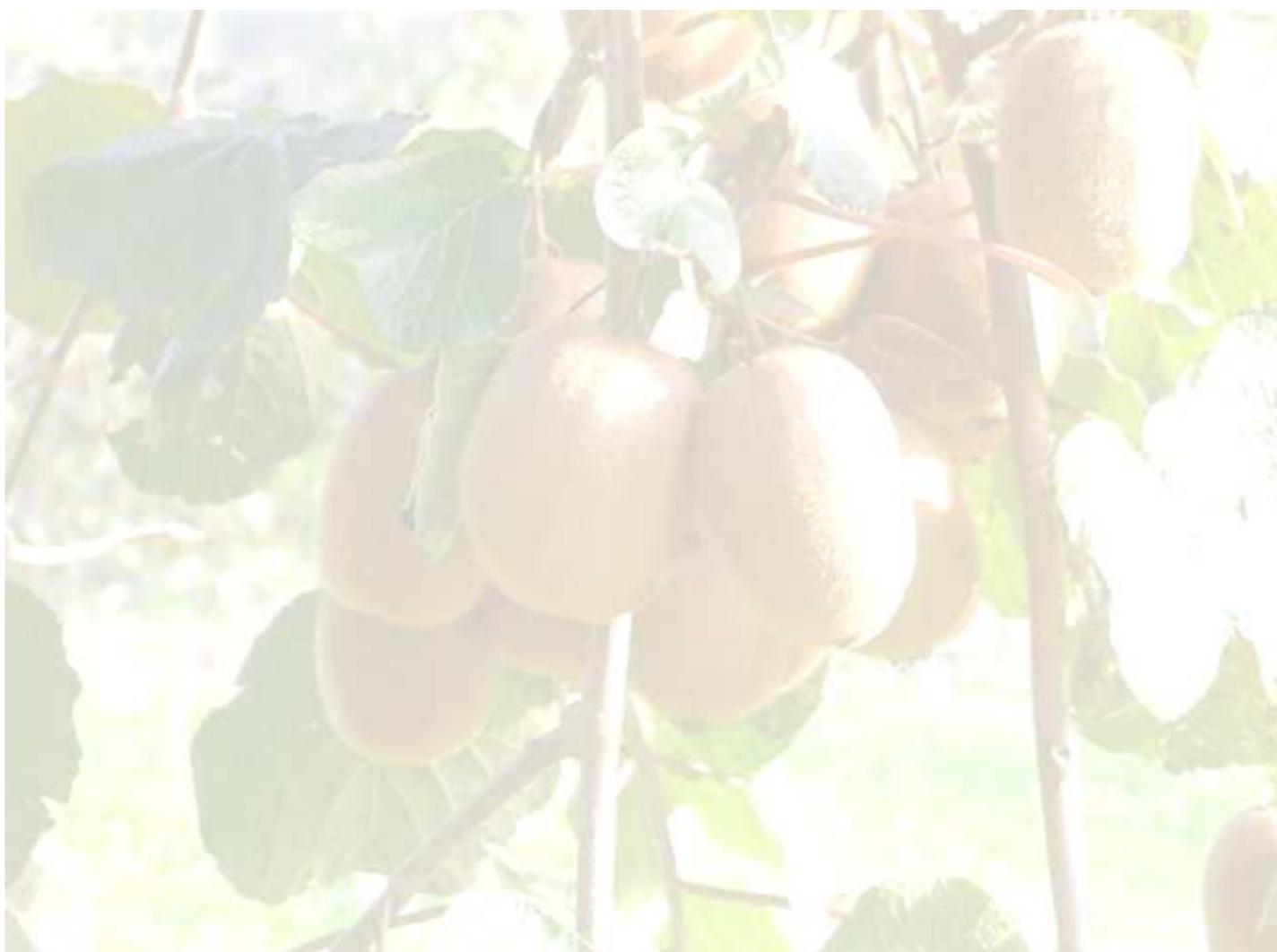


**PLAN ESTRATEGICO 2009-2013
GARAIA S. COOP.**



ÍNDICE

1.-INTRODUCCIÓN

2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1-Análisis Externo

2.2-Análisis Interno

3.-DAFO

4.-MISIÓN

5.-VISIÓN

6.-VALORES

7.-OBJETIVOS ESTRATEGICOS

7.1-Perspectiva de negocio

7.2-Perspectiva de cliente

7.3-Perspectiva de sociedad

8.-PAUTAS DE ACCIÓN/DIRECTRICES DE GESTIÓN

9.-CUADRO DE MANDO ESTRATEGICO

1.- INTRODUCCIÓN

La elaboración de un Plan Estratégico para Garaia S. Coop., como cooperativa de comercialización que engloba a más de 130 socios-productores de hortaliza, fruta y planta ornamental, obedece a la necesidad de dotar a la cooperativa de un instrumento dinámico y abierto, que sirva de referencia para la acción y el desarrollo de la organización para los próximos años.

El Plan Estratégico está basado en las directrices marcadas por la Cooperativa para el periodo 2009-2013 y pretende que los objetivos establecidos a nivel particular en Garaia contribuyan al logro de los objetivos generales.

Se ha tenido en cuenta el nivel de autonomía de gestión, su alcance en cuanto a servicios prestados y sus posibilidades en cuanto a disponibilidad de recursos.

En su elaboración se ha seguido una metodología estrechamente ligada a los principios recogidos en el Modelo EFQM.

La realización del presente Plan Estratégico se ha basado en un proceso eminentemente participativo que recoge, los análisis y las conclusiones a las que ha llegado el Equipo de Reflexión Estratégica de Garaia, integrado por el Equipo directivo de sociedad, el Consejo Rector en pleno, un representante del colectivo de trabajadores y un asesor senior del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi. Con idea de que la participación sea lo más amplia posible, y ante la imposibilidad de organizar reuniones multitudinarias, la participación se ha definido de la siguiente manera:

El Equipo de Reflexión está integrado por 11 personas:

- ◆ 7 pertenecientes al Consejo Rector (100%)
- ◆ 2 pertenecientes al equipo directivo (2/5) (40%)
- ◆ 1 Representante del colectivo de trabajadores (1/20) (5%)
- ◆ 1 Asesor Senior del Consejo Superior de Cooperativas

Como metodología, se ha decidido utilizar como documento base, la Planificación Estratégica del periodo 2004-2007. Una persona del equipo directivo ha dividido el Plan Estratégico en 3 partes: 1)-Área de Reflexión y definición de la matriz DAFO 2)-Redefinición de Misión, Visión y Valores 3)-Definición de estrategias y cuantificación de objetivos

Se ha ido distribuyendo el documento original 2004-2007, con los comentarios oportunos sobre la validez o no de las afirmaciones a las siguientes personas:

A las 7 personas del Consejo Rector (100%)

A las 5 personas del Equipo directivo (100%)

A las 20 personas del colectivo de trabajadores (100%)

Al Asesor Senior (100%)

Todas las personas han recibido el documento base con suficiente tiempo de antelación a la celebración de las reuniones, y han ido trasmitiendo sus comentarios y valoraciones a su representante en el Equipo de Reflexión.

Todas las aportaciones de los implicados, se han ido discutiendo y valorándolas una a una, consensuando el Equipo de Reflexión que aportaciones o afirmaciones se han consolidado finalmente en el documento.

Las aportaciones de los agentes han versado sobre la situación actual de la Cooperativa y de su entorno y han servido de base para establecer la orientación que se considera debe tomar la Cooperativa en los próximos años, los objetivos a los que aspira y las líneas estratégicas y de actuación que considera necesarias para lograr dichos objetivos.

Para su consolidación se ha contado con la colaboración de un Equipo de Contraste, integrado por Socios Cooperativistas.

La estructura del documento obedece básicamente al proceso metodológico empleado para su realización:

- 1) Recogida y análisis de información relevante, tanto interna como externa, para la identificación las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Garaia.
- 2) DAFO
- 3) Definición de la Misión
- 4) Definición de la Visión
- 5) Definición de Valores
- 6) Establecimiento de objetivos estratégicos para alcanzar la Visión
- 7) Establecimiento de Pautas de acción para alcanzar los objetivos estratégicos

En cada fase, el Equipo de Reflexión Estratégica ha tomado la iniciativa llevando a cabo los análisis oportunos y aportando las conclusiones y decisiones que se han considerado más adecuadas.

Posteriormente se ha presentado el borrador del documento al Equipo de Contraste que ha aportado sus sugerencias para corregir, matizar y mejorar las propuestas del Equipo de Reflexión. El equipo de Contraste, ha estado compuesto por todos los socios de la Cooperativa convocada en Asamblea General Extraordinaria.

Finalmente el Equipo de Reflexión ha consolidado el plan.

Este sistema de colaboración se considera que ha dado buenos resultados tanto desde el punto de vista de la participación, como desde el punto de vista de la comunicación, enriqueciendo el Plan Estratégico en forma y en contenido.

El presente Plan debe servir de guía para las actuaciones de todas y cada una de las personas de la Cooperativa convirtiéndose en el documento base para cualquier actuación que se desarrolle en ella.

Es necesario que se trate como un documento vivo y flexible. Debe revisarse y actualizarse sistemáticamente para adaptarse a las nuevas circunstancias que pudieran afectar a la Cooperativa y que obligaran a modificar objetivos o pautas de actuación.

En resumen, debe ser un documento vigente desde 2009 hasta 2013, ambos inclusive.

2.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Como punto de partida para la reflexión estratégica se realiza un análisis de la situación actual de la Cooperativa basado en información relevante tanto externo como interno. Fruto de este análisis se detectan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis se ha realizado con espíritu crítico y constructivo, desde un punto de vista exigente, evitando el conformismo y la autoconplacencia. Se ha pretendido resaltar aquellos aspectos que más preocupan tanto a nivel externo como interno, destacando más las áreas de mejora, traducidas en amenazas y debilidades que los elementos positivos, es decir, fortalezas y oportunidades.

2.1.- Análisis Externo

Se lleva a cabo el análisis general del entorno y del sector reflexionando sobre los siguientes aspectos:

- Análisis de sector Frutas y hortalizas
- Análisis de los Consumidores
- Análisis de la Administración
- Análisis de los Clientes

Para la reflexión se cuenta con la siguiente información:

- Análisis de la información extraída del anterior Plan Estratégico, validando, corrigiendo y actualizando las conclusiones del aspecto externo e interno:
- Herramienta informática desarrollada por la Federación de Cooperativas de Euskadi en colaboración con la consultora Price WaterHouse , que sobre una base de más de 4.000 empresas del sector de alimentación, ha permitido extraer el comparativo de la situación inicial de Garaia, en relación a otras cooperativas del estado y en relación a empresas no cooperativas que operan en el sector de la alimentación en el estado. El comparativo se establece sobre 32 variables, tales como los márgenes brutos, rentabilidades, etc...

A partir de la información disponible se identifican las Oportunidades y Amenazas que se presentan en el camino de Garaia.

Oportunidades: Aspectos externos potenciales de los que el Garaia puede obtener ventaja o beneficio para la consecución de sus objetivos.

Amenazas: Riesgos potenciales que se perciben en el entorno, aspectos que pueden afectar a las posibilidades de actuación futura de la cooperativa o que pueden coartar su posibilidad de avance.

Las conclusiones son las siguientes:

OPORTUNIDADES

- **Área de Reflexión: Sector de hortalizas y frutas**
 - Existencia de Centros de Formación (Escuela Agraria, Mendikoi..) e investigación (Neiker..), aunque se cree que el trabajo por parte de estos es manifiestamente mejorable. Las necesidades de investigación no se hacen a demanda del sector, y no se produce la adecuada transferencia hacia el sector
 - Necesidad de un salto cualitativo importante en formación y adaptación a nuevas tecnologías por parte de los productores y los profesionales de Garaia.
 - La agricultura integrada debía suponer una superación en cuanto a niveles de formación y gestión de las explotaciones, sin embargo, se ha trabajado la implantación de las normas bajo el criterio de que se trata de una "imposición" por parte de los clientes, y no se ha visto como una oportunidad que represente un punto de inflexión que revolucione la agricultura en cuanto a gestión de costes, mejora de calidad, etc... Se ve como oportunidad la posibilidad de gestionar esta información y esta nueva manera de gestión
 - El formar parte de una cooperativa facilita el acceso a nuevos canales de distribución
 - Se trabaja en un mercado de destino de menores costes y mayor especialización (con mayor conocimiento de las necesidades del cliente).
 - Lorra , la cooperativa de gestión de Bizkaia, está desarrollando un proyecto que ofrezca disposición de mano de obra a las explotaciones, aunque no se ha terminado de implantar a día de hoy.
 - La posibilidad de que nazca otra cooperativa similar a Garaia que pudiera hacer competencia es escasa en este contexto
- **Área de Reflexión: Consumidores**
 - En Euskadi, mercado principal de la Cooperativa, se da una gran notoriedad de las marcas de calidad (Eusko Label, Euskal Baserri...), con un incremento en su consumo. Sobre todo en Tomate con Eusko Label. Los consumos en pimiento Gernika han descendido, aunque se cree que es debido a la gestión comercial por parte de las empresas gestoras. (Entre ellas, Garaia)
 - Pimiento Gernika es una D.O.P. , por lo que su defensa ante posibles "plagios" por parte de otras zonas geográficas es más sencilla jurídicamente.
 - Potenciación del adecentamiento de jardines a manos del Sector Público

- Cercanía de un mercado de masa de consumidores (Bilbao es un núcleo de población muy grande).
- Zona de influencia de gran cultura gastronómica, ligada a un consumo de productos de calidad
- Producto vasco muy valorado por el consumidor
- **Área de Reflexión: Administración**
 - Reorientación de las ayudas comunitarias hacia políticas de calidad, seguridad alimentaria...
 - Administración involucrada e implicada en los sectores agrarios.
- **Área de Reflexión: Clientes**
 - A medio plazo el aumento en las exigencias de los clientes va a impulsar la desaparición de aquellos competidores cercanos que no puedan dar respuesta las mismas.
 - Hay una necesidad por parte de la Gran Distribución de cara a tener interlocutores (producto controlado y estable en el tiempo).
 - La gran distribución se dirige directamente al origen (x.ej, Garaia), lo que elimina intermediarios
 - El servicio es a día de hoy más importante que el producto: (trazabilidad, Calidad, A para B...) → cambio de mentalidad necesario.
 - Cambio en los "formatos" de consumo debido al ritmo de vida imperante: derivación del mercado hacia 4ª gama.
 - La dimensión creciente de los centros de distribución provoca la necesidad de disponer de una gran cantidad de volumen de producto para resultar "atractivos"
 - Cercanía a un grupo de distribución importante (Efecto Sede)
 - Modelo Garaia, es un modelo exportable al resto de provincias de Euskadi

AMENAZAS

- **Área de Reflexión: Sector de hortalizas y frutas.**
 - Ese trata de un sector que está envejeciendo paulatinamente. Se ha parado el fenómeno de incorporación masivo que experimentamos en el anterior periodo, e incluso, se puede constatar que muchas de estas últimas incorporaciones no se han consolidados
 - Además en el caso del Kiwi tenemos dificultades para fidelizar a proveedores de fuera de Bizkaia → vitales para mantener volumen competitivo.

- No hay inquietud por parte de las explotaciones establecidas de cara a la incorporación de innovaciones en los sistemas productivos. Se constata una preocupación por temas energéticos, etc... pero no se están impulsando proyectos de innovación que ayuden a convertir las amenazas en oportunidades.
- Los costes laborales son más altos que en otras zonas limítrofes, lo que implica una falta de competitividad del sector local.
- Existencia de una demanda y oferta estacional.
- Disponibilidad de suelo agrario: Amenaza de cara a la continuidad del sector (suelo escaso y caro). Falta de interés por parte de las administraciones locales a la hora de facilitar y potenciar la creación de las explotaciones.
- La administración se ha dado cuenta del problema del suelo y está trabajando modelos de "bancos de tierras", etc..., pero no ha conseguido consolidar ninguna iniciativa concreta.
- Existencia de falta de relevo generacional en las explotaciones existentes. Visión más bien pesimista de cara al futuro del sector, que se basa en la percepción de una escasa rentabilidad de la actividad; esto puede derivar en una falta de motivación y reticencia a la hora de implantar mejoras y realizar inversiones.
- Ausencia de articulación de mecanismos de cara a transmitir la gestión de las explotaciones de aquellos productores con intención de finalizar la actividad.
- Las condiciones de trabajo son duras, lo que dificulta la incorporación de mujeres y jóvenes. Se han mejorado a través de la tecnología, pero siguen siendo duras en relación a otros sectores
- El sector servicios orientado al sector agrario da un servicio caro y no siempre bueno.
- Falta de infraestructura (accesos, comunicaciones, energía, etc.).
- Las explotaciones establecidas tienen una falta de inquietud de cara a la formación, gestión, adopción de nuevas técnicas...).
- Dificultad para encontrar mano de obra.
- Deslocalización de la producción: se tiende a la especialización en determinados sitios geográficos, lo que hace muy difícil el competir con dichos lugares.
- Existencia de muchos competidores, de mayor tamaño, más competitivos en precio, volumen y calidad.
- La concentración de la actividad en unos pocos cultivos conlleva dos tipos de riesgos mayormente: dependencia de muy pocos tipos de cultivos con lo que supondría una posible crisis de los mismos, y por otra parte, la limitación de cara a la introducción en Mercados que pudiendo ser atractivos están demandando otro producto.
- No existe una única voz en la comercialización del producto del sector. Atomización en la comercialización

▪ **Área de Reflexión: Consumidores**

- Tendencia del mercado hacia la Marca Blanca.
- Nuevo escenario económico que reduce la confianza del consumidor en el sistema y por tanto su capacidad y potencial de gasto.
- La notoriedad de la K es genérica e impide el desarrollo de una marca Comercial

▪ **Área de Reflexión: Administración**

- Endurecimiento de todo tipo de normativas (medioambientales, sanitarias, calibraciones...) con los costes de todo tipo que conlleva
- Se constata una rebaja de ayudas y una reorientación hacia la condicionalidad. El paso de la Europa de los 15 a los 25, hace que las ayudas se tengan de repartir de otra manera, primando el desarrollo de los nuevos países. Se endurecen las condiciones para recibir ayudas a los países "antiguos".
- Escasean las ayudas para la sección de planta Ornamental. No existe OCM que regule la sección.

▪ **Área de reflexión: Clientes**

- Concentración de la demanda en los canales de distribución y sus centros de decisión, lo que implica menos clientes y menor capacidad de negociación (mayor dependencia de unos pocos clientes).
- Los mercados tradicionales son muy inestables respecto a la demanda del producto, lo que genera una inseguridad a la hora de dar salida al producto, sus condiciones (precio...), transparencia ...

▪ **Área de reflexión: Situación económica general**

- Situación coyuntural económica desfavorable. (Crisis) Malas expectativas para el desarrollo de la economía
- Descenso del consumo y clara orientación hacia los productos de precio (M.M.D.D) dejando las marcas de calidad y Comerciales.
- Incremento de los precios del petróleo ¿Crisis energética?
- Incremento de los costes de distribución
- Incremento de los costes de producción (Gas-Oil, abonos derivados del petróleo, etc...) Se constata que el Modelo de producción basado en el petróleo está agotado
- Incremento de los tipos de interés, que dificultan la expansión (Carestía del mercado de capitales)

- Derrumbe del mercado inmobiliario (Dificultad de acceder al mercado de capitales sin garantía real)

2.2.- Análisis Interno

Plantea la situación actual del sistema de gestión interna de la Cooperativa teniendo en cuenta los siguientes ámbitos:

- Organización y Recursos
- Producto
- Proceso de Producción
- Comercial
- Clientes
- Personas
- Financiero

Las fortalezas y debilidades reflejan situaciones reales de la organización, en un caso favorables y en otro desfavorables, que deben tenerse en cuenta a la hora de fijar los objetivos y estrategias de futuro.

FORTALEZAS

- **Ámbito Organización / Recursos:**
 - Disponer de acreditación ISO-9000:2000 no supone una ventaja competitiva. Es condición necesaria. Se cree que las normas son impuestas, que no generan valor añadido. Esto hace que se plantee su gestión como mero trámite. La exigencia va a aumentar. Va a ser necesaria la certificación en normas más específicas como BRC, IFS. Incluso con exigencias de sostenibilidad ISO-14.000, Responsabilidad Social Corporativa, etc...
 - Disponemos de APPCC
 - 95% de la producción certificada en P.I y GlobalGap
 - El sistema informático de Gestión CERES amplía las posibilidades de disponer de información y de la toma de decisiones en lo referente a la gestión de la Organización (información on-line para productores y clientes).
 - La propia asociación de productores que da una fuerza de negociación más fuerte (en compras de materiales, a la hora de gestionar posibles subvenciones...).
 - Existencia de productores dentro del colectivo de Garaia avanzados a nivel tecnológico (Garaia es referente de cara a este tipo de productores, que consideran separadas la producción y la comercialización (que delegan en Garaia)).

▪ **Ámbito de Producto:**

▪ **Materia Prima:**

Producto diferenciado y de gran calidad

Planificación de los cultivos para el caso de plantas ornamentales.

Producto valorado y con mercado

Variedades seleccionadas por calidad

▪ **Manipulado:**

Producto competitivo debido al valor añadido en el servicio, rapidez de respuesta...

▪ **Ámbito de Proceso de Producción :**

▪ **Materia Prima:**

Existe especialización y conocimiento del producto aunque no se constatan ni mejoras ni aumentos de la eficacia del proceso productivo

▪ **Ámbito Comercial:**

▪ Reconocimiento hacia Garaia de la tenencia de la marca de calidad.

▪ Productos con potencialidad de distribuir en Mercados no locales (por ejemplo el pimiento).

▪ TEPES → Distribuidores! + Pimiento: Rest Euskaldunes...

▪ Adecuada flota móvil para la distribución (camiones...) en frutas y hortalizas aunque se da un fuerte incremento en los precios por el incremento del precio del petróleo

▪ Carácter social de la cooperativa: redistribuyendo beneficios en los socios

▪ Diversificación de puntos de venta (Mercabilbao, etc...)

▪ Buena Segmentación de marcas (Calidad y 2ª marca)

▪ **Ámbito de Recursos:**

▪ Maquinaria moderna y competitiva (adecuada a los procesos actuales), con capacidad de aumentar su rendimiento. Durante estos cuatro años, se ha invertido en tecnología para adaptar los procesos de tomate (180.000€), Kiwi (1.000.000€) y para el desarrollo de la sección ornamental (75.000€)

▪ **Ámbito Clientes:**

- Buena imagen tanto a nivel de clientes como a nivel institucional, referente en el Mercado local en su sector a nivel de posible tractor y dinamizador del sector en la adopción de innovaciones en gestión y adecuación a normativas.
- Existencia de una masa importante de clientes fidelizados a través de la calidad en el servicio, adaptabilidad ...

▪ **Ámbito personas:**

- Trabajadores cualificados-especializados en el sector, con muchos años de experiencia. Edad media de la plantilla no alta.
- Se ha consolidado un Convenio de Empresa que regula las relaciones entre la empresa y sus trabajadores. Se han establecido las categorías profesionales, promociones automáticas, etc... Se ha consolidado un sistema retributivo en base a la productividad.

▪ **Ámbito Financiero:**

- Durante los últimos 5 años, el Ratio de solvencia a C/P es mayor que uno, por lo que podemos calificar a Garaia en principio solvente.
- Acceso directo a subvenciones dirigidas a asociaciones de productores (que está regulado por Ley).
- Imagen de seriedad ante las entidades financieras que facilita el acceso a las necesidades financieras.
- Se ha firmado un Convenio de Colaboración a Largo Plazo con Ipar Kutxa

DEBILIDADES

▪ **Ámbito Organización / Recursos:**

- Falta creer en los sistemas de gestión de calidad y aplicarlos. (5-S, Limpieza, Plan de mantenimiento, etc..)
- Existencia de un Organigrama "polarizado", que implica una inexistencia de apoyo a la Dirección en aspectos relacionados con la gestión diaria de la Cooperativa (temas económicos financieros, comerciales, coordinación de diferentes temas, relaciones institucionales...).
- Se ha creado el Staff pero de duda de si se ha implementado lo suficiente
- Necesidad de revisar todo el organigrama de la empresa, desde el equipo de gerencia hasta los jefes de equipo (Posible error cometido con la doble gerencia); los viejos vicios nos impiden avanzar.
- No se ha desarrollado el Consejo de Dirección.

- Existe cierta indefinición en el organigrama pese a que el Staf si existe
- No están clarificadas las funciones en todos los niveles (encargados...) ni definida claramente la cadena de mando.
- Se han desarrollado varias iniciativas pero no han culminado. No somos capaces de romper barreras del pasado
- La responsabilidad siempre cae sobre la misma persona: no hay cadena de mando sino persona de mando. → Cambio de filosofía
- Explotaciones muy heterogéneas (a nivel productivo, socio económico, ... etc.), lo que conlleva dificultad a la hora de establecer normativas comunes, etc.
- Dimensión reducida de la Cooperativa lo que puede provocar que ciertos productos no se comercialicen fuera del País Vasco.
- Potencial de crecimiento limitado por la falta de volumen productivo
- Falta de coordinación técnica "producción –comercialización".
- No existe control por parte de la cooperativa sobre los técnicos
- Compromiso con la producción local que impide trabajar con productos de otras zonas geográficas, haciendo más difícil romper con la estacionalidad de la oferta
- ¿Escasa visión como negocio-empresarial de la actividad productiva? → Agroaldeas.. Visión Agricultura como autoempleo y de subsistencia
- No hay mantenimiento preventivo de maquinaria
- Carencia de instalaciones y medios adecuados en algunos procesos (Muestreos)
- Mala gestión de algunos elementos productivos (Carretillas, carros, etc...) Pocos y en mal estado. También mal gestionados
- La tecnología informática es mejorable. No se adapta a nuestras necesidades de etiquetado, etc...
- Instalaciones cerca de la saturación. Las Instalaciones sirvieron de reclamo a la hora de establecer posibles alianzas, y el desarrollo de dichas alianzas ha hecho que hayamos incrementado de manera notable la comercialización de algunos productos. Las instalaciones están bien dimensionadas y son eficientes para el volumen que se maneja, pero no permiten desarrollar nuevas áreas de negocio o producto sin invertir.
- El Ceres es un sistema informático no aprovechado. Hay información, pero no se explota. Hay que reorientar el sistema hacia la gestión del conocimiento orientada como ayuda a la gestión
- Cambio de mentalidad en cuanto al uso del sistema de información para aprovechar su potencial e invertir para mejorarlo. Nos ayudará seguro a ser más eficientes → Su uso actual es más una debilidad actualmente.

▪ **Ámbito del Producto:**

▪ **Materia Prima:**

Costes de producción altos respecto de otras regiones y no se aprecian esfuerzos por reducirlos

Calidades Heterogéneas y estacionales (no se mantiene una calidad homogénea en los productos).

Dificultad de dar salida a los excedentes de producción.

Ausencia de planificación en la producción (hortalizas). Tampoco se respetan las planificaciones en Ornamental

Ausencia de capacidad a la hora de explorar posibles producciones "alternativas" debido a la no disponibilidad de mecanismos por parte de la Cooperativa.

Necesidad de entrar en un mercado de Marca Blanca.

Necesidad de planificación de la producción y diversificación.

▪ **Ámbito del Proceso de Producción:**

▪ **Manipulado:**

Falta de Organización, Orden y Limpieza en el almacén, lo que acarrea problemas a la hora de prestar el servicio (productos mal envasados, posibilidad de pérdida del producto...) y de cara a las gestiones que deben hacer los productores en el almacén (entrega y recogida de productos).

Ha mejorado el orden y limpieza, aunque se puede mejorar todavía

Falta volumen en algunos productos que impiden invertir en busca de la eficiencia

Excesiva orientación hacia los rendimientos de m.o. (Visión Cortoplacista) que merman la calidad del producto.

No asunción de responsabilidades por parte de los responsables. Cambio de filosofía

Carecemos de un sistema de limpieza de cajas.... Mala calidad de producto

No dedicamos tiempo a la limpieza. No forma parte del proceso productivo

Excesiva obsesión por no tirar producto. Se aprovecha todo.Mala calidad y altos costes en forma de bajos rendimientos.

▪ **Ámbito del Área Comercial:**

- Dificultad de gestionar posibles vías de distribución no locales (producto adaptado al Mercado local, con un periodo de vida corto).
- Ausencia de planificación a la hora de gestionar la producción, que conlleva una dificultad a la hora de explorar posibles vías de distribución externas; esta debilidad se ve agravada por la propia naturaleza del producto comercializado.
- Ausencia de una Política de Marketing clara de cara a la marca propia (presencia en punto de venta, ferias , publicidad...).
- Ausencia de capacidad a la hora de gestionar la salida de los posibles excedentes. Esto se agrava debido a las características del sector, ya que cuando Garaia tiene mucho producto el resto de competidores también lo tienen.
- Dependencia de unos pocos productos (3 claves).
- Mala gestión del sistema de pedidos. Imposible planificar producción, salidas, etc...
- Ausencia de planificación de entradas-salidas
- Tenemos un modelo de hace 20 años: MercaBilbao, Gran Distribución, etc... No estamos aprovechando las sinergias , ni las experiencias que nos aportan el kiwi, la IV Gama y otros. Tenemos un Dpto Comercial que hace las funciones (necesarias) de control de calidad, almacenero, encargado de personal, para broncas de los socios, etc... (imprescindibles), pero a día de hoy no se pueden gestionar. A pesar de ser conscientes, no somos capaces de buscar algo nuevo, no tenemos imaginación
- No tenemos un sistema de gestión de Puntos de Ventas, de gente especializada en gestión de lineales (Planogramas, etc...). No hemos desarrollado un departamento comercial que ayude al cliente a crecer. No hemos prestado atención a canales tan emergentes como el Horeca

▪ **Ámbito Clientes:**

- Debilidad ante las exigencias de los Clientes de Gran Distribución, lo que implica la necesidad de plegarse a sus exigencias con los problemas de inversiones, modificaciones organizativas.. que conlleva. Pese a todo, es beneficioso para Garaia en el sentido de adopción de todo lo que sea mejora en cualquier ámbito de la Organización.
- Gran concentración de ventas en Eroski (posible riesgo).No hay concentración en hortaliza y se valora la necesidad de aprovechar ese canal
- Dependencia excesiva de la Gran Distribución. No hemos trabajado otros canales como el Horeca

▪ **Ámbito personas:**

- Ausencia de canales de comunicación vertical bidireccional, con la falta de conocimiento sobre posibles problemáticas, capacidades de mejora, objetivos de la Organización...

Seguimos aferrados a sistemas de gestión del pasado, no hemos sido capaces de “arriesgar” en el desarrollo de las capacidades de las personas como orienta el modelo EFQM

- Falta de motivación en los trabajadores de Garaia.
 - Ausencia de Planes de Formación para los trabajadores por no tener claro los objetivos de formación. Se ha desarrollado un plan de formación y se está ejecutando, pero no se ajusta a las necesidades reales. Hay que ser más ambicioso y destinar más recursos.
 - Ausencia de una identificación del conocimiento existente en la Organización, lo que implica una pérdida de aprovechamiento del mismo.
 - Posibilidad de evasión de gente cualificada hacia otras empresas
 - La comunicación es más o menos eficaz. Se tratan los problemas (Reuniones equipos, etc...) pero no los logros.
 - Cambio de filosofía necesario para estar preparados para crecer y ofrecer mejor servicio y producto. Despliegue de responsabilidades!
- **Ámbito Financiero:**
- En base al estudio de las cuentas anuales de los últimos 5 años, podemos decir que la actividad a la que se dedica Garaia genera pérdidas, que se ven compensadas por los resultados extraordinarios (subvenciones en su mayoría).
 - Equilibrio financiero a Corto Plazo pero no en el Largo. Se han financiado todas las nuevas inversiones con capital ajeno (Prestamos) y se produce desequilibrio financiero
 - Necesario incrementar el control: cuentas consolidadas y cierres trimestrales dado el volumen alcanzado. → INVERSIÓN “cuesta dinero”

3.-DAFO

Se pretende realizar una reflexión estratégica en relación a la Cooperativa, como criterio de partida del posterior desarrollo del Plan Estratégico.

El Análisis DAFO permite presentar de forma esquemática las principales conclusiones resultantes del análisis de la situación actual, en relación a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mejora de Garaia.

En unos casos serán los elementos facilitadores para avanzar (las fortalezas), en otros los referentes de las direcciones a tomar (las oportunidades).

Del mismo modo, las debilidades indican los elementos a corregir o mejorar, siendo por último las amenazas el conjunto de aspectos a mitigar o reducir.

En la página siguiente se incluye un resumen de las principales conclusiones obtenidas a partir de los resultados del Diagnóstico, para cada una de estas categorías.

debilidades	fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Socios-Producción</u> ▪ Falta de coordinación técnica “producción –comercialización”. ▪ Compromiso con la producción local que impide trabajar con productos de otras zonas geográficas, haciendo más difícil romper con la estacionalidad de la oferta. ▪ Costes de producción altos respecto de otras regiones. ▪ Calidades Heterogéneas y estacionales (no se mantiene una calidad homogénea en los productos). ▪ Ausencia de planificación en la producción (hortalizas). ▪ Excesiva dependencia del petróleo en el modelo de producción (Falta de competitividad) ▪ Escasa visión de la actividad como negocio-empresarial ▪ <u>GARAIA</u> ▪ Excesiva dependencia de la financiación ajena (Encarecimiento de recursos y dificultad de acceso) ▪ Excesiva rigidez en la modernización de Modelos de Gestión de las personas ▪ Excesiva rigidez en la aplicación de las TIC ▪ Imposibilidad o dificultad de desarrollar Marca Comercial ▪ Escasa Sensibilidad hacia necesidades de cliente (Certificaciones, etc...) ▪ Excesiva orientación hacia rendimientos MOD (Corto Plazo) ▪ No hay cadena de mando (Excesiva personalización) ▪ Instalaciones cerca de la saturación. (Fortaleza que pasa a debilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Socios-Producción</u> ▪ Existencia de productores dentro del colectivo de Garaia avanzados a nivel tecnológico ▪ Producto diferenciado y de gran calidad ▪ 95% de producto certificado ▪ Variedades seleccionadas por calidad ▪ <u>GARAIA</u> ▪ Buena ubicación logística para una distribución ágil especializada de A para B ▪ Existencia de un equipo de personas profesional y preparado ▪ Imagen de seriedad ante las instituciones ▪ Se ha consolidado un Convenio Laboral que regula las relaciones con el colectivo de trabajadores ▪ Existencia de una masa de clientes fidelizados ▪ Instalaciones modernas y competitivas ▪ Buena segmentación de marcas ▪ Adecuada flota de logística para distribución

amenazas	oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Socios-Producción</u> ▪ Se trata de un sector que está envejeciendo paulatinamente. Se frenó el fenómeno de incorporación y actualmente no se han consolidado las incorporaciones del periodo anterior. ▪ Los costes laborales son más altos que en otras zonas limítrofes, lo que implica una falta de competitividad del sector local. ▪ Existencia de falta de relevo generacional en las explotaciones existentes. ▪ Deslocalización de la producción: se tiende a la especialización en determinados sitios geográficos, lo que hace muy difícil el competir con dichos lugares. ▪ Recorte de ayudas y condicionalidad ▪ Crisis energética ▪ Falta de Suelo ▪ <u>GARAIA</u> ▪ Concentración de la demanda en los canales de distribución y sus centros de decisión, lo que implica menos clientes y menor capacidad de negociación (mayor dependencia de unos pocos clientes). ▪ Situación económica general desfavorable ▪ Alto precio del dinero y con expectativa alcista ▪ Expectativa de retroceso del consumo ▪ Apoyo clarísimo a las MMDD ▪ Atomización en la comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Socios-Producción</u> ▪ La agricultura integrada supone una superación en cuanto a niveles de formación y gestión de las explotaciones (exigencias tanto para agricultores como para técnicos asesores como para las estructuras de comercialización existentes). Se considera una oportunidad este nuevo modelo de gestión ▪ El formar parte de la cooperativa facilita el acceso a nuevos canales de distribución ▪ Se trabaja en mercado de destino, con menores costes de distribución y mayor conocimiento del cliente ▪ Gran notoriedad de marcas de calidad y posicionadas a precio diferenciado ▪ Producto vasco valorado por el consumidor ▪ Aumento del concepto de vida sana ▪ Logro de D.O.P del Pimiento Gernika ▪ <u>GARAIA</u> ▪ Cercanía de un mercado de masa de consumidores (Bilbao es un núcleo de población muy grande). ▪ Reorientación de las ayudas comunitarias hacia políticas de calidad, seguridad alimentaria... ▪ Administración involucrada e implicada en los sectores agrarios. ▪ Hay una necesidad por parte de la Gran Distribución de cara a tener interlocutores (producto controlado y estable en el tiempo). ▪ Cercanía de un grupo de distribución importante (Efecto sede) ▪ Buen modelo exportable a otras provincias

4.- LA MISIÓN

La Misión es la declaración que da respuesta a las cuestiones más trascendentales de la organización, es decir: su naturaleza, su razón de ser, los clientes a los que se dirige, los servicios que ofrece y las particularidades que distingue su forma de actuación.

MISIÓN DE GARAIA

Garaia es una cooperativa que desarrolla su actividad en el sector hortofrutícola y de la planta ornamental. Su actividad está basada en la comercialización y distribución de los productos procedentes de las explotaciones de sus socios. ***Esta actividad es complementada con la comercialización de otros productos al objeto de rentabilizar las estructuras de la cooperativa.***

Ofrece estructuras comerciales modernas a éstos ***a precios competitivos***, de tal manera que el valor añadido derivado de su actividad, repercuta directamente en ellos, haciendo que sus explotaciones sean más rentables económicamente y proporcionándoles una mayor calidad de vida.

5.- LA VISIÓN

La Visión del Garaia supone la definición conceptual y emblemática de cuál debe ser el desarrollo de Garaia entre el año 2009 y el año 2013.

Se constituye, por tanto, en la propuesta global sobre la que se asienta todo el Plan Estratégico, partiendo del análisis de los potenciales de la organización y llegando a la definición de las opciones estratégicas genéricas que se desean para el.

VISIÓN DE GARAIA

Empresa líder en el sector hortofrutícola y de planta ornamental a nivel de Euskadi, que asegure el desarrollo y estabilidad del sector a largo plazo, que garantice el servicio y el producto de mayor calidad a sus clientes y consumidores **y que se distinga por su compromiso social con sus socios y trabajadores.**

Esta Visión debe ser compartida por todas las personas que trabajan en la Cooperativa y por el resto de grupos de interés que contribuyen de alguna manera al logro de los objetivos planteados.

Se concreta en objetivos específicos por cada una de las perspectivas que aborda, es decir, negocio, cliente y sociedad. Estos objetivos son medibles y controlables mediante los indicadores que llevan asociados y las metas cuantificadas que se han establecido.

Los objetivos de la Visión y las estrategias se detallan en el capítulo 7 de este documento.

6.-VALORES

Es necesario que definamos unos valores sobre los que se tiene que sustentar la gestión de la Cooperativa

ORIENTACIÓN A PROCESOS... Nuestra organización ha de estar orientada a procesos como método de generar valor, superando la tradicional gestión departamental

ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE... El compromiso con el cliente es uno de los valores en torno a los que ha de girar GARAIA. Este compromiso que nos debe caracterizar como una de las empresas más serias del sector, haciéndonos acreedores de la confianza suficiente para trabajar con los principales grupos de distribución que operan en el País Vasco.

BASADA EN LAS PERSONAS... Se trata del activo más importante de cualquier empresa. Debemos apostar por el modelo EFQM de Excelencia como herramienta y filosofía de gestión de sus recursos como modelo que busca en última instancia, la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.

TRANSPARENTE... Debemos basar nuestro modelo de gestión en la transparencia de nuestras relaciones con todos los agentes que intervienen en nuestros procesos, asegurando de esta manera la confianza de nuestros clientes, trabajadores, socios, proveedores y AAPP.

7.- LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez definida la Visión, cuya síntesis se recoge en el apartado 5 y cuyos objetivos estratégicos se concretan a continuación, se establecen grandes directrices estratégicas que conducirán a su logro.

Los objetivos estratégicos, se desprenden directamente de la formulación estratégica, y pretenden dar respuesta a las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades recogidas en el capítulo 2 y la Misión definida en el capítulo 4.

Como se ha mencionado en el capítulo 4, la Visión tiene tres componentes: el negocio, el cliente y la sociedad. A continuación se desarrollan dichos componentes y se concretan los objetivos estratégicos relativos a la Visión junto con las directrices estratégicas diseñadas de cara a conseguir los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.

Cada una de las directrices estratégicas agrupa una serie de pautas de acción, que concretan actividades a realizar en las diferentes áreas de la organización.

7.1.- Perspectiva de Negocio

La perspectiva de Negocio hace referencia a aquellos elementos relacionados con las actividades de la Cooperativa y sus aspiraciones de crecer y destacar desde el punto de vista empresarial, técnico y competitivo.

Objetivo N1: Incrementar volumen comercializado

Directriz Estratégica:

Trata de ganar volumen de producto comercializado, bien procedente de las explotaciones socias, bien de proveedores colaboradores, con el objetivo de convertirnos en la empresa comercializadora líder de Euskadi, desarrollando canales de distribución eficientes que permitan comercializar el producto del socio, a unos costes competitivos.

Objetivo N2: Incrementar facturación

Directriz Estratégica:

Trata de ganar facturación con el objetivo de poder aprovechar las economías de escala y ofrecer servicios competitivos a nuestros socios y clientes

Objetivo N3: Incrementar precio de venta

Directriz Estratégica:

Trata de lograr precios de venta comercializando productos con el suficiente Valor Añadido como para poder permitir al consumidor percibir que se trata de productos de calidad

Objetivo N4: Incrementar precio de liquidación

Directriz Estratégica:

Trata de conseguir el suficiente valor añadido como para que el productor tenga una actividad económica rentable y pueda seguir produciendo productos de alta calidad

Objetivo N5: Ampliar mercados geográficamente

Directriz Estratégica:

Trata de conseguir una segmentación geográfica de mercado equilibrada, posibilitando crecimientos de la base productiva.

7.2.- Perspectiva de Cliente

La Perspectiva de Cliente se refiere a lo relacionado con calidad percibida por el cliente, la valoración de los servicios recibidos por parte del Garaia.

Objetivo C1: Aumentar la satisfacción de los Socios

Directriz Estratégica:

Pretende aumentar la significación del socio con la Cooperativa, tanto porque se le garantiza una actividad económica rentable, como por la imagen de transparencia en la gestión que se le transmite.

Objetivo C2: Aumentar la satisfacción de Clientes

Directriz Estratégica:

Pretende satisfacer las necesidades del cliente desde el punto de vista de la garantía de un producto y servicio de calidad a precios competitivos, como por la capacidad de entender sus necesidades en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades de negocio como sociales.

Objetivo C3: Aumentar la satisfacción del colectivo de Trabajadores

Directriz Estratégica:

Pretende satisfacer las necesidades del trabajador de Garaia, garantizando un plan de carrera estable a cada trabajador, involucrándole en la gestión de la empresa y haciéndole participe de los logros de la misma.

Objetivo C4: Mejora de la calidad de los productos

Directriz Estratégica:

Pretende garantizar el producto de mayor calidad al consumidor, tanto desde el punto de vista de su calidad organoléptica como desde el punto de vista de seguridad y competitivo en precio.

7.3.- Perspectiva de la Sociedad

Tiene en cuenta la satisfacción de quienes se relacionan con Garaia pero no como clientes o proveedores, sino como miembros de la comunidad en la que se desenvuelve.

Objetivo S1: Dar a la sociedad producto de calidad y garantía de seguridad alimentaria

Directriz Estratégica:

Pretende ofrecer al consumidor, un producto de alta calidad, sumando a los tradicionales valores de sabor y origen, los nuevos valores de la calidad como la seguridad alimentaria, así como productos o formatos vanguardistas que satisfagan las necesidades emanadas de los nuevos hábitos de consumo.

Objetivo S2: Conseguir mayor notoriedad de la imagen de Garaia

Directriz Estratégica:

Pretende que todos los agentes con los que se relacione Garaia, tengan una imagen de Garaia como empresa productora de calidad e innovadora en cuanto a servicios y gestión comprometida con el entorno

Objetivo S3 Establecer sistemas de preservación de recursos medioambientales

Directriz Estratégica:

Pretende que los procesos empleados para la producción de los productos que comercializa estén diseñados atendiendo a los estándares de preservación del medio más exigentes internacionalmente

Objetivo S4 Establecer sistemas tendentes a incrementar la Responsabilidad Social Corporativa

Directriz Estratégica:

Pretende avanzar en la implementación de un conjunto de ***compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez, al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible***

Realizar la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus

acciones”.

Para, avanzar en **un modelo de empresa que:**

- Compatible la maximización de los beneficios con la implantación de prácticas sociales y medioambientales.
- Propicie una **estrategia empresarial** que mejore el funcionamiento y la gestión de la empresa mediante una mayor participación de socios, trabajadores, consumidores y otras partes interesadas en la acción empresarial.
- De respuesta a una demanda de consumo, que cada vez más considera que además de la **relación precio-calidad**, hay que tener en cuenta los **comportamientos sociales y medioambientales** de las empresas.

8.-LAS PAUTAS/DIRECTRICES DE GESTIÓN

8.1-Perspectiva de procesos (Negocio)

A) Objetivos estratégicos a cubrir

Objetivo N1: Incrementar volumen comercializado

Directriz Estratégica:

Trata de ganar volumen de producto comercializado con el objetivo de convertirnos en la empresa comercializadora líder de Euskadi, desarrollando canales de distribución eficientes que permitan comercializar el producto del socio, a unos costes competitivos.

Objetivo N2: Incrementar facturación

Directriz Estratégica:

Trata de ganar facturación con el objetivo de poder aprovechar las economías de escala y ofrecer servicios competitivos a nuestros socios y clientes

Objetivo N3: Incrementar precio de venta

Directriz Estratégica:

Trata de lograr precios de venta con el suficiente Valor Añadido como para poder permitir al

consumidor de disfrutar de productos de calidad

Objetivo N4: Incrementar precio de liquidación

Directriz Estratégica:

Trata de conseguir el suficiente valor añadido como para que el productor tenga una actividad económica rentable y pueda seguir produciendo productos de alta calidad

Objetivo N5: Ampliar mercados geográficamente

Directriz Estratégica:

Trata de conseguir una segmentación de mercado competitiva, posibilitando crecimientos de la base productiva.

B)-Pautas/Directrices de gestión para lograr los objetivos estratégicos asociados.

1.-Mantener la descripción de Nuestro socio Objetivo

“Toda aquella explotación que esté ubicada en Euskadi, y que esté dedicada profesionalmente a la producción horto-frutícola” . Debemos ampliar nuestras fronteras geográficas en la captación de socios. (Kiwi –Nafarroa, Cantabria)

2.- Ofrecernos al sector y a la administración (como tractor del desarrollo agrario):

Promulgar la creación de una comisión entre Garaia y las asociaciones del Sector (BIHOEL, BIALKA) para definir conjuntamente estrategias sectoriales.

Conseguir de la administración introducirnos en todos los foros de decisión.

Fomentar formulas de colaboración.

Buscar alianzas de integración con otras empresas.

3.- Orientación hacia el cliente

Captar las necesidades del cliente

Invertir en mejora de procesos industriales buscando la satisfacción de dichas necesidades y de

competitividad

4.- Ser referentes en Calidad de producto

Redefinir la estrategia comercial asociando calidades a marcas, a envases y canales comerciales, así como la redefinición de la política de precios en segmentos (Pimiento Gernika)

Rigurosidad en el mantenimiento de los parámetros de calidad

Establecimiento de controles rigurosos de mantenimiento de calidad de producto (Brix, dureza, etc...)

P: 2009 dar dato de Brix- incorporar a clasif en 2010

R: Calidad

Acercar las relaciones "Producción-Comercialización", atendiendo a las necesidades comerciales

P: 2009

R: Calidad

Redefinición de las Clasificaciones del producto del socio, adecuando los precios de liquidación a los precios de venta

P: Enero 2009

R: Jesús Pinto y Borja Quintana

Establecer un área de comunicación de buenas experiencias, hacer grupos por producto....

Establecer grupos de trabajo para el reciclaje de los productores. Formación de los productores de forma interna (Aprendizaje de nuestras propias explotaciones)

Elaborar directrices técnicas de producción, crear protocolos de producción por producto y realizar seguimiento del cumplimiento.

Marcar directrices a los técnicos que asesoran a los productores

P: 2009

R: Calidad y Borja Quintana

Individualizar los datos de control de las producciones de las explotaciones. Correlacionando los datos técnicos con los datos de calidad obtenidos.

Establecer criterios comunes de recolección y entrega de los productos.

5.- Ser referentes en Servicio

Dar importancia a la captación de necesidades de clientes

Creación de un departamento comercial fuerte, que interactúe con el cliente en la búsqueda del crecimiento de este último

Desarrollo de un departamento comercial que trabaje con el cliente en gestión de punto de venta, planogramas, etc...

6.- Conseguir uniformidad de volumen y calidad del producto en el tiempo

Establecer programaciones de cultivos.

Establecer mecanismos de divulgación y transferencia de los avances tecnológicos que permitan la consecución de este objetivo

7.- Apertura de nuevos mercados

Redefinición de la política comercial para apertura de nuevos mercados, tanto desde el punto de vista geográfico como de nuevos canales emergentes como el Horeca

Definición de las necesidades de estos canales, asociando calidades a marcas, envases (colectividades), etc...

Establecimiento de un sistema de distribución eficiente para llegar a estos nuevos mercados o canales, a través de logística propia o alianzas de distribución.

8.- Potenciar el canal tradicional (MERCABILBAO).

Redefinición de la política comercial de este canal, asociando marcas a calidades, formatos, etc...

Captación de las necesidades de este canal, tanto desde el punto de vista de producto como de servicio

Atención a las necesidades de distribución de este canal. El canal detallista no solo compra en Mercabilbao, y cada vez más se desarrollan empresas que distribuyen a este canal

Establecer alianzas con la Asociación de Detallistas para la promoción de productos locales de calidad (Eusko Label)

9.- Garantizar la salubridad del producto y la sostenibilidad del proceso

Marcar directrices a los técnicos que asesoran a los productores.

Seguir incentivando las explotaciones certificadas en PI, EUREP, UNE, etc.

Mejorar los servicios orientados a la gestión de todas las certificaciones de calidades, tales como el desarrollo de un sistema informático que agilice los registros y permita la gestión de la información.

8.2-Perspectiva de procesos (Clientes)

A) Objetivos estratégicos a cubrir

Objetivo C1: Aumentar la satisfacción de los Socios

Directriz Estratégica:

Pretende aumentar la significación del socio con la Cooperativa, tanto porqué se le garantiza una actividad económica rentable, como por la imagen de transparencia en la gestión que se le transmite.

Objetivo C2: Aumentar la satisfacción de Clientes

Directriz Estratégica:

Pretende satisfacer las necesidades del cliente desde el punto de vista de la garantía de un producto y servicio de calidad a precios competitivos, como por la capacidad de entender sus necesidades en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades de negocio como sociales.

Objetivo C3: Aumentar la satisfacción del colectivo de Trabajadores

Directriz Estratégica:

Pretende satisfacer las necesidades del trabajador de Garaia, garantizando un plan de carrera estable a cada trabajador, involucrándole en la gestión de la empresa y haciéndole participe de los logros de la misma.

Objetivo C4: Mejora de la calidad de los productos

Directriz Estratégica:

Pretende garantizar el producto de mayor calidad al consumidor, tanto desde el punto de vista de su calidad organoléptica como desde el punto de vista de seguridad y competitividad.

B)-Pautas/Directrices de gestión para lograr los objetivos estratégicos asociados.

1.- Fomentar la integración del socio en la cooperativa

Mantener comida coincidiendo con la asamblea general ordinaria.

Desarrollar noticias en la página web.

Organizar cursos de formación de integración cooperativa.

Establecer horario de atención al socio.

Negociar con Bancos para obtener condiciones de financiación favorables y elementos de pago para el socio (VISA Garaia)

2.- Fomentar la participación del socio en la Estrategia de la cooperativa

Desarrollar una encuesta a socios.

P: 2009

R: C.R

Establecer horario de atención al socio.

P: 2009

R: C.R

3.- Ser referentes en Servicio

Dar importancia a la captación de necesidades de clientes

Creación de un departamento comercial fuerte, que interactúe con el cliente en la búsqueda del crecimiento de este último

P: 2009

R: C.R

Desarrollo de un departamento comercial que trabaje con el cliente en gestión de punto de venta, planogramas, etc...

P: 2009

R: C.R

4.- Mejorar sistemas de comunicación interna

Establecer un plan de acogida para el personal de nueva contratación.

P: 2009

R: C.D

Desarrollar una sistemática de medición de la satisfacción de Personas.

P: 2009

R: C.D

8.2-Perspectiva de procesos (Sociedad)

A) Objetivos estratégicos a cubrir

Objetivo S1: Dar a la sociedad producto de calidad y garantía de seguridad alimentaria

Directriz Estratégica:

Pretende ofrecer al consumidor, un producto de alta calidad, sumando a los tradicionales valores de sabor y origen, los nuevos valores de la calidad como la seguridad alimentaria, así como productos o formatos vanguardistas que satisfagan las necesidades emanadas de los nuevos hábitos de consumo.

Objetivo S2: Conseguir mayor notoriedad de la imagen de Garaia

Directriz Estratégica:

Pretende que todos los agentes con los que se relacione Garaia, tengan una imagen de Garaia como empresa productora de calidad e innovadora en cuanto a servicios y gestión comprometida con el entorno

Objetivo S3 Establecer sistemas de preservación de recursos medioambientales

Directriz Estratégica:

Pretende que los procesos empleados para la producción de los productos que comercializa estén diseñados atendiendo a los estándares de preservación del medio más exigentes internacionalmente

B)-Pautas/Directrices de gestión para lograr los objetivos estratégicos asociados

1.- Ser referentes en Calidad de producto

Redefinir la estrategia comercial asociando calidades a marcas, a envases y canales comerciales, así como la redefinición de la política de precios en segmentos (Pimiento Gernika)

Rigurosidad en el mantenimiento de los parámetros de calidad

Establecimiento de controles rigurosos de mantenimiento de calidad de producto (Brix, dureza, etc...)

Acercar las relaciones "Producción-Comercialización", atendiendo a las necesidades comerciales

Redefinición de las Clasificaciones del producto del socio, adecuando los precios de liquidación a los precios de venta

Establecer un área de comunicación de buenas experiencias, hacer grupos por producto....

Establecer grupos de trabajo para el reciclaje de los productores. Formación de los productores de forma interna (Aprendizaje de nuestras propias explotaciones)

Elaborar directrices técnicas de producción, crear protocolos de producción por producto y realizar seguimiento del cumplimiento.

Marcar directrices a los técnicos que asesoran a los productores

Individualizar los datos de control de las producciones de las explotaciones. Correlacionando los datos técnicos con los datos de calidad obtenidos.

Establecer criterios comunes de recolección y entrega de los productos.

2.- Ser referentes en Servicio

Dar importancia a la captación de necesidades de clientes

Creación de un departamento comercial fuerte, que interactúe con el cliente en la búsqueda del crecimiento de este último

Desarrollo de un departamento comercial que trabaje con el cliente en gestión de punto de venta, planogramas, etc...

3.- Conseguir uniformidad de volumen y calidad del producto en el tiempo

Establecer programaciones de cultivos.

Establecer mecanismos de divulgación y transferencia de los avances tecnológicos que permitan la consecución de este objetivo

4.- Participar en foros de divulgación social e invertir socialmente en el entorno

Participar activamente en los foros de discusión relacionados con el entorno (Planes estratégicos comarcales, sectoriales, etc...)

Invertir en actividades relacionadas con el entorno (Apoyo a clubs de deporte infantil, patrocinio de actividades culturales, gastronómicas, etc...)

5.-Apoyo a sistemas de gestión medioambiental sostenible

Certificación en ISO-14.000

8.2-Perspectiva de personas

A) Objetivos estratégicos a cubrir

Objetivo N1: Incrementar volumen comercializado

Directriz Estratégica:

Trata de ganar volumen de producto comercializado con el objetivo de convertirnos en la empresa comercializadora líder de Euskadi, desarrollando canales de distribución eficientes que permitan comercializar el producto del socio, a unos costes competitivos.

Objetivo N2: Incrementar facturación

Directriz Estratégica:

Trata de ganar facturación con el objetivo de poder aprovechar las economías de escala y ofrecer servicios competitivos a nuestros socios y clientes

Objetivo N3: Incrementar precio de venta

Directriz Estratégica:

Trata de lograr precios de venta con el suficiente Valor Añadido como para poder permitir al consumidor de disfrutar de productos de calidad

Objetivo N4: Incrementar precio de liquidación

Directriz Estratégica:

Trata de conseguir el suficiente valor añadido como para que el productor tenga una actividad económica rentable y pueda seguir produciendo productos de alta calidad

Objetivo N5: Ampliar mercados geográficamente

Directriz Estratégica:

Trata de conseguir una segmentación de mercado competitiva, posibilitando crecimientos de la base productiva.

Objetivo C1: Aumentar la satisfacción de los Socios

Directriz Estratégica:

Pretende aumentar la significación del socio con la Cooperativa, tanto porqué se le garantiza una actividad económica rentable, como por la imagen de transparencia en la gestión que se le

transmite.

Objetivo C2: Aumentar la satisfacción de Clientes

Directriz Estratégica:

Pretende satisfacer las necesidades del cliente desde el punto de vista de la garantía de un producto y servicio de calidad a precios competitivos, como por la capacidad de entender sus necesidades en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades de negocio como sociales.

Objetivo C3: Aumentar la satisfacción del colectivo de Trabajadores

Directriz Estratégica:

Pretende satisfacer las necesidades del trabajador de Garaia, garantizando un plan de carrera estable a cada trabajador, involucrándole en la gestión de la empresa y haciéndole participe de los logros de la misma.

Objetivo C4: Mejora de la calidad de los productos

Directriz Estratégica:

Pretende garantizar el producto de mayor calidad al consumidor, tanto desde el punto de vista de su calidad organoléptica como desde el punto de vista de seguridad y competitividad.

Objetivo S1: Dar a la sociedad producto de calidad y garantía de seguridad alimentaria

Directriz Estratégica:

Pretende ofrecer al consumidor, un producto de alta calidad, sumando a los tradicionales valores de sabor y origen, los nuevos valores de la calidad como la seguridad alimentaria, así como productos o formatos vanguardistas que satisfagan las necesidades emanadas de los nuevos hábitos de consumo.

Objetivo S2: Conseguir mayor notoriedad de la imagen de Garaia

Directriz Estratégica:

Pretende que todos los agentes con los que se relacione Garaia, tengan una imagen de Garaia como empresa productora de calidad e innovadora en cuanto a servicios y gestión comprometida con el entorno

Objetivo S3 Establecer sistemas de preservación de recursos medioambientales

Directriz Estratégica:

Pretende que los procesos empleados para la producción de los productos que comercializa estén diseñados atendiendo a los estándares de preservación del medio más exigentes internacionalmente

B)-Pautas/Directrices de gestión para lograr los objetivos estratégicos asociados

1.- Desarrollo del capital humano como principal activo de la cooperativa

Establecimiento de la figura de Consejo de Dirección como órgano soberano de gestión operativa (Gestión colegiada)

Plazo: 1 trimestre

Resp: Dir. General

Definición de un organigrama horizontal (basado en procesos), asignando responsables y funciones a realizar.

Plazo: 1 semestre

Resp: Director General

Asignación de responsabilidades y objetivos individualizada

P: 1 semestre

R: Consejo Dirección y aprobar el C.R

Establecimiento de mecanismo de control de dichos objetivos así como exigencia de responsabilidades y valoración de logros

P: 1 semestre

R: Dir. General

Establecimiento de Planes de Carrera y desarrollo de Promoción Interna.

P: 2010

R: C.D

Establecer sistemas retributivos motivadores (Gestión por competencias).

P: 2010

R: D.G

Desarrollar Planes de Formación en función de las responsabilidades definidas.

P: 2010

R: C.D

Orientar el modelo de gestión hacia el modelo europeo de Calidad total EFQM (Q oro) Autoevaluación

P: 2010

R: C.D

Desarrollo de un Plan de Gestión

P: 1 trimestre

R: Dir. General

Desarrollo Sistema Información e indicadores de gestión

P: 2009

R: Cons. Dirección

2.- Fomentar la integración del trabajador en la estrategia de la cooperativa

Desarrollo de foros de discusión (reuniones) operativas (Responsables de proceso)

P. 2009

R: C.D

Desarrollo de foros de discusión y participación al objeto de validar procesos y estimular propuestas imaginativas

P: 2010

R: C.D

Desarrollo de reuniones sistemáticas de comunicación de resultados y logros (100% trabajadores)

P: 2010

R: C.D

Desarrollar una sistemática de medición de la satisfacción de Personas.

P: 2009

R: C.D

9. CUADRO DE MANDO ESTRATEGICO