



**PLAN DE
FOMENTO DE LA
INTERCOOPERACIÓN
EN EL SECTOR LÁCTEO
DE GALICIA**

**COOPERATIVAS
AGRO-ALIMENTARIAS
DE ESPAÑA**

Estudio

PLAN DE FOMENTO DE LA INTERCOOPERACIÓN EN EL SECTOR LÁCTEO DE GALICIA



Nota: Reproducción autorizada, con indicación da fonte bibliográfica

El Plan de Fomento de la Intercooperación del Sector Lácteo de Galicia es realizado con la colaboración de AGACA y con patrocinio del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (enmarcada dentro de las actuaciones del Apartado 1 de la Cláusula segunda del Convenio de colaboración entre el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y Cooperativas Agro-alimentarias de España de concesión de subvenciones previstas nominativamente en los presupuestos generales del Estado para el año 2021, para el desarrollo de diversas actividades de mejora de la competitividad y modernización de las cooperativas agroalimentarias y la formación, igualdad y relevo generacional en consejos rectores).



Índice

1. PRESENTACIÓN	5
2. LEYES Y NORMAS DE APOYO A LA INTEGRACIÓN COOPERATIVA	7
3. ¿ES NECESARIO APOYAR LA INTEGRACIÓN Y LA INTERCOOPERACIÓN?	9
4. UNA REFLEXIÓN SOBRE EL PODER DE NEGOCIACIÓN	15
5. LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN GALICIA	23
6. LAS COOPERATIVAS LÁCTEAS EN ESPAÑA Y GALICIA	29
7. EL MODELO COOPERATIVO LÁCTEO DE GALICIA	33
8. QUÉ PROPUESTAS DE NECESIDADES TIENEN EL SECTOR Y LAS COOPERATIVAS	37
9. LA PROPUESTA DE FABRICACIÓN DE LECHE EN POLVO Y MANTEQUILLA	43
10. CONTENIDO DE LAS ENCUESTAS	47
11. RESPUESTA DE LAS ENCUESTAS	49
12. CONCLUSIONES	65

1. PRESENTACIÓN

El **Plan de Fomento de la Intercooperación del Sector Lácteo de Galicia** es realizado con la colaboración de AGACA y con patrocinio del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (*enmarcada dentro de las actuaciones del Apartado 1 de la Cláusula segunda del Convenio de colaboración entre el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y Cooperativas Agro-alimentarias de España de concesión de subvenciones previstas nominativamente en los presupuestos generales del Estado para el año 2021, para el desarrollo de diversas actividades de mejora de la competitividad y modernización de las cooperativas agroalimentarias y la formación, igualdad y relevo generacional en consejos rectores*). Este Plan tiene por finalidad la emisión de un informe, a partir de entrevistas y opiniones de las cooperativas interesadas, con la finalidad de sugerir líneas de comportamiento y mejora del proyecto para que este pueda ser realista y pueda servir a los intereses de sus asociados.

Para la emisión del Informe partimos de los resultados de una encuesta que se llevó a cabo entre las cooperativas. En el Informe tratamos de hacer una primera valoración del resultado de las encuestas, extraer recomendaciones e indicar opciones y caminos de mejora. El Informe final será presentado y entregado a todas las entidades que en él participan.

Durante este proceso, AGACA garantiza la total discreción en las respuestas dadas por las cooperativas participantes. El Informe solo recoge apreciaciones globales e individuales sin identificar al autor y que contribuyan al análisis colectivo de la propuesta.

En la Unión de Cooperativas Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias, AGACA, llevamos años impulsando la intercooperación y la integración de

las cooperativas de la comunidad autónoma de Galicia. Hemos alentado a las cooperativas a ganar dimensión para poder competir en mejores condiciones en un mercado cada vez más globalizado. Uno de los puntos débiles de nuestro cooperativismo agroalimentario es la elevada atomización que sufre.

En los últimos años hemos asistido en Galicia a dos grandes procesos de integración de cooperativas en el sector lácteo, resultado de los cuales han surgido dos



grupos cooperativos de relevancia económica en el sector lácteo, CLUN Cooperativas Lácteas Unidas, S. Coop. Galega y AIRA, S. Coop. Galega, tras el proceso de integración de tres cooperativas (Feiraco, S. Coop. Galega, Os Irmandiños, S. Coop. Galega y Melisanto, S. Coop. Galega) y de cinco entidades (AIRA, Icos, S. Coop. Galega, Agris, S. Coop. Galega, Cogasar, S. Coop. Galega y Coelplan, S. Coop. Galega). Con todo, muchas de las cooperativas citadas anteriormente también han sido resultados de procesos de integración previos. ¿Hay campo en Galicia para más integraciones y/o para la intercooperación? Solo las cooperativas pueden tratar de responder a esta pregunta. Entendemos que sí es posible incrementar estos niveles de intercooperación y, además, es deseable. Sin embargo, al final del presente informe veremos que no es nada sencillo.

Antes del tratamiento de las encuestas y de las conclusiones finales, hemos considerado oportuno recopilar información y extraer opiniones en relación a la problemática de la intercooperación e integración, el empuje legislativo y normativo, sus razones teóricas, sus ayudas y apoyos, analizando el cooperativismo lácteo, en general, y el gallego, en particular, comentando las propuestas que existen por escrito para mejorar su posición en el mercado en beneficio de estas entidades y, muy especialmente, como se verá, de sus propios socios.

2. LEYES Y NORMAS DE APOYO A LA INTEGRACIÓN COOPERATIVA

El año 2013 se publicó la Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario. Trata de incentivar la constitución de grandes cooperativas supraautonómicas y es básica para animar y fomentar que la necesaria dimensión llegue a todas las cooperativas y que éstas se impulsen con fuerza y claridad al proponer incentivos. Con todo, lo importante es poder vender mejor el fruto del esfuerzo de los ganaderos y agricultores socios de las cooperativas, fin básico y fundamental para crear estructuras más dimensionadas y, sobre todo, sostenibles.

En diversas comunidades autónomas existen normas (decretos, órdenes...) que apoyan a las entidades beneficiarias de la Ley 13/2013. De forma resumida, nos encontramos con estos apoyos directos en Castilla y León, Castilla - La Mancha y Andalucía, que ya han publicado los Decretos que regulan los requisitos de reconocimiento de las Entidades Asociativas Prioritarias de ámbito regional, y Extremadura está en fase de desarrollo del borrador. También con recursos propios de la comunidad autónoma nos encontramos con diferentes medidas en Cataluña. Además, existen comunidades autónomas que han diseñado medidas de apoyo a las Organizaciones de Productores en el marco de sus Planes de Desarrollo Rural (PDR).



Son medidas de gran importancia y de escaso coste financiero que incentivan el asociacionismo y la concentración de la oferta. Por ejemplo, nueve comunidades autónomas conceden pequeños incentivos a las inversiones en

explotaciones que son socias de cooperativas (Andalucía, Asturias, Cantabria, Extremadura, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco)

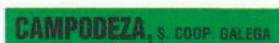


y así sucesivamente. Con estas y otras medidas similares incentivan el asociacionismo en las cooperativas, apoyando a los agricultores que apuestan por la concentración de la oferta. Galicia, prácticamente, solo cuenta con tres pequeñas medidas e incentivos:

- Dos vinculadas al PDR: una relacionada con las inversiones de transformación y otra con las inversiones en cooperativas de utilización de maquinaria en común y parques de maquinaria.
- Y otros apoyos menores mediante diferentes líneas por la vía de la economía social, como en otras comunidades autónomas.

Lamentablemente, este escaso interés por apoyar el cooperativismo de nuestra comunidad autónoma tiene graves consecuencias para las cooperativas y, especialmente, para sus agricultores y ganaderos socios, mostrando una escasa articulación y estructuración de cara al mercado. Galicia está entre las comunidades autónomas de

España con peor estructuración y defensa comercial de sus agricultores y ganaderos. Lo veremos más adelante.



La necesidad de favorecer la integración comercial o la fusión de las cooperativas constituye una de las medidas recurrentes que se plantean cuando se debate sobre la manera de mejorar la posición de los productores en las relaciones comerciales, entre operadores, que se generan en torno a las cadenas de suministro. En este sentido, han existido, y existen, diversas iniciativas orientadas a incentivar dicha integración, que vienen siendo promovidas por el Ministerio y en algunas Comunidades Autónomas.

Fruto, en parte, de la mentalización y fomento de la integración de cooperativas y también por la propia iniciativa del sector, se ha venido registrando, en los últimos años, una progresiva y paulatina integración del sector cooperativo.

3. ¿ES NECESARIO APOYAR LA INTEGRACIÓN Y LA INTERCOOPERACIÓN?

En aras de la brevedad, puede bastar una transcripción de algunos de los comentarios que al respecto se incluyen en el **Informe de la Comisión Europea *Support for farmers cooperatives***, de noviembre de 2012: «Las cooperativas agrícolas tienen una importante oportunidad para ayudar a los agricultores a acceder a una mayor participación en el valor añadido de la cadena de valor. La principal misión de todas las cooperativas de comercialización es potenciar el poder de negociación de sus miembros y facilitarles el beneficiarse de las economías de escala. Adicionalmente, las cooperativas hacen posible la reducción de los riesgos de mercado y de los costes de transacción, favorecen el acceso a los recursos, refuerzan la competitividad mediante la innovación e incrementan la garantía de calidad y seguridad de los alimentos».



En el citado Informe de la Comisión se señala a este respecto que: «Se constata [como ocurre en el sector lácteo] que en un mercado ampliamente cooperativizado relativo a un determinado sector y país, puede incrementarse el nivel de los precios percibidos a la vez que se reduce su volatilidad». Sin lugar a dudas, Galicia no es el ejemplo de este informe.

Para completar la descripción de la situación actual y trasladar con claridad la gran debilidad de nuestro sector productor, en relación con la situación

existente en los países de nuestro entorno, son suficientemente descriptivas de nuestra atomización y debilidad que:

- Ninguna cooperativa española está entre las 25 más grandes de la Unión Europea (UE).
- Pese a producir el 40% de la leche de España, otras comunidades autónomas con mucha menos producción tienen cooperativas de mayor tamaño en el sector, por ejemplo Asturias, Andalucía y País Vasco.
- Uniendo las tres cooperativas más grandes del sector (CLUN, AIRA y Lemos, S. Coop. Galega) tampoco alcanzarían el tercer puesto de las cooperativas lácteas de España.



Existe, por tanto, una debilidad manifiesta debido a la atomización, lo que determina un escaso poder de negociación frente a otros eslabones de la cadena agroalimentaria. En España tenemos casi un millón de productores, 4.000 entidades asociativas y 30.000 industrias agroalimentarias, frente a las seis mayores cadenas de distribución que alcanzan una cuota de mercado superior al 60 % de la distribución minorista. Todo ello, unido al cambio de modelo en la PAC, a la creciente apertura de los mercados comunitarios y a la concentración de la gran distribución mayorista, ha provocado una tensión que amenaza la supervivencia de muchas explotaciones agrarias e industrias agroalimentarias españolas.

Esta elevada atomización está provocando que ni aun las cooperativas mejor estructuradas están viendo suficientemente rentabilizados sus esfuerzos e inversiones, siendo, por tanto, necesario poner en marcha medidas que fomenten la concentración de la oferta en origen y la potenciación de grupos comercializadores de base cooperativa con dimensión, capaces de operar a lo largo de toda la cadena agroalimentaria y en los mercados nacionales e internacionales, y así mejorar la renta de nuestros agricultores y consolidar un tejido industrial alimentario en nuestras zonas rurales.

Es necesario favorecer el asociacionismo y la concentración de la oferta como modo de ganar en competitividad: por reducción de costes al producir y por mejora de los ingresos, vía precios a percibir, gracias a poder negociar mejor esos precios. La integración de las explotaciones en cooperativas de primer y segundo grado o en otro tipo de organizaciones, con dimensión y capacidad, en las fases de producción, comercialización e industrialización, deberá ser la herramienta a aplicar.



Se trata, en definitiva, de facilitar que las entidades asociativas adquieran suficiente capacidad y dimensión para desarrollar su estructura empresarial y contribuir al incremento de su eficiencia y rentabilidad. En relación con estos objetivos es importante resaltar que no se trata de promover específicamente la fusión de cooperativas u otras entidades. Se pretende fomentar la *integración* de la actividad comercializadora de las entidades, sin renunciar a que puedan existir fusiones entre ellas, pero sin que ello sea un requisito necesario. Se considera necesario que en el proceso de integración se establezcan beneficios concretos para todos los participantes, entidades y productores. Para clarificar el tipo de formas jurídicas que debieran ser consideradas como entidades asociativas, podrían ser:

- Las sociedades cooperativas.
- Las cooperativas de segundo grado.
- Los grupos cooperativos.
- Las sociedades agrarias de transformación.
- Las entidades civiles o mercantiles, siempre que más del 50% de su capital social pertenezca a sociedades cooperativas, a organizaciones de productores o a sociedades agrarias de transformación.

Los fines específicos deberían ser:

- Fomentar la integración de los productores en sociedades cooperativas agroalimentarias, en organizaciones de productores, en sociedades agrarias de transformación u otras entidades en el ámbito agroalimentario.
- Favorecer la agrupación de los primeros eslabones que conforman la cadena alimentaria, mediante la integración de las entidades asociativas, o su ampliación con el objeto de favorecer su redimensionamiento, mejorar su competitividad y contribuir a la puesta en valor de sus producciones.
- Mejorar la capacitación y formación de los responsables de la gestión de dichas entidades.
- Contribuir a la mejora de la renta de los productores agrarios integrados en las entidades asociativas. Otro de los aspectos más relevantes de la norma lo constituye la definición de los requisitos que deben reunir las entidades asociativas de segundo grado para poder ser reconocidas como prioritarias y, por tanto, poder acceder a las ayudas y beneficios previstos en la ley.

Parece evidente, y ese es el objetivo perseguido, que a medida que se vaya logrando integrar la oferta de los productores y el desarrollo de estructuras adecuadas para la comercialización, los productores obtendrán una mejor remuneración del mercado por sus productos, lo cual debería suponer, por sí solo, un incentivo suficiente para la integración.



Pese a los malos datos de Galicia, no podemos olvidar que el asociacionismo agrario como fenómeno general, y las cooperativas en particular, son protagonistas del gran cambio experimentado en el sector agroalimentario gallego y español, contribuyendo a la vertebración del territorio, al dar continuidad a la actividad agraria, fomentando el empleo rural y teniendo una especial capacidad para ser motor de desarrollo económico y social, favoreciendo, por tanto, la viabilidad y sostenibilidad de nuestras zonas rurales. Esto ofrece una magnífica oportunidad, ya que al fomentar la integración cooperativa y

fortalecer la concentración de la oferta estaremos, de una forma indirecta, contribuyendo a la sostenibilidad de las zonas rurales.

Como recopilación y síntesis de todo lo expuesto es oportuno finalizar este apartado con una relación del conjunto de impactos positivos del fomento de la integración de cooperativas:

- Favorecer la integración cooperativa y la mejora de la estructuración de la oferta.
- Impulsar la creación de grupos cooperativos, mediante su redimensión y profesionalización.
- Favorecer la operatividad y competitividad de las empresas agroalimentarias.
- Impulsar la participación de los productores primarios en el valor añadido de la cadena alimentaria.
- La mejora de la capacidad de negociación de los eslabones más débiles de la cadena.
- Favorecer un reparto equitativo y el reequilibrio del valor añadido en la cadena alimentaria.
- Mejorar nuestra posición frente a competidores y aprovechar de forma más eficiente los mercados emergentes.
- El fortalecimiento de la competencia y la competitividad de los operadores agrarios y alimentarios.
- Contribuir a la sostenibilidad de la actividad agraria y su capacidad de generar empleo en el medio rural.

4. UNA REFLEXIÓN SOBRE EL PODER DE NEGOCIACIÓN

A la luz de las conclusiones alcanzadas hasta ahora y de los objetivos del presente Informe, la cuestión del poder de negociación vuelve a surgir. ¿Son capaces las cooperativas de compensar el excesivo poder de mercado de sus clientes en la cadena alimentaria y, así, redistribuir la renta a favor de los agricultores y la sociedad? Para abordar esta cuestión, nos centraremos en primer lugar en los desequilibrios de poder en la cadena de abastecimiento alimentario para, a continuación, reflexionar al respecto.



La cadena se caracteriza por sus desequilibrios, debido a la significativa concentración en la transformación y, en particular, la distribución de alimentos. Se estima que la distribución adquiere la mayoría de los alimentos en España. Como se ha dicho, las seis mayores cadenas de distribución alcanzan una cuota de mercado superior al 60% de la distribución minorista. A la distribución (y los transformadores de alimentos) le ha sido mucho más sencillo alcanzar economías de escala que a la agricultura, cuyos factores de producción son menos móviles. En Galicia, la dimensión media de las explotaciones sigue siendo inferior al nivel óptimo. Sin embargo, incluso la dimensión óptima (técnicamente) de la explotación sigue siendo mucho más pequeña que aquella de sus socios del comercio, la transformación y la distribución de alimentos.

A pesar de que la retribución de la inversión es superior en la distribución y en los servicios del sector alimentario que en la agricultura, hay muchísima

competencia entre las marcas de distribución, puesto que el precio es un aspecto importante para cualquier consumidor. De esta manera, se refuerza la concentración (el coste de adquirir 50 mil toneladas es más o menos el mismo que por 5 toneladas: el kg sale así más barato; una lógica similar se aplica a la comercialización e I+D); ello supone una presión (a favor del suministro a gran escala) para los primeros eslabones de la cadena. Puesto que algunos de ellos son capaces de vender a estos precios (los costes varían significativamente en la agricultura debido, entre otros motivos, a las diferencias en escala) y la producción es abundante (porque los mercados están abiertos en frontera, incluso a prácticas de *dumping*), los precios están sometidos a una constante presión a la baja. Para los agricultores, ésta es una constante mala señal de que los mercados presionan a favor de una mayor reestructuración y una eficiencia mejorada.

La insistencia de los consumidores en el precio tampoco ha sido de mucha ayuda a la hora de producir alimentos siguiendo métodos que respeten en mayor medida el medioambiente, el bienestar de los animales, las condiciones laborales (aspectos claves en el nuevo período de la PAC) o incluso la seguridad alimentaria. Vemos como leche de alto valor nutritivo y de gran esfuerzo productivo, como la marca ÚNICLA, de CLUN, tiene dificultades para posicionarse en el mercado a pesar de su elevada calidad. El consumidor solo se inclina por el precio y decide en función del marketing los productos de consumo habitual.



Cooperativa Agraria Provincial de A Coruña, S. Coop. Galega

También existen opiniones que vinculan directamente la presión en los precios con las prácticas comerciales desleales, como el *dumping* de los grandes grupos cooperativos del Norte de Europa, mucho más organizados y estructurados. En todo caso, bajo nuestro punto de vista, los consumidores pagan demasiado poco por los alimentos. Conviene señalar en este punto las grandes diferencias interpretativas de las normas de competencia: muy ultraliberales en España y absolutamente sensibles con el medio rural y la

producción agrícola y ganadera en Francia, por ejemplo. Solo en las regiones con alto poder adquisitivo los consumidores pueden alterar sus patrones de compra, decantándose por productos de calidad y respetuosos con el medio ambiente o mayor valor nutricional.

Habida cuenta de esta realidad de cadenas de abastecimiento desequilibradas, la cuestión es saber cuál es, o podría ser, el papel de las cooperativas a la hora de reducir los desequilibrios que sufren los agricultores en la cadena alimentaria. No disponemos de ningún resultado que demuestre que las cooperativas, a título individual e incluyendo las grandes transnacionales como FrieslandCampina y Arla Foods en el sector lechero, dispongan de suficiente poder de mercado como para contrarrestar el poder de los gigantes de la distribución (a pesar de que puedan tener una buena posición en mercados nacionales). Puesto que el mercado de la distribución es mayoritariamente europeo, las cooperativas deben hacer frente a la fuerte competencia de otras cooperativas (extranjeras) y empresas de capital. La transparencia por la que las cooperativas se rigen en la valoración de su principal materia prima beneficia al poder de negociación de los distribuidores, puesto que ofrece una valiosa información de mercado. Tal como comentan los comerciales, con solo el rumor de bajada de precios en el campo, la gran distribución ya está exigiendo la reducción de precio a los transformadores.

Cabe también plantearse otra pregunta: ¿cuáles serían las consecuencias para los agricultores si las cooperativas dejasen de existir? Para responder a esta pregunta, basta con pensar en las condiciones que existían antes de la formación de las cooperativas. En la mayoría de los casos los agricultores se hallaban en situaciones desesperadas. En este punto merece la pena introducir reportes con los últimos datos con precios autonómicos elaborados por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación según la Declaración de Entregas de Leche Cruda a los Primeros Compradores del mes de Agosto 2021. Según estos datos, el precio medio en España para ese mes era de 0,338€/l, siendo en Galicia de 0,327, en Andalucía 0,351, País Vasco 0,366, Asturias 0,348.

Sabemos que donde hay presencia importante de cooperativas, y con peso real en el mercado, los precios pagados a los ganaderos son claramente mejores.

El papel de las cooperativas ha demostrado ser positivo en, por lo menos, dos aspectos. Uno de ellos es que en las regiones donde las cooperativas poseen grandes cuotas de mercado, los precios (de los lácteos) son superiores, de acuerdo con la teoría del *benchmarking* competitivo. Los socios no cooperativos salen beneficiados, puesto que también ellos reciben un precio ligeramente superior al de los productos vendidos a las empresas de capital que producen bienes de alto valor añadido, como compensación por el riesgo de que estas

empresas se trasladen a otra región, menos onerosa, o a una industria más rentable. Un segundo aspecto es que las cooperativas ofrecen una garantía de pago a sus socios, lo que en la mayoría de las regiones es muy importante para los agricultores. ¿Hemos reflexionado en Galicia suficientemente sobre ambos aspectos?



El hecho de que las cooperativas sigan siendo relativamente pequeñas en comparación a sus homólogos de la distribución también significa que los agricultores tienen que adaptarse al crecimiento de las cooperativas, lo que acarrea una pérdida continua de influencia por parte del socio. Concretemos sobre el tipo de cooperativas que actúan, o pueden actuar, en el sector lácteo.

a) Cooperativa de abastecimiento, producción y servicios lácteos

Las cooperativas de abastecimiento, producción y servicios desempeñan un papel muy importante en la mejora de la eficiencia en el sector. Un uso más eficiente de la alimentación, del abonado, de la maquinaria y de las instalaciones supone una ayuda muy importante para las granjas, que además pueden recibir buenos servicios de la cooperativa a un coste muy competitivo. Estas experiencias cooperativas son de gran utilidad a la hora de proporcionar

confianza a los socios. Por suerte, Galicia dispone de varios ejemplos en cooperativas de este tipo que tienen un gran éxito en el desempeño de su labor y son ejemplo para otras cooperativas de fuera de nuestra Comunidad. De hecho, el cooperativismo en el sector lácteo en Galicia tiene una gran parte de su apoyo social y razón de ser en este tipo de cooperativas, escasamente reconocidas y apreciadas en el sector y en sus estudios.

b) Cooperativas Primero Compradoras de Leche

Las cooperativas primero compradoras se perfilan no solo como instrumento para reforzar el poder de negociación de los agricultores, sino como medio eficiente para reducir los costes de transacción en la cadena de abastecimiento y para mejorar la coordinación de las operaciones, en particular, en cuanto a los aspectos cualitativos. Un transformador corre con más costes cuando comercia individualmente con mil agricultores que cuando lo hace con una cooperativa primero compradora que representa a estos mil agricultores.

Si una cooperativa primero compradora es capaz de organizar la recogida de una gran cantidad de producto, de calidad uniforme, entonces puede ofrecer una propuesta comercial interesante. Las cooperativas primero compradoras no solo operan en la venta de productos agrícolas, sino que también constituyen un instrumento más eficiente para la compra colectiva de insumos agrícolas. Tenemos varios ejemplos en Galicia de cooperativas de este tipo, aunque su tamaño sigue siendo pequeño y, por ello, son prescindibles para la industria. No obstante, algunas veces estas cooperativas solo se convierten en instrumento de negociación, abandonando las mejoras en la eficiencia del suministro, y dejan de tener interés para sus clientes.

c) Cooperativas lácteas Nicho o Especializadas

Las cooperativas nicho se centran en segmentos de consumidores que están dispuestos a pagar por especialidades como, por ejemplo, un alimento regional o respetuoso con el medioambiente, saludable o "slow food". La

comercialización y creación de la marca es, naturalmente, muy importante en este caso. Puede ser de interés para el consumidor o para las empresas de servicios alimentarios, en particular si obtienen una cierta exclusividad que les ayude a marcar la diferencia en sus formatos de distribución. La co-producción y la co-innovación son probablemente más importantes que el poder de compensación. En el caso de ciertos productos, en algunas ciudades, las señales apuntan a que la combinación de las compras por Internet y el reparto a domicilio, sin mucho coste, ofrecen un nuevo camino para llegar al consumidor. En fin, la especialización es un camino muy variado y muy especial.



En Galicia disponemos de ejemplos de empresas y de cooperativas nicho en el sector lácteo. Sin embargo, sigue siendo un campo poco investigado. Posiblemente, el hecho de que se produzca el 40% de la leche de España hace que las cooperativas se concentren en la gestión de grandes volúmenes, siendo las estrategias de especialización de carácter secundario.

Entonces, ¿cuál es el camino a seguir? Los grandes transformadores especializados y cooperativas agrícolas tienen que seguir peleando en dos frentes y un tercero excepcional:

- El más sencillo es, quizás, que deben ser igual de eficientes que las empresas de capital de la competencia. Puesto que lo obtenido por las inversiones en la primera transformación no es muy interesante para las empresas que cotizan en bolsa, algunas de ellas tienden a abandonar esta industria. Así ha sucedido, o sucede, en varios países de la UE y podría ocurrir en España. Si esto sucede en España, el primer lugar en donde puede pasar debería ser en Galicia, al disponer de grandes volúmenes de leche. Los agricultores deben ser conscientes de que ello exige inversiones en su cooperativa, aunque parte del capital requerido pueda proceder de inversiones ajenas, como sucede en las estructuras híbridas (sociedades donde participan cooperativas y sociedades mercantiles). Tanto la solicitud de inversiones

adicionales a los socios como el que estos acepten inversores externos (lo que puede diluir el control ejercido por los socios) supone un desafío al compromiso de las bases.

- El frente más difícil es la colaboración/negociación con la distribución. Aquí, la dimensión de mercado puede ayudar también a la hora de reducir los costes fijos por unidad, por lo que se espera que continúen las fusiones e integraciones entre cooperativas en Europa, España y, posiblemente, en Galicia. Este será un proceso cada vez más transfronterizo, con sedes y laboratorios de investigación móviles, ya que a varias de estas cooperativas les quedan ya pocas opciones de fusión en sus propios países. La creación de una cooperativa federada podría ofrecer una solución intermedia. Es decir, las cooperativas gallegas también deben abrir la posibilidad a colaborar con cooperativas extranjeras o de fuera de España.
- Otra posibilidad para este tipo de cooperativas es ser un productor muy eficiente y trabajar para las marcas propias de los distribuidores. Se reducen así los costes de inversión en las marcas, y la estrecha relación entre los agricultores y su cooperativa podría ser de ayuda a la hora de minimizar los costes de transacción. En España tenemos un claro ejemplo de este modelo cooperativo que ha desarrollado la cooperativa COVAP S. Coop. And.. No es descartable del todo que este modelo pueda seguir desarrollando productos específicos para la gran distribución. Entendemos que esta posibilidad existe e incluso podría ser creciente, pero no tendría que ser una copia del modelo COVAP.

5. LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN GALICIA

En Galicia, hemos pasado de disponer de unas 320 cooperativas activas en el año 2000 a tener en el año 2021 escasamente 200 cooperativas activas: en 20 años ha descendido más del 38% el número de cooperativas. Probablemente uno de los descensos más rápidos y pronunciados ocurridos en las comunidades autónomas de España. Por desgracia, en estos 20 años muchas cooperativas que se podrían haber integrado entre sí, o con otras existentes, simplemente han dejado de existir. Posiblemente sus socios no han tenido incentivos públicos y privados para adoptar otra decisión diferente. Parecen afirmar: *“O salimos adelante por nuestro propio pie, o nos disolvemos”*. Ni las administraciones les han ayudado (incluso a veces medio condenado, véase el caso Alimentos Lácteos, S.L.) ni el resto de cooperativas hemos sabido cambiar esta decisión y/o buscar la forma de ayudarlas.



La citada reducción en el número de cooperativas ha ido acompañada del consiguiente aumento de su facturación, alcanzando en el año 2020 los 1.200 millones de euros de facturación directa y cerca de los 700 millones en las empresas mercantiles filiales de su propiedad unipersonal, o compartida con otras cooperativas, o, en todo caso, de capital mayoritario de las cooperativas. Sin embargo, podemos afirmar que la crisis de los sectores ganaderos ha funcionado como un freno a los incrementos de facturación en las cooperativas.

Según datos del Registro de Cooperativas, Galicia contaba con cerca de 320 cooperativas agrarias activas en el año 2000, lo que suponía el 8% del conjunto de cooperativas agrarias del Estado, atendiendo a datos de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España. Estas cooperativas tenían más de 48.000 socios y facturaron más de mil doscientos millones de euros conjuntamente con las sociedades filiales (1.219 millones). España tenía cerca de 4.000 cooperativas (3.976 cooperativas en 2000), con 1.098.000 socios y en torno a once mil millones de euros de facturación. Las cooperativas gallegas suponían el 4,4% de los socios de las cooperativas de España y el 10,9% de facturación de las cooperativas del Estado. Esta importancia de la facturación de las cooperativas agrarias gallegas se debía al importante peso económico del Grupo Coren S. Coop. Galega en el conjunto del cooperativismo gallego y de España hace dos décadas.

Datos del año 2019 nos dicen que en España hay 3.669 cooperativas agrarias, un millón de socios productores y 30.556 millones de euros de facturación, además de 3.811 millones de facturación en sociedades filiales de su propiedad.

En conclusión:

- En 20 años, Galicia ha descendido en el porcentaje de cooperativas a nivel de España del 8% a poco más del 5,4%, tendencia que no parece frenar.
- En 20 años, Galicia ha pasado del 10,9% de la facturación de las cooperativas de España al 3,9% sin tener en cuenta la facturación de las empresas filiales. Teniendo en cuenta la facturación de las filiales, pasamos del 10,9% al 5,5%. Hoy existen varios grupos cooperativos en España que pronto disputarán el liderazgo del Grupo Coren en facturación. Son grandes cooperativas de lugares como Andalucía, Valencia o Navarra.
- En 20 años, en Galicia se ha reducido más del 38% el número de cooperativas, frente a un descenso medio del 8% en España.
- Y, lo que es más grave: en 20 años, la facturación de las cooperativas de Galicia solo ha crecido un 58%, mientras que la media de las cooperativas de España se ha multiplicado un 212%.

Estos datos deberían hacer reflexionar al ecosistema cooperativo agrario de Galicia y a las autoridades agrarias de la Comunidad Autónoma. Con los datos encima de la mesa, se aprecian las graves carencias de apoyo al sistema cooperativo en Galicia y, consecuentemente, a la falta de respaldo organizado y estructurado a la comercialización de los productos agrarios y ganaderos de Galicia. Creemos que se deberían atender las demandas de las cooperativas con la finalidad de adoptar decisiones valientes y efectivas en defensa de los intereses de los agricultores y ganaderos, y en defensa de sus productos en la cadena alimentaria.

Sin profundizar más en los datos, y teniendo en cuenta los graves problemas de los sectores ganaderos en su conjunto, apuntamos las siguientes conclusiones para la reflexión:

a) En relación al socio productor

La brutal pérdida de rentabilidad económica en el sector ganadero (no solo del ganadero lácteo, sino el ganadero de vacuno, de porcino, carne de aves, cunicultura etc.), con el consecuente abandono y la falta de relevo, frena brutalmente el desarrollo empresarial de las cooperativas ganaderas, frente al empuje y éxito crecientes de las cooperativas agrícolas localizadas fundamentalmente en el área del Levante de España. El sector ganadero en su conjunto no estaba, ni está, organizado y estructurado para competir en la UE. Ni el sector, ni las administraciones hemos hecho los esfuerzos necesarios y precisos para que los sectores ganaderos se aprovecharan, y se aprovechen, de las políticas de la UE. El productor necesita para subsistir de sistemas de apoyo y de captura de valor en la cadena alimentaria y, donde no los tiene, se tiende al abandono y a la desaparición de la actividad.



b) En relación a las decisiones y gestiones de los proyectos de intercooperación en Galicia

No es ajena a esta situación: los fracasos de gestión de los proyectos integradores más destacados del sector ganadero. Los graves errores cometidos en la gestión pasan factura al conjunto del sector. Con todo, en estos fracasos no han sido responsables únicamente las cooperativas ganaderas del Grupo Lácteo Gallego o de Alimentos Lácteos, entre otros. La inexistencia de una política clara de la Comunidad Autónoma de cara a apoyar la organización y estructuración de la comercialización de los productos ganaderos es un elemento que añade mucha confusión al sector. Además, en Galicia no han sido claros los apoyos del movimiento representativo de los agricultores (los sindicatos) a políticas de concentración y organización de la oferta.

c) En relación a las políticas públicas autonómicas

Tal como ya hemos comentado, salvo algunas políticas residuales (inversiones de transformación y maquinaria), no existen en Galicia políticas tendentes a fomentar realmente la intercooperación y/o la integración cooperativa o de apoyo claro y directo al cooperativismo. Tampoco existe ninguna línea de apoyo de la Comunidad Autónoma diseñada para apoyar financieramente estos procesos de integración. Por el contrario, en Andalucía, Castilla - La Mancha, Castilla y León, Cataluña y otros lugares han diseñado y aplican medidas para la integración/intercooperación del cooperativismo mediante la aplicación de fondos de su propio PDR o de la Comunidad Autónoma y han logrado resultados evidentes y contrastados de organización y estructuración de sus sectores productivos, incluso los ganaderos, con fuertes crecimientos en estos últimos años.



Nada menos que en nueve comunidades autónomas de España (Andalucía, Asturias, Cantabria, Extremadura, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco) tienen medidas generales de fomento de las cooperativas y de sus socios.

Esos pequeños estímulos a los socios mediante las ayudas de sus PDR son fundamentales. Cabe destacar los fortísimos crecimientos de las empresas cooperativas de Andalucía, Castilla - La Mancha, Murcia, Valencia o Castilla y León en estas dos últimas décadas, frente al estancamiento de Galicia. Este crecimiento y organización del cooperativismo les está favoreciendo para captar valor en el mercado y mantener con viabilidad producciones agrarias y ganaderas que tienen escasas condiciones de viabilidad para los productores individuales.

6. LAS COOPERATIVAS LÁCTEAS EN ESPAÑA Y GALICIA

Según los datos de Cooperativas Agro-alimentarias de España, en España hay 82 cooperativas lácteas que son *primero compradoras* de un total de 340 *primeros compradores*. Un poco menos del 25% de los primeros compradores son cooperativas lácteas. En cambio, si tenemos en cuenta los datos de InLac, en torno al 37% de la leche de los primeros compradores en España es de cooperativas. Este 37% baja en Galicia a solo entre 15% y 17% de la leche en la Comunidad para el año 2020. Como es lógico, los datos más elevados de la presencia de cooperativas como primer comprador se sitúan en Andalucía con 83,3%, Extremadura con 83,1%, Asturias con 78,4% y País Vasco con 74,9%. Por cierto, comunidades donde los precios pagados a los productores son los mayores de España.

Podemos apreciar el importante peso que tienen Central Lechera Asturiana, Kaiku S. Coop. y COVAP. Las tres son las mayores cooperativas del sector. Agrupan aproximadamente entre el 35% y el 40% de la leche de las cooperativas y entre el 13% y el 15% de la leche total recogida en España.

Si a estas tres cooperativas le añadimos otras tres más: CLUN, Alba (de Andalucía) y AIRA, entre las seis agruparían entre el 50% y el 55% de la leche de cooperativas y entre el 19% y el 21% de la leche de España. Finalmente, solo las 20 mayores cooperativas lácteas de España agrupan al 80% del total de la leche de las cooperativas y al 30% de la leche total recogida en el Estado.

Según datos de Cooperativas Agro-alimentarias de España, estas veinte cooperativas, que concentran su actividad económica alrededor de la leche, emplean a más de 3.000 trabajadores, con un 80% de empleo fijo y un 30% de empleo femenino, agrupando a un número muy elevado de socios.



Tal como hemos adelantado, en Galicia las cooperativas agrupan en torno al 15%-17% de la leche recogida por los primeros compradores. Con 48-50 primeros compradores en Galicia, solo existen 15 que son cooperativas. Es decir, solo un 31% de los primeros compradores en Galicia son cooperativas y recogen alrededor de 15%-17% de la leche de nuestra Comunidad Autónoma, muy por debajo del 37% de media del conjunto de España. Por tanto, entre un 6% y un 7% es el volumen total que recogen las cooperativas gallegas en el conjunto de la leche producida en España.

Pero, ¿de quién estamos hablando? CLUN y AIRA, ellas solas, recogen el 60% de la leche de las cooperativas de Galicia y el 10% de la de las cooperativas de España, así como el 10% de la leche que se recoge en Galicia y aproximadamente el 3,6% de la leche total que se recoge en España. Es evidente que estas dos cooperativas han alcanzado un peso relativo en nuestra Comunidad, pero menos importante en términos estatales.

Por otro lado, la evolución de las cooperativas lecheras en Galicia es negativa desde el año 2015. Veamos un par de datos de interés:

Según datos de INFOLAC, en el año 2016 el 28,5% de los ganaderos de Galicia entregaban la leche a una cooperativa. Este porcentaje se elevaba al 36% a nivel del Estado. Sin embargo, en el año 2018, ese porcentaje de ganaderos descendía al 19% en Galicia, mientras que se mantenía en el 35,7% a nivel de España. Es decir, la tendencia en los últimos años es que los socios abandonen la entrega



de leche a las cooperativas, exactamente lo contrario de lo que ocurre en el resto de España. Sabemos, además, que son los

ganaderos más pequeños. Por eso, en el año 2017 las cooperativas gallegas producían, en promedio, el 17% de la leche de la Comunidad (cuando en el 2016 producían el 22% de la leche de la Comunidad) y las cooperativas de España el 34,4%, tanto para un año como para el otro, pues en el resto de España las cooperativas siguen creciendo.



Finalmente, si a CLUN y a AIRA les añadimos las cooperativas Cobideza, Lemos y Agraria Comarcal de Ordes, el grupo resultante sería responsable del 85% de la leche de las cooperativas de Galicia, el 14% de la leche de las cooperativas de España, el 13% de la leche de Galicia y aproximadamente el 5% del total de la leche recogida en España. Si a estas cinco cooperativas les añadimos las 5 siguientes en términos de volumen, alcanzarían el 95% de la leche de cooperativas de Galicia y el 17% de la leche total recogida en Galicia.

Hemos hecho un ejercicio de suma y comparación. Vemos que la integración de las cooperativas lácteas de Galicia no alcanzaría dimensiones significativas en términos del mercado de España. Imaginándonos una integración al 100% de las cooperativas de Galicia solo se alcanzaría entre el 6% y el 7% de la leche del Estado.

7. EL MODELO COOPERATIVO LÁCTEO DE GALICIA

Hasta el año 2015 teníamos un mercado con creciente demanda y una oferta limitada donde se penalizaban los excedentes. Por ello, toda la leche era vendida con cierta facilidad, y tenía cierta importancia todo lo relacionado con la problemática en la gestión de cuotas lácteas y las cooperativas primero compradoras hacían un servicio a la industria en la gestión de la cuota. Este servicio especial dejó de tener interés el 1 de abril de 2015 para la industria, y las cooperativas no estaban ofreciendo otros servicios de valor en la gestión de los suministros. Pasamos de un modelo intervenido y controlado a otro abierto y con grandes fluctuaciones de mercado.

Por ello, la crisis del año 2015 hizo que las cooperativas sufrieran más que otros operadores de mercado, pues dejaron de tener atractivo para el suministro de la industria, y empujó a la desaparición de numerosas de las primero compradoras, pues dejaron de aportar valor al mercado lácteo (la gestión de la cuota con los ganaderos). De hecho, la crisis láctea del 2015, junto a la crisis del proyecto Alimentos Lácteos y a las integraciones de CLUN y AIRA, empujó a la desaparición al 40% de las cooperativas primeras compradoras gallegas y algunas sobrevivieron vendiendo la leche de sus socios durante unos meses de fuerte excedente lácteo. ¿Puede volver a ocurrir una situación similar? ¿Qué respuesta tenemos en caso de que suceda?

No, la crisis del año 2015 no fue una crisis solo de las cooperativas primero compradoras. Hay grandes damnificados incluso dentro de las grandes explotaciones que habían confiado la comercialización de la leche a otros

primeros compradores de baja solvencia profesional y empresarial. Con todo, estos no desaparecen, simplemente dejan grandes impagos (algunos aún vivos al día de hoy, año 2021), cambian de sociedades y siguen operando. No hay posibilidad



ninguna de que las cooperativas hagan lo mismo, pues su razón de ser es pagar a los ganaderos y pagar lo mejor posible. De hecho, causan sorpresa los escasos problemas de impagos que se han producido en el ámbito cooperativo a pesar de ser el foco de la crisis en un momento de excedentes lácteos. En las cooperativas, primero se paga la leche al ganadero. Con todo, es evidente que existe una sensación de inseguridad y de debilidad de las cooperativas, o de algunas de ellas, ante una situación excedentaria en el mercado.



¿Van a lograr las cooperativas primero compradoras ser unas buenas especialistas en el suministro de leche a la industria? Es evidente que hay cooperativas gallegas que están haciendo un esfuerzo en esta línea y seguro que el mercado les tendrá en cuenta en una situación de crisis. Y esto supondrá un mayor valor añadido para sus ganaderos socios. No obstante, algunas cooperativas primero compradoras puede que no den ese valor añadido a sus clientes. Por ello, pensamos que probablemente no será posible generar valor añadido para los socios siendo simplemente un operador intermediario negociador de precios, aunque nos gustaría equivocarnos en nuestra valoración y predicción. En consecuencia, para estas cooperativas que no caminan hacia una especialización en el suministro de leche a la industria, tal vez debieran estudiarse alternativas que aseguren la viabilidad suya y la de sus socios.

También se han dado algunos pasos positivos en la industrialización de la leche en Galicia por parte de las cooperativas lácteas en los últimos 6 años. Las inversiones de CLUN y otras cooperativas socias en Acolact/Clesa, las inversiones de AIRA en Dairylac/Galacteam y la de Lemos en Celega, entre otras,

son un claro ejemplo del esfuerzo inversor realizado, que es necesario consolidar e impulsar en años venideros. Podemos afirmar que el uso de sociedades de capital en propiedad de las cooperativas debería facilitar el desarrollo de más proyectos de colaboración entre las cooperativas, alianzas puntuales para mercados o productos, apoyos mutuos y ayudas con la finalidad de fortalecerse mutuamente. Creemos que existen bastantes niveles de complementariedad que facilitan el diseño de posibles colaboraciones conjuntas.



Sí, también es complejo gestionar cooperativas de elevado número de socios. Requiere un gran esfuerzo organizativo para mantener la confianza del socio, para mantener su cercanía y que se mantenga una relación directa y de confianza con los gestores. En estas grandes cooperativas la relación con el socio pasa a tener una importancia mayor y a requerir un mayor esfuerzo. Ello requiere una profesionalización en la gestión y una mayor formación en los consejos rectores, junto con una capacitación de los socios como miembros de la cooperativa.

Además de unos ingresos superiores al mercado (muchos ganaderos son antes *comparativistas* que cooperativistas), el ganadero busca en una cooperativa láctea una serie de cuestiones que, a veces, no se ofrecen suficientemente. Creemos que es fundamental ofrecerle seguridad y estabilidad, junto con certeza en las relaciones económicas con la cooperativa.

A mayores, si la cooperativa logra avanzar en la cadena de valor por una buena orientación de cara al mercado, quiere acceder a un reparto del mismo, todo ello con una mayor vinculación con el territorio. Al ganadero le gusta estar bien informado de las tendencias en su sector y de los gustos del mercado, además de un buen servicio técnico. También agradece el acceso a trabajar en red con otros ganaderos y que se representen bien sus intereses, entre otras cosas de menor importancia.

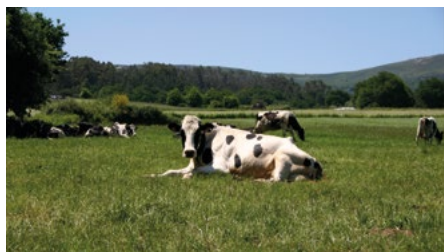
En definitiva, tras la crisis láctea del año 2015, posiblemente aún no hemos cambiado suficientemente, o adaptado, nuestro modelo cooperativo de primeros compradores que solo concentran y negocian la leche con la industria, y que tiene más debilidades que pueden aparecer en momentos de excedentes lácteos en el mercado. Por tanto, lograr la regulación de excedentes es un reto deseable, pero posiblemente difícil o inalcanzable en la actual situación cooperativa.



Claro está, es muy importante y deseable que lo que terminen por desarrollar las cooperativas sea complementario a nivel industrial y permita un mayor apoyo y colaboración entre ellas. No deberían olvidarse las cooperativas lácteas gallegas de acercarse a la gran distribución ofreciéndole acuerdos centrados en la diferenciación de la producción a nivel de las propias explotaciones socias de las cooperativas. Tal vez, para lograr este objetivo, nuevamente la colaboración estrecha entre las cooperativas les podría dar ventajas competitivas en el mercado.

8. QUÉ PROPUESTAS DE NECESIDADES TIENEN EL SECTOR Y LAS COOPERATIVAS

No es fácil articular propuestas que sean efectivas de forma inmediata para el sector lácteo. Claro está, tenemos las recomendaciones de tipo general que se viene comentando desde hace años, pero, para las cuales no existe una iniciativa de sector identificable que se preocupe de llevarlas a cabo.



El profesor de la **Universidad de Santiago de Compostela**, **Edelmiro López Iglesias**, afirma en *O complexo lácteo galego nun mercado liberalizado. Estratexias e políticas ante a desaparición do sistema de cotas na UE. Documento 13 / 2015 do*

Foro económico de Galicia, que, además de reorientar el modelo productivo de las explotaciones de vacuno de leche de Galicia para reducir la dependencia de la compra de materias primas de alimentación animal, habría que reforzar la industria láctea y mejorar la organización de la cadena entre ganaderos industria y distribución.

Más en concreto, comenta la necesidad de hacer una reforma agraria para poner tierra a disposición de los ganaderos, de forma que se llegue a incrementar la superficie para la producción de forrajes y pastos en más de 120.000 hectáreas en Galicia que frenen las compras al exterior de materias primas para piensos,

y propone, en consecuencia, la reorientación del sistema productivo de las explotaciones hacia modelos menos dependientes de insumos externos.

Este profesor cita como necesario el incremento del tamaño de las industrias para afrontar los retos en materia de innovación y mercados. Considera que el tamaño de las empresas es un condicionante fundamental y recomienda, para favorecer y facilitar este crecimiento, impulsar un crecimiento interno mediante adquisiciones y fusiones, aspectos en los que no ve muchas posibilidades; la otra vía sería mediante el desarrollo de fórmulas de colaboración o cooperación entre empresas para proyectos colaborativos y acciones conjuntas. El propio profesor señala que, dado que la mayoría de empresas no tiene en Galicia su centro de decisión, las posibilidades de este tipo de iniciativas son reducidas. Sin embargo, señala como posibles actuaciones colaborativas la puesta en marcha de una fábrica de leche en polvo a liderar por Lactalis y el fomento de la presencia de ganaderos en la industria mediante cooperativa "o bajo otras fórmulas", pero con aportaciones al capital de los ganaderos en los proyectos.

El profesor Edelmiro López concreta que se debe invertir en industria láctea que apueste por derivados lácteos de valor añadido, innovaciones en el proceso productivo y acciones para el acceso a los mercados internacionales, volviendo a señalar que, dada la debilidad del sector industrial privado en Galicia, debería



estudiarse la posibilidad de una intervención pública directa (minoritaria y temporal) para impulsar iniciativas estratégicas como la fabricación de leche en polvo. Propone consolidar las posiciones en la elaboración de la leche envasada para el mercado de España y acompañarla con el desarrollo de productos diferenciados, de calidad o de nicho. Para la producción de *commodities* (leche en polvo o leche líquida envasada) afirma que son decisivas las economías de escala, no así para trabajar nichos de mercado. Termina el profesor afirmando que el actual sistema de contratación de la leche genera

dudas de que se pueda hacer de España una “isla” de estabilidad en medio de un “mar” de volatilidad a escala mundial y europea.

La **Consellería do Medio Rural** presentó en el año **2020** la *Estratexia de dinamización do sector Lácteo Galego 2020-2025*. Pese a la elevada participación de las cooperativas en las propuestas de dicha estrategia, comprobamos que referencias a las cooperativas en los objetivos finales de la misma relacionadas con la transformación láctea son escasos o nulos, según se vea. El citado documento señala como objetivo estratégico el “Impulso del Asociacionismo Profesionalizado de Productores” y, expresamente, propone la medida (4.1.3) para “fortalecer y reorientar el cooperativismo” mediante dos líneas de actuación:

- a. En la línea de lo indicado en la acción 2.1.1.c) fomentar la entrada de las cooperativas en el capital de nuevas inversiones industriales en Galicia. En el citado punto 2.1.1.c), el documento afirma que se debe priorizar y aumentar la intensidad de las ayudas públicas gestionadas por la Consellería do Medio Rural, IGAPE o XESGALICIA al asentamiento de nuevos operadores industriales en Galicia generadores de valor y con vocación internacional, que permitan la entrada en el capital con una participación minoritaria de ganaderos, organizaciones de productores y cooperativas, como mecanismo para garantizar la recogida de la leche y el suministro a la industria y, al tiempo, permitir a los ganaderos obtener un rendimiento adicional por la vía del dividendo, beneficiándose el sector productor en mejor medida de la transformación industrial de la leche en Galicia. La participación minoritaria de ganaderos a cambio del suministro de leche ¿es el medio para que la producción acceda al valor añadido? Muchos ganaderos podrán pensar que de nada les sirve acceder al reparto de beneficios si tienen hipotecado el negociar los precios de su leche.
- b. Promover que las cooperativas se constituyan y actúen como Organizaciones de Productores Lácteos (OPL) profesionalizadas, asumiendo un papel relevante en la negociación de la leche y en la prestación de servicios a sus socios.

El fortalecimiento de las cooperativas lácteas y ganaderas de Galicia de la estrategia de dinamización no muestra ningún “entusiasmo” de la Consellería do Medio Rural en relación con el papel que de ellas se podría esperar en la transformación láctea para los próximos años. Desde luego, no se espera de ellas que sean una herramienta estratégica en la transformación de lácteos en nuestra Comunidad, con lo que ello implica de grandes y significativas diferencias con las políticas de otras comunidades autónomas del Estado y, sobre todo, de renuncia expresa a dar protagonismo a los ganaderos gallegos en la cadena de valor.



Pese a que para muchos no está previsto que las cooperativas jueguen un papel relevante en el sector lácteo, todos sabemos del papel clave que hoy desempeñan en el sistema de suministros, producción y servicios en Galicia a las explotaciones, especialmente en estos meses donde las estrategias de aprovisionamiento de las mismas han impedido que los precios de los piensos se disparasen al ganadero. Pero, claro está, no es suficiente.

En el *Plan Estratégico do Cooperativismo Agroalimentario Galego 2020-2030*, desarrollado por **AGACA** en el año **2020** se abordan estrategias horizontales, válidas para todos los sectores cooperativos, y estrategias sectoriales que tratan de abordar el fortalecimiento de las cooperativas de los sectores estableciendo objetivos y retos deseables para los próximos años.

En dicho Plan Estratégico se reconocen los fracasos de los diferentes intentos de transformación de la leche en el ámbito de las cooperativas. Como es lógico, se recuerda que en las comunidades autónomas con fuerte presencia en la comercialización de la leche los ganaderos disponen de mejores precios de mercado, pero ello parece no ser suficiente ejemplo para animar al conjunto del sector.

Además, para que las cooperativas ayuden a los ganaderos independientes en su negociación con la industria de capital, estas deben tener mucho mayor

peso porcentual en el mercado. Se estima que ese porcentaje debería ser en torno al 30% del mercado lechero gallego, cuando en este momento se sitúa en el entorno del 15% al 17%, como ya hemos dicho. Por tanto, se debe fortalecer a las cooperativas para lo cual se propone fomentar alianzas entre ellas y ofrecer acceso a herramientas industriales de regulación para momentos de crisis.



En esta Plan Estratégico se establecen una serie de objetivos ambiciosos que recogemos a continuación:

1. Impulsar la industrialización competitiva de la leche mediante sociedades filiales propiedad de cooperativas o de alianzas de varias cooperativas. Para eso, en el mercado español, las cooperativas deben mantener la presencia en la comercialización de la leche líquida, impulsar la transformación y comercialización de quesos y de las sobremesas lácteas y de yogures. Además de esforzarse por comercializar los productos actuales, deben transformar nuevos productos queseros y leche en polvo para los mercados internacionales. Se propone la integración por la vía de participación en sociedades de capital con presencia y participación de los socios.
2. Fortalecer las cooperativas intermediadoras, especialmente las primero compradoras, con lo que resulta imprescindible que puedan acceder a herramientas industriales de regulación para momentos de crisis. Pero, además, deben profesionalizar la comercialización de la leche cruda prestando un servicio de calidad de externalización del abastecimiento de la industria con flexibilidad y producto adaptado a cada cliente. Para desarrollar bien esta tarea, es recomendable que mantengan entre sí mecanismos de colaboración y cooperación.
3. Además, las cooperativas deben seguir siendo estratégicas en la producción de leche competitiva, mejorando los servicios a la producción y el acompañamiento a los ganaderos. Esta tarea deben desarrollar con buenos y

competitivos servicios de asesoramiento y fomentando la cooperación entre ellos, ayudando en el acceso a la tierra, así como en el proceso de recría, siempre facilitando el incremento de la producción de leche de los socios.

4. Promover una legislación gubernamental favorable al modelo cooperativo para que varias cooperativas puedan ser OPL, racionalizar los Acuerdos Cooperativos y una relación contractual racional con la industria láctea.
5. Finalmente, se plantea consolidar la producción láctea de los socios, tratando de intervenir y ayudar en el relevo generacional comprometiendo a la juventud y a las mujeres con esta actividad, procurando incrementar el tamaño de las explotaciones, así como la posible diversificación de las explotaciones lácteas. En definitiva, tratando de mejorar la reputación social e imagen de la producción láctea.

9. LA PROPUESTA DE FABRICACIÓN DE LECHE EN POLVO Y MANTEQUILLA

El **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia con el que España accede a los Fondos Next Generation** es una oportunidad para el impulso de la transformación láctea de las cooperativas de Galicia. Aprovechando la apertura de una “ventana administrativa” de la Consellería do Medio Rural relacionada con los Fondos Next Generation hemos elaborado una propuesta que han respaldado veinte cooperativas lácteas gallegas. La *propuesta que ha presentado AGACA* en representación de las veinte cooperativas a la Consellería do Medio Rural incide en que las inversiones se realizarán en los siguientes aspectos fundamentales:

- a. *Resiliencia de las explotaciones de los socios: incremento de la superficie. Básicamente dirigido a facilitar el acceso a tierra a los agricultores y ganadero socios en la línea de lo recomendado por los expertos del sector lácteo gallego.*
- b. *Resiliencia en las cooperativas lácteas de Galicia dirigido a abordar retos ambientales y climáticos: Aplicación e implantación de Mejores Técnicas Disponibles que reduzcan las emisiones de las granjas de leche; Inversiones en Energías Renovables en las granjas y/o en las instalaciones de las cooperativas; Implantación de sistemas más eficientes para la gestión y aplicación de estiércoles; e implantación de sistemas de envasados de leche y productos lácteos que permitan una reducción del uso de plásticos.*

- c. Finalmente, se planteaba el impulso a la transformación láctea de las cooperativas de Galicia para el que se presenta un anteproyecto de fabricación de leche en polvo y mantequilla para la cual se crearía una sociedad abierta a la participación de las cooperativas lácteas de Galicia. Se trata de una inversión en tres fases de tres torres de leche en polvo con una inversión total de 84.530.000,00€.



Tras la presentación de las Manifestaciones de Interés (MDI) de las cooperativas y de AGACA, realizadas en la convocatoria de la Consellería do Medio Rural, consideramos importante elaborar un **Informe de Fomento da Intercooperación en el Sector Lácteo**. Pretendemos elaborar el Informe tomando como punto de partida el Anteproyecto Lácteo de Transformación Industrial que presentamos a la Manifestación de Interés, a partir de entrevistas y opiniones de las cooperativas interesadas, con la finalidad de sugerir líneas de comportamiento y mejora del anteproyecto y posible ejecución del mismo.

Algunos directivos de cooperativas que apoyaron la presentación de la Manifestación de Interés conjunta nos trasladaron que deberíamos seguir avanzando con el Anteproyecto para que este pueda ser realista y pueda servir a los intereses del conjunto de las cooperativas lácteas. Incluso la propia Consellería nos puede preguntar la posibilidad real de ejecutar el proyecto presentado en la ventana entre las cooperativas lácteas gallegas.

Somos conscientes de que la intercooperación y los proyectos que la provocan no surgen de la noche a la mañana y de que las cooperativas y sus dirigentes son los únicos protagonistas que pueden hacer realidad una iniciativa de este tipo. Por eso, deseamos que el presente estudio de Fomento da Intercooperación en el Sector Lácteo sea una pequeña aportación, una pequeña ayuda, un pequeño fomento para los



dirigentes de las cooperativas que realmente quieran y deseen avanzar en la intercooperación.

Para profundizar un poco en el Anteproyecto presentado hablamos de una inversión de transformación industrial conjunta entre las cooperativas (elaboración básica de mantequilla y leche en polvo), con la finalidad de transformar hasta 160.000Tn con una inversión de 84 millones de euros. El Anteproyecto necesita la agrupación de la mayoría de las cooperativas para constituir una entidad mercantil profesional y de gestión impecable que actúe en este mercado lácteo. También señalamos en las bases iniciales las razones de centrarnos en este tipo de transformación, pues son derivados lácteos que reúnen todas o algunas de las características siguientes:

- a.** Que no entren en competencia directa con los productos y transformaciones que actualmente realizan las cooperativas con actividad industrial. Era deseable que fuesen complementarios y que se reforzaran y potenciaran mutuamente.
- b.** También deberían procurar no entrar en la competencia directa de la industria láctea de Galicia, o de sus producciones principales. Tenemos que tener presente que las cooperativas son proveedoras/colaboradoras de estas industrias instaladas en Galicia y deberían seguir siéndolo.
- c.** Que las producciones fueran comercializables en los mercados internacionales de leche. El sector lácteo de Galicia necesita incrementar su presencia y su conexión y vinculación con los mercados internacionales y aprovecharse de los ciclos positivos que en los mismos puedan generarse.
- d.** Que sea un proyecto escalable o progresivo y que pueda crecer en función de las capacidades de financiación y de los crecimientos de las entregas de leche y la capacidad de transformación del conjunto de la industria láctea de Galicia.

- e. Que sea una herramienta industrial que pueda intervenir y actuar en grandes volúmenes de leche, pues nos encontramos en pleno crecimiento de la producción: por eso las 160.000Tn.

10. CONTENIDO DE LAS ENCUESTAS

Después de presentar a todas las cooperativas el plan de trabajo para la elaboración del Estudio y compartir información sobre el mismo, es necesario conocer qué respondieron en concreto las cooperativas sobre la materia.

Como se ha dicho en la presentación, como método se ha usado una encuesta en profundidad a las cooperativas interesadas en la iniciativa señalada. Durante este proceso, AGACA garantiza la total discreción en las respuestas dadas por las cooperativas participantes en esta encuesta. El Estudio sólo recogerá apreciaciones globales e individuales sin identificar al autor y que contribuyan al análisis colectivo de la propuesta.

Tomando como referencia inicial la propuesta conjunta de inversión realizada, y considerando el reenfoque empresarial que cada cooperativa pueda tener, se recogió la opinión individual de cada cooperativa participante en 6 apartados claves para el posible desarrollo futuro de la misma. Cuando una entrevista se lleva a cabo bajo la *Regla de Chatham House*, los participantes son libres de usar la información recibida, pero no se puede revelar ni la identidad ni la afiliación de los oradores ni la de ningún otro participante.

La encuesta se centra en los siguientes aspectos claves de un proyecto conjunto:

1. El producto: diferenciación, innovación, apoyo en la infraestructura, oportunidades o facilidades existentes, cercanía.

2. Enfoque mercado/cliente/consumidor: grado de atractivo, facilidades de comercialización, segmentabilidad, facilidad de acceso al segmento, aprovechamiento de la imagen de origen.
3. Empresarialidad de la propuesta: organización soporte y logística empresarial, recursos humanos, factibilidad presupuestaria, tiempo de maduración del proyecto, acceso a capital.
4. Capacidad de gestión y liderazgo: emprendimiento y promotores, liderazgo del proyecto, equipo de trabajo de gestión, experiencia aportada, conocimiento técnico.
5. Impacto en la sociedad: repercusiones directas e indirectas: implicación institucional, sinergias con otros proyectos, repercusión económica/social, transversalidad, sostenibilidad/medio ambiente.
6. Impacto cooperativo: rentabilidad aparente, repercusión en el ámbito cooperativo, apoyo a las estrategias individuales de los socios, generación de imagen cooperativa, aceptabilidad de los ganaderos socios.

11. RESPUESTA DE LAS ENCUESTAS

Hemos sometido la iniciativa a chequeo de las cooperativas lácteas y hemos obtenido respuestas de las mismas que a continuación trasladamos. Hemos constatado el carácter incipiente de la propuesta de intercooperación presentada.

a) El Mercado/Clientes/Consumidores

A.1.- El Producto

Se constata el interés de varias cooperativas por iniciativas industriales conjuntas relacionadas con la torre de leche en polvo y el mundo del queso (curados, diferenciados y fáciles de exportar, gallegos, frescos –untables, fundidos–, semicurados, etc.). Otras cooperativas manifestaron que no se debería poner límites de productos a transformar y deberían ser, además de quesos, ingredientes lácteos de tipo tecnológico y otras transformaciones lácteas más tradicionales.



Tenemos que manifestar que no podemos extraer un acuerdo unánime sobre el tipo de producto a desarrollar, si bien la propuesta inicial era mantequilla y leche en polvo. Algunos consideran que la posibilidad de desarrollo se debe centrar solamente en la mantequilla y la leche en polvo, alguno añade el queso, otros no ponen límite a las posibilidades de transformación de ningún tipo e incluso hay quien sugiere productos nuevos como el kéfir.

Básicamente tenemos tres opciones: mantequilla y leche en polvo, quesos y todos los productos. Existe, por tanto, un problema inicial que se traslada al resto de la encuesta: hay necesidad de trabajar más para lograr un acuerdo concreto



sobre qué productos transformar conjuntamente, aunque la torre de leche en polvo y mantequilla tiene interés para la mayoría. Bien es cierto que hay una cooperativa que manifiesta que solo le interesa la torre de leche en polvo y mantequilla, y nada más.

Finalmente, un encuestado expresa que el problema no lo debemos centrar en la transformación del producto sino en la creación de marca, pues existen fábricas e instalaciones disponibles para iniciar la transformación y la marca requiere mucho dinero e inversión. La torre es fundamental para regular el mercado y evitar las cisternas a bajo precio. No obstante, se necesita una unión grande para tener volumen. Por otra parte, afirma que si miramos a corto plazo esperamos que *Inleit* realice una ampliación de recogida en 2022 y, junto a *Entrepinares*, se espera salida para la leche en los próximos meses. Sin embargo, la producción de leche entre los socios de las cooperativas se va a seguir incrementando, pues tenemos muy buenos ganaderos.

A.1.1.- Diferenciación: Nos encontramos con respuestas muy explícitas sobre estrategias de diferenciación que a continuación señalamos. Algunos encuestados proponen la diferenciación en el origen, tomando en consideración la alta profesionalización de nuestros ganaderos, algunos de los cuales están dispuestos a producir leche en función del mercado: leche con altos contenidos en sólidos, leche A2A2, leche con omega 3, etc.

Otros encuestados comentan que pocos ganaderos están orientados a la producción de leche para queso y que deben hacer un esfuerzo de adaptación. En este sentido, un encuestado considera que es imprescindible que la producción láctea de Galicia se oriente a producir quesos curados y semicurados haciendo un esfuerzo de diferenciación de los actualmente existentes.

Otros encuestados comentan la necesidad de vincular los productos de Galicia y la relación directa con las explotaciones tratando de trasladar un buen cuidado de los animales, señalando que es un producto cooperativo, de calidad, sostenible, trazable, etc. En todo caso, si el producto es solo industrial, como mantequilla y leche en polvo, estamos ante un cliente profesional y las cualidades técnicas son las predominantes. Por ello, la mayoría considera que en cualquier proceso de transformación se debería pensar en los derivados. Finalmente, tal como se ha comentado ya, hay quien opina que la diferenciación del producto debe venir de la mano de una marca fuerte de mercado, para lo cual hace falta mucho dinero.

A.1.2.- Innovación: Se afirma que las cooperativas deben ofrecer un mix de productos, donde las innovaciones tengan su sitio, pero que sean de utilidad para fomentar los productos de elevada demanda o de mayor rotación. Por supuesto, cuando hablamos de mantequilla y leche en polvo dirigida a mercados internacionales tenemos que introducir las últimas novedades técnicas que el mercado internacional nos puede exigir.



En todo caso, se plantea que todo aquello que se pueda diferenciar en el origen puede ayudar a diferenciar e innovar en relación al producto habitual y supondría una barrera de entrada para la competencia. Con todo, hay quien comenta que vamos con mucho retraso para pensar en innovación.

Aunque se realicen productos de siempre, debe hacerse buscando productos de máxima calidad que construyan marca, y marca cooperativa que pueda ayudar a diferenciarse. Introducirse en el mercado será una tarea muy difícil y que sean productos innovadores no lo hace más sencillo. Por eso, disponer de una buena marca es fundamental.

A.1.3.- Apoyo en la infraestructura: Lógicamente las cooperativas consideran que las infraestructuras deben estar bien localizadas desde la perspectiva

logística, dirigidas a optimizar los costes. Todos apuntan la necesidad de una buena operativa de costes y de aprovechar la buena disposición marítima de Galicia de cara a la exportación de grandes volúmenes. En todo caso, se considera que muchas estructuras industriales actuales son aprovechables, salvo aquellas con elevada obsolescencia.

A.1.4.- Oportunidad o Facilidades Existentes: Las cooperativas manifiestan que, produciendo un 40% de la leche de España y con tan bajo nivel de transformación de la leche en Galicia, es obligado hacer un esfuerzo en este ámbito, aprovechando que tenemos una buena leche con los mejores costes de producción.

Se considera que será una oportunidad si se logran la innovación y la valoración de los productos. Si no se logran estos dos aspectos, es difícil que sea de interés y oportuno. Con estas condiciones, la complejidad de lograr estos dos aspectos será difícil y arriesgada. Todos los encuestados insisten en la necesidad de orientar la inversión hacia transformados que permitan la valorización de productos.

En todo caso se deberá hacer un esfuerzo de valorización desde el origen y saber comunicarlo al destinatario, vinculándolo con el ganadero (aunque no siempre da más valor). La ventaja de tener tan poco desarrollado el sector transformador/industrial a nivel de cooperativas es un estímulo para avanzar en la generación de valor. Hay ganas en las cooperativas de hacer cosas en este ámbito, pero los retos son tan grandes, a tantos niveles, que se convierte en una tarea titánica. En este sentido, se habla siempre de unión y de sacrificio para arrancar.

Los principales frenos son los fracasos sufridos, la propia trayectoria del sector, la desconfianza que genera cada nueva iniciativa, la fuerte competencia de la industria instalada con la que se compete. Las experiencias en los compromisos de las cooperativas no ayudan.

Hay quien señala que las cooperativas deben hacer frente a tres competidores directos para la torre de leche en polvo: Inleit, Oviganic Ibérica y Reny Picot, a quienes no les gustará nada que las cooperativas hagan este proyecto, y deberíamos prever una “guerra” con ellos.

A.1.5.- “Cercanía” (Experiencia, saber hacer): Se debería aprovechar la experiencia acumulada de los que han tenido éxito empresarial, productos novedosos y con proyección. El saber hacer no ha sido muy afortunado en las cooperativas de Galicia y por ello se debe hacer un esfuerzo por adaptar y mejorar el saber hacer al mercado y a la innovación.

Para llevar a cabo el proyecto se considera necesario disponer de un buen equipo de profesionales, el mejor posible, tanto desde la gestión como técnico. Se debe contratar a profesionales que conozcan los procesos productivos y los procesos de comercialización.

A.2.- Enfoque mercado/cliente/consumidor

A.2.1.- Grado de atractivo: Todos los productos lácteos son atractivos para el consumidor con la debida calidad que deben tener. Se deben comunicar adecuadamente al consumidor, mezclando productos tradicionales con productos innovadores. La demanda de leche en polvo y mantequilla es creciente en el mundo.

A.2.2.- Facilidad de comercialización: No existen productos de éxito en el sector lácteo que tengan una comercialización sencilla y, de hecho, nada es sencillo en la comercialización de cualquier alimento. Precisamente la comercialización se convierte en el principal reto por compleja y, en algunos casos, por novedosa. Hay que abordar y resolver los problemas logísticos y de servicio, de forma que no puedan ser una traba, pensando en que, además, la exportación exige un trabajo organizativo milimétrico.



Para ello, se propone realizar una transformación lo más eficiente posible, usando las mejores tecnologías, y con un equipo cualificado y comprometido, evitando al máximo las mermas y aumentando la vida útil y la estabilidad del producto final. En el caso de la leche en polvo y la mantequilla, cada 6/7 años se produce una quiebra del mercado —normalmente en primavera o de carácter estacional—, por lo que será clave el apoyo de una entidad financiera que sostenga el producto un tiempo antes de venderlo en el mercado.

A.2.3.- Segmentalidad: Hay grupos de clientes bien diferenciados según el tipo de producto. Son grupos de clientes que se pueden conseguir. Para ello, es importante la diferenciación: alguna cooperativa opina que el proyecto se debería comprometer en temas como el medio ambiente y el origen del producto.

Por tanto, se pueden segmentar los clientes y encontrar datos para abordarlos por grupos definidos. Por ejemplo, para la mantequilla y la leche en polvo, el destino tendría que ser China (y Asia en general), aunque debemos mantener mucho cuidado con estos mercados y con los operadores, especialmente los chinos.

A.2.4 Facilidad de acceso al segmento: Nunca podremos olvidar el esfuerzo que requiere abrir el camino en el mercado. Por eso, hay quien afirma que ese es el principal esfuerzo a realizar. Además, el lácteo es un sector donde hay grandes empresas competidoras, multinacionales, un mercado globalizado, donde la competencia es feroz. Son mercados muy maduros y ocupados, en los cuales se entra mejor con productos novedosos que nos lleven a un “océano azul”.

De todas formas, el de la leche en polvo y la mantequilla es un mercado muy especializado y complejo. ¿Hasta qué punto estaremos preparados para comercializar en mercados internacionales? Posiblemente será muy difícil.

A.2.5.- Aprovechamiento de la Imagen del Origen: Sabiendo que un encuestado centra el esfuerzo a realizar en la marca, otros consideran que se debe hacer

un esfuerzo para aprovechar la imagen del origen de los productos. Ligar marca con origen lleva su tiempo y no es fácil ni imposible. En todo caso, ofrecer calidad y seguridad al consumidor y cliente es imprescindible. Para la leche en polvo y la mantequilla será muy difícil la diferenciación por el origen del producto.



Además, la imagen de los productos lácteos de Galicia es buena, lo cual es relevante. Es evidente que para comercializar leche en polvo y mantequilla posiblemente no es tan fundamental, aunque cuando los productos llegan al consumidor final es importante que se vinculen con Galicia, pues será una de sus grandes fortalezas. Esta imagen de origen ligada a las cooperativas será clave siempre que el producto esté a la altura de las expectativas generadas.

b) Empresarialidad y Gobernanza

En este apartado vamos a evaluar la capacidad que el conjunto de las cooperativas consideran que tienen para obtener recursos humanos, financieros y presupuestarios, que, junto a una organización adecuada, permitan la ejecución del proyecto conjunto.

También evaluaremos si se dispone de recursos humanos en términos de liderazgo, capacidad de gestión y equipo de trabajo con experiencia y conocimientos técnicos adecuado para la realización del mismo.

Antes de entrar en el detalle de los resultados de la encuesta, debemos exponer dos respuestas contundentes sobre esta materia realizadas por dos de los encuestados que consideramos es importante reseñar explícitamente.

Un encuestado de una cooperativa —que en el capítulo anterior afirmaba que seguro que existen diferentes oportunidades industriales, no siendo la

de mantequilla y leche en polvo de las más atractivas, pero no descartable— afirmaba que sería deseable que el conjunto de cooperativas se pusiesen de acuerdo sobre el proyecto, y para ello, las dos cooperativas más grandes deberían elaborar y concretar una propuesta (el qué y el cómo) incluyente



para el resto de las cooperativas. Consideraba que juntar a todas las cooperativas para decidir el qué y el cómo no era el procedimiento correcto. Afirmaba que existían puntos comunes donde se podían constituir más proyectos conjuntos y que a las dos cooperativas más grandes les debiera corresponder proponer.

Otro encuestado centraba su respuesta en afirmar que una planta industrial de mantequilla y leche en polvo era absolutamente imprescindible para que las cooperativas pudiesen hacer frente a las fluctuaciones de los precios y del mercado. Afirmaba que cada cierto tiempo (5/7 años) pueden darse situaciones —como las vividas en 2015/2016— en las que simplemente no haya industria a la que se le pueda entregar sin precio la leche sobrante de una cooperativa primero compradora. Por tanto, consideraba que el proyecto conjunto es ese y no otros posibles, y que este proyecto conjunto podría sobrevivir con las iniciativas individuales y de transformación de las cooperativas que transforman o de las primero compradoras. Además, planteaba que la planta de leche en polvo y mantequilla tendría que trabajar a maquila a solicitud de las cooperativas, con un equipo de mínimos, con instalaciones escalables y a disposición de ponerse a operar en cuanto una cooperativa socia se lo solicitase y suministrase el volumen de leche preciso. Incluso comentaba que podría haber épocas en que la planta estaría parada. Esta cooperativa proponía que para los momentos en que la planta estuviese parada cada cooperativa que la usase pagaría una cuota para cubrir los gastos. Consideraba que lo mejor es que cada uno resuelva su problema mediante la maquila en la torre de leche en polvo.

B.1.- Empresarialidad de la propuesta

Existe una opinión unánime de que una sociedad limitada con participaciones de todas las cooperativas debería ser el instrumento organizativo a desarrollar.

B.1.1.- Organización soporte y logística empresarial: Hay claramente disenso sobre si se disponen de recursos humanos capaces de abordar la iniciativa. Unos opinan que sí hay algunos técnicos disponibles y otros que no se dispone de los mismos, o que estos deben demostrar previamente su valía.

Tampoco se dispone de los conocimientos tecnológicos necesarios, pero se puede optar a los mismos mediante profesionales cualificados. En este sentido, se apela a la necesidad de dar libertad al equipo de gestión para que ejecute el proyecto, haga equipo y genere confianza. Mayoritariamente apelan a la necesidad de contratar gente para llevar a cabo el proyecto: gente formada y preparada que sepa manejar torres de leche en polvo, tratando de externalizar todo lo demás que se pueda.

B.1.2.- Recursos humanos: Realizada la pregunta de forma directa, la mayoría reconoce que no se dispone de personal técnico: habría que contratarlo, acudir al mercado laboral y hacerle una oferta. Por tanto, hay una necesidad fundamental de preparación técnica adecuada, siendo necesario personal en todos los ámbitos (gestión, técnico, innovación, comercial, comercialización exterior, etc.).

B.1.3.- Factibilidad presupuestaria: La mayoría de las cooperativas considera que tiene que ser factible para el conjunto de ellas. Sin embargo, en este punto, una cooperativa comentó varios aspectos que consideramos de interés. Hablaba de un proyecto escalable (por fases) hasta llegar incluso a tres torres de leche en polvo. Consideraba que, dado que estamos ante un proyecto



estratégico para las cooperativas y para Galicia, era imprescindible solicitar que Xesgalicia participara como socio. Además, apuntaba la necesidad de que una entidad financiera participara para articular el sistema de financiación de los derivados lácteos (almacenamiento y posterior comercialización), dado que es obligado pagar a los ganaderos con extrema puntualidad.

Por tanto, algunas cooperativas manifiestan expresamente y muestran disposición en ofrecer financiación durante años para la puesta en marcha de la iniciativa. De todas formas, siempre estaríamos hablando de un proyecto escalable a varios años: empezar de menos a más.

B.1.4.- Tiempo de maduración del proyecto: Mayoritariamente se consideran 8-10 años como el período necesario para obtener resultados positivos que repercutan a los ganaderos socios. Con todo, es posible que en menos tiempo se pudiese percibir una mejora en las relaciones comerciales en el mercado de la leche de las cooperativas. Lo que todos consideran importante es destacar que los ganaderos solo podrían aguantar dos años con los precios por debajo del mercado, dado que más tiempo es imposible para ellos. Se considera que buscando un socio en Asia y comenzando poco a poco se reducirían los riesgos y acortarían los plazos. En todo caso, un sistema de cuota fija mensual para hacer sostenible la planta inicialmente sería imprescindible para algunos.

B.1.5.- Acceso a Capital: Se considera que no debería existir problema para acceder a las ayudas oficiales, y las cooperativas deberían ser capaces de poner en el capital social un mínimo del 25% de la inversión prevista. En todo caso, consideran que sería oportuno reclamar la presencia de un inversor institucional, como Xesgalicia, que se apartaría conforme la empresa entrase en equilibrio financiero. Consideran que la inversión de Xesgalicia está más que justificada. Algunas cooperativas afirman hacerse cargo de financiar la parte proporcional que les corresponda.

Llegado este punto, dos cooperativas hacen un extenso y amplio comentario sobre la conformación del capital social. Una cooperativa considera que no

participaría en un proyecto donde una cooperativa tuviese la mayoría de capital y administrase la sociedad ella sola bajo su único criterio. Estima que en esas circunstancias no participaría, pues prefiere un sistema donde se necesiten dos o tres para tener la mayoría. Esta cooperativa considera fundamental que participe en la sociedad una entidad financiera (en el capital o en la financiación para momentos claves).

Otra cooperativa afirma que el de las mayorías en el capital social es un tema accesorio o secundario, si se tiene un proyecto bien definido y previamente pactado/consensuado, sobre todo a la hora de tomar ciertas decisiones claves.



Varias comentan la necesidad de hacer un proyecto atractivo para que entren en su capital directamente los ganaderos socios, si bien con una participación minoritaria (5%). En Galicia hubo demasiados fracasos empresariales en el mundo de la transformación láctea que obligan a ser muy prudentes en ofertas de este tipo a los ganaderos.

Tampoco se considera un obstáculo insalvable encontrar financiación bancaria, siempre que las cooperativas pongan el 25% del capital social y se logren las correspondientes ayudas para inversiones. Además, es fundamental acordar con la entidad financiera el sistema de financiación de los derivados lácteos en momentos de crisis láctea.

B.2 Capacidad de Gestión y Liderazgo

B.2.1.- Emprendimiento y promotores: La afirmación mayoritaria es que los promotores del proyecto deberían ser un grupo de trabajo formado por gente con experiencia y capacidad de conformar un proyecto viable e ilusionante. Lógicamente, interesarían personas con conocimiento sobre la materia.

No obstante, no deja de ser una cuestión de debate sobre la que no se aprecia consenso. En este punto recogemos de nuevo lo comentado por una cooperativa al inicio de este capítulo: las dos cooperativas más grandes deberían elaborar y concretar la propuesta (el qué y el cómo), que tendría que ser incluyente para el resto de las cooperativas. Por otra parte, otra cooperativa señala que este proyecto debería liderarlo una persona fuera de toda vinculación directa con una cooperativa existente, con la finalidad de que fuese aglutinadora de la voluntad de la totalidad de los socios. Por supuesto, hay cooperativas dispuestas a colaborar en los temas los que consideran que puedan aportar.

Existe una opinión mayoritaria de que las asambleas de las cooperativas aprobarán las propuestas que surjan de un grupo de trabajo donde participe algún rector, explicando correctamente la iniciativa.

Finalmente una cooperativa considera que el equipo debe ser reducido: un equipo de ingeniería que entregue las instalaciones llave en mano, un gerente, un jefe de producción con los poderes oportunos y, siguiendo, AGACA como moderadora inicial del grupo.

B.2.2.- Liderazgo del proyecto: No cabe duda de que todos los rectores deben liderar el proyecto en su cooperativa haciendo ver que la apuesta por la transformación de la leche producida por los socios es la mejor alternativa de futuro, siempre bajo un proyecto viable y de valor. En todo caso, un encuestado afirma directamente que el liderazgo debería partir de la cooperativa más grande, CLUN, siempre entendiendo que el liderazgo tiene que ser incluyente para todos los socios. Otra cooperativa considera que solo se necesita un liderazgo administrativo y técnico, pues hoy cada cooperativa ya tiene su propio liderazgo. En todo caso, los encuestados se manifiestan a favor de un liderazgo colectivo y compartido, salvo una cooperativa que expresamente señala a una persona ajena a las cooperativas para liderar la iniciativa.

Por último, hay un encuestado que considera que el consejo de administración debería ser técnico (de gestión) y también con presencia de rectores. Por tanto,

en lo referente a los recursos humanos de la nueva sociedad, lo ideal sería una gestión más técnica y hacia el exterior (cooperativas y administración) con presencia y visibilidad de rectores.

B.2.3.- Equipo de Trabajo de Gestión: Para el Equipo de Trabajo se señala a los mejores técnicos de quienes se pueda disponer, cuya valía esté demostrada. El líder debe ser un profesional conocedor del proyecto, por lo que se propone su contratación. El resto del Equipo debe ser escogido entre el existente en las cooperativas del proyecto. Este responsable técnico debe ser quien contrate a los mejores técnicos. Lo ideal sería contratar para responsable técnico a alguien con experiencia en este tipo de proyectos de transformación. En todo caso, hay personas cualificadas que pueden hacer un buen equipo, aunque no será fácil encontrarlos ofreciendo proyectos ilusionantes y de futuro.

B.2.4.- Experiencia Aportada: El Equipo que finalmente se conforme debería contar con experiencia de utilidad para el proyecto; haciendo una buena selección se puede tener un buen equipo de gestión. Para captarlo en el mercado hará falta ofrecer un proyecto ilusionante.

B.2.5.- Conocimiento Técnico: No se considera un problema carecer de conocimiento técnico, pues acudiendo al mercado se puede adquirir, a mayor o menor coste. El proyecto obligará a hacer esfuerzos nuevos para adquirir conocimiento técnico y para la constante mejora del mismo, pues se debería tener una apuesta clara por el I+D+i. En definitiva, se considera que no hay este conocimiento técnico requerido en las cooperativas y que habrá que contratarlo en el marco de un proyecto ilusionante.

c) Impacto Social y Cooperativo

Finaliza la encuesta haciendo una pequeña evaluación de la repercusión de la propuesta, tanto en la sociedad agroalimentaria y sectorial de Galicia, como en las cooperativas lácteas. Probablemente sea el apartado más fácil y de

mayor consenso, pero resultaba inevitable preguntar por la opinión de las cooperativas sobre el mismo.

C.1.- Impacto en la Sociedad: repercusiones directas e indirectas

C.1.1.- Implicación institucional: Se considera que esta propuesta debería estar próxima a las prioridades políticas e institucionales, ya que se dispone de un gran trabajo realizado para la producción de la leche (dimensión, profesionalización, eficiencia, etc.), pero la gran asignatura pendiente es la transformación con valor de esta producción en Galicia, y no fuera como sucede ahora.

Aun así, las cooperativas son conscientes de que las malas experiencias en la transformación de la leche también pesan en negativo. A nivel estatal tenemos que hacer ver que Galicia es la Comunidad que lidera la producción y que necesitamos liderar la exportación de derivados lácteos. Por ello, se considera que no debería de haber problemas para el acceso a las ayudas públicas e incluso a la participación de Xesgalicia en el capital inicial.

C.1.2.- Sinergias con otros proyectos: Si el proyecto de mantequilla y leche en polvo sale adelante facilitará que surjan otros proyectos conjuntos y tendrá pleno encaje con otras iniciativas públicas o privadas en el ámbito empresarial y/o cooperativo de Galicia. Se considera que se deben buscar sinergias con otras industrias como Galacteum o Clesa.



C.1.3.- Repercusión Económica/Social: Todos consideran que la iniciativa debería tener una repercusión importante en Galicia sobre los ganaderos, más que sobre el empleo. Debe mejorar el valor del producto en origen para que, por lo menos, se tienda a igualar con la media de España, aportando estabilidad al mercado lácteo.

C.1.4.- Transversalidad: Evidentemente estamos ante un proyecto que no influirá de forma negativa en otros sectores o ámbitos económicos. Incluso va más allá de los ganaderos y del sector, pudiendo generar repercusiones muy positivas en la cadena de valor de la leche. Precisamente, el carácter estratégico del proyecto ayuda a su defensa social y sectorial. Será positivo para el sector lácteo y, si tuviese altas rentabilidades, también para otros sectores.

C.1.5.- Sostenibilidad/Medio Ambiente: El proyecto no tiene que tener una especial incidencia, salvo en cuanto a que un buen resultado económico ayudará a las granjas a hacer frente a las mejoras climáticas y de medio ambiente que deben realizar. En todo caso, debería ser un ejemplo de cómo realizar un proyecto sin dañar el medio ambiente.



C.2.- Impacto cooperativo

C.2.1.- Rentabilidad Aparente: Al ser un proyecto estratégico, hay una total unanimidad en que debería tener una rentabilidad positiva para los ganaderos asociados y, por tanto, para toda la cadena de valor. Con el Anteproyecto solo no hay manera de asegurar un resultado positivo; en cambio, con un proyecto viable para un sector que no está cobrando la leche como debiera (cobra por debajo de la media de España) estamos obligados a arriesgarnos para cambiar esta situación.

El proyecto tiene mucho riesgo y puede pasar cualquier cosa, incluso que tenga una buena rentabilidad económica, no solo estratégica y sectorial.

C.2.2.- Repercusión en el ámbito cooperativo: Todo lo que sea positivo para el sector y los ganaderos terminará siendo positivo para las cooperativas. Se espera que, si el proyecto sale bien, repercuta positivamente en la actual forma de ser y de pensar de las cooperativas y en su adaptabilidad a las nuevas

condiciones de la competencia. Se perderá el miedo al fracaso en el ámbito cooperativo, integrando a estas entidades en iniciativas empresariales. Por supuesto, si participa un buen grupo de cooperativas, la iniciativa tendrá visibilidad, encajando bien en las últimas tendencias de gestión en las cooperativas.



C.2.3.- Apoyo a las estrategias individuales de los socios: El proyecto, si sale bien, tiene una repercusión positiva para las cooperativas socias y les ayudará mucho en el desarrollo de sus objetivos específicos. En cierta forma, si se realiza el proyecto, las cooperativas dependerían su buen resultado.



C.2.4.- Generación de imagen cooperativa: Se considera que el proyecto tendrá una buena visibilidad cuando la planta funcione y podamos exportar productos de valor; en todo caso, no será excesiva visibilidad. Debería ayudar a relanzar la imagen de las cooperativas del sector y a mejorarla si todo sale bien.

C.2.5.- Aceptabilidad de los socios: Se considera que, si la propuesta mejora la capacidad de crear valor en la cadena láctea y se repercute a los precios de la leche en origen, es una propuesta que no tendrá rechazo entre los ganaderos. Aun así, inicialmente se necesitaría más información para trasladar y motivar a los socios. También se considera necesario limitar el riesgo del capital social que aporta la cooperativa y no debería generar recelos en la espera de resultados. En todo caso, hay que explicar bien el proyecto, con mucha transparencia. Es posible que se les podría solicitar sacrificios con más aportaciones, siempre que se demuestre lo que se persigue con el proyecto (rentabilidad, mejora de precios en origen, mejora de la imagen del sector lácteo, etc.).

12. CONCLUSIONES

Basadas en los documentos previos y en las conclusiones de las encuestas, se proponen las siguientes conclusiones para el presente Informe:

1. La Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario, ha venido a impulsar la intercooperación, especialmente en las comunidades autónomas que la aplican.
2. Favorecer la Intercooperación e Integración de cooperativas se muestra como clave para la sostenibilidad de la producción agraria y ganadera; su organización y estructuración es imprescindible en los tiempos actuales de apertura de mercados.
3. Aunque las grandes cooperativas no logran compensar en su totalidad el poder de negociación de la distribución de alimentos, mejoran los precios de sus socios y les colocan en mejores condiciones de eficiencia y para negociar con los clientes.
4. En Galicia, la crisis de los sectores ganaderos, junto con la falta de apoyo institucional y los fracasos empresariales de intercooperación, provocó una caída del número de cooperativas y de su facturación en relación a la media española en dos décadas.
5. La crisis 2015/2016 redujo brutalmente la recogida de leche de las cooperativas gallegas, mientras siguió incrementándose en España. Tras las integraciones de CLUN y AIRA, estas ya recogen el 60% de leche de cooperativas de Galicia.

6. Nuestras cooperativas primero compradoras, que solo concentran y negocian la leche con la industria, tieneN debilidades que aparecen en momentos de excedentes lácteos en el mercado, por lo que necesitan disponer de instrumentos de regulación.
7. Expertos del sector recomiendan que Galicia se dote de herramientas industriales como una torre de leche en polvo con presencia de cooperativas o ganaderos e incluso con presencia y participación institucional en el accionariado.
8. La estrategia de dinamización del sector lácteo gallego no contempla un apoyo exclusivo y preferente a las cooperativas para la transformación y comercialización de la leche. Ve suficiente que puedan ser socias minoritarias de la industria láctea.
9. El Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Galego recomienda impulsar la industrialización mediante sociedades filiales en alianzas de varias cooperativas, fortalecer las primero compradoras y seguir siendo claves en la producción de leche.
10. Se ha presentado una Manifestación de Interés (MDI) a los Fondos Next Generation en la que se propuso la constitución colectiva de una torre de leche en polvo, entre otras medidas de interés para las cooperativas y sus socios.
11. Las cooperativas respondieron a la encuesta enviada, en las que destacamos las principales diferencias de criterio:
 - a. No hay acuerdo sobre qué industrializar. No todas apoyan la torre de leche en polvo, algunas apoyan la industrialización de quesos, algunas solo la torre, otras todo y una dice que solo es importante invertir en hacer marca.

- b.** La mayoría piensa que las cooperativas han perdido peso en el sector y se necesita hacer algo, pero las experiencias negativas en los compromisos de las cooperativas en los proyectos industriales no ayudan.
- c.** Las cooperativas deben hacer frente a tres competidores directos para la torre de leche en polvo: *Inleit*, *Oviganic* y *Reny Picot*, a quienes no gustará nada que las cooperativas desarrollen este proyecto.
- d.** No hay acuerdo en cómo conformar y liderar el grupo cooperativo:
 - i.** Uno afirma que el proyecto tienen que hacerlo CLUN y AIRA y que debe ser un proyecto incluyente con y para las demás entidades.
 - ii.** Otro afirma que solo acepta un liderazgo externo a las cooperativas.
 - iii.** Otro dice que la planta de leche en polvo y mantequilla tendría que trabajar a maquila a solicitud de las cooperativas.
 - iv.** Una cooperativa comenta la posibilidad de buscar un socio en Asia.
 - v.** Una cooperativa exige que no existan mayorías de capital fáciles de lograr. Otra comenta que se necesitan pactos para aspectos claves.
- e.** Se plantea la necesidad de que participe Xesgalicia en el Capital Social, así como una entidad financiera de referencia de cara a financiar operaciones.
- f.** Se cree que un buen proyecto inversor debería ser apoyado por los consejos rectores.
- g.** Se cree que hay posibilidad de contratar técnicos y gestores cualificados para el desarrollo del proyecto.

- h.** En caso de llevarse a cabo, todos consideran que tendría una buena repercusión social y cooperativa.

Epílogo.

Hemos visto que, en las últimas dos décadas y en medio de los errores propios cometidos por las cooperativas, no nos han acompañado ni la Administración autonómica ni las organizaciones agrarias. Sería bueno que lo hubieran hecho, para compartir con ellas la labor de las cooperativas. No debería subestimarse lo que representan para el sector primario y para el sector lácteo las cooperativas, lo que son, lo que hacen y lo que van a seguir haciendo.

Son también las cooperativas quienes deben seguir luchando para revertir el cambio climático en la agricultura y ganadería; son las cooperativas también las que van a dar el salto tecnológico que implicará la digitalización del agro; son las cooperativas las que van a seguir trabajando para que la prosperidad pueda llegar hasta todos los ganaderos, incluso en un medio rural en desbandada y abandono. Y lo van a hacer porque es en lo que creen y han creído siempre.

Las cooperativas ganaderas fueron y son parte fundamental de la transformación y modernización de nuestro medio rural y ganadero. Y no se ha valorado en su totalidad la labor desarrollada por sus servicios de suministros de piensos, forrajes, fertilizantes; por los servicios de maquinaria y los servicios profesionales prestados a los ganaderos. En alguna de estas actividades las cooperativas tienen un gran peso en nuestro medio rural.

Para abordar los retos de la ganadería de leche se necesita seguir incrementando la productividad de las explotaciones y poder competir en igualdad de condiciones con los ganaderos de otros países. Por ello, las cooperativas tienen derecho a poder establecer una alianza con los poderes públicos y las organizaciones agrarias de Galicia para posibilitar que el cooperativismo crezca, y no convertirse, como se pretende, en meros propietarios de acciones

de una industria láctea sujetos a la obligación de entregarle la leche de sus ganaderos.

Nadie debería contar con nosotros para poner trabas a las aspiraciones legítimas de las cooperativas lácteas, de seguir intentando progresar, de seguir existiendo en el sector lácteo.

En Santiago de Compostela, a 21 de octubre de 2022

DOCUMENTACIÓN

Alguacil Marí, María Pilar. Guía de procesos de integración de cooperativas agroalimentarias. Cátedra Cooperativas Agroalimentarias. 2019

Andrade Calvo, José Manuel. ESTRATEXIA DE DINAMIZACIÓN DO SECTOR LÁCTEO GALEGO 2020-2025. Consellería do Medio Rural. 2020

Baamonde Noche, Eduardo. EL PAPEL DEL COOPERATIVISMO ASGROALIMENTARIO EN LA ECONOMÍA MUNDIAL. Mediterráneo Económico. Cajamar. 2013

Cooperativas: A CAPELA, ACO, AIRA, COAFOR, COBA DE VALES, CODEIRA, COOPERATIVA AGRARIA PROVINCIAL DE A CORUÑA, CLUN, LEIRA, LEMOS, O XEIXO e XALLAS. 2021

De Antonio Jimenez, Fernando. Plan estratégico gallego. Vacuno de Leche. 2020

Funcionarios MAPA. IMPORTANCIA DE LA CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA: ENTIDADES ASOCIATIVAS PRIORITARIAS Y MEDIDAS DE APOYO AL COOPERATIVISMO. Jornadas de Covap. 2012

Jos Bijman. Apoyo a las cooperativas agrarias. DG Agricultura y Desarrollo Rural de la Comisión Europea. 2012

Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario. BOE. 2013

López Iglesias, Edelmiro. O complexo lácteo galego nun mercado liberalizado. Estratexias e políticas ante a desaparición do sistema de cotas na UE. Foro Económico de Galicia. 2015

Mougán Bouzón, Higinio. Plan Estratéxico do Cooperativismo Agroalimentario Galego 2020-2030. Unión de Cooperativas AGACA. 2020

Mougán Bouzón, Higinio. VI Informe sobre o Xestión e o Estado Económico do Cooperativismo Agrario en Galicia. Unión de Cooperativas AGACA. 2003

RESILIENCIA PARA COOPERATIVAS LÁCTEAS DE GALICIA. PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA. AGACA. 2021

Support for farmers Cooperatives. Informe de la Comisión Europea. 2012

