

# ALIANZAS COOPERATIVAS PARA AVANZAR NA INTEGRACIÓN E DESENVOLVEMENTO DO COOPERATIVISMO LÁCTEO

Higinio Mougán Bouzón.  
Director-Xerente de AGACA



6 de novembro, Santiago de Compostela

# ALIANZAS E INTEGRACIÓN

## Índice Xeral

1. Os últimos oito anos
2. Cooperativas de leite no 2018
3. Posibles pasos futuros
4. Principais operadores
5. Dinámica e debate sectorial
6. Plan de traballo de AGACA

# ALIANZAS E INTEGRACIÓN

## Índice Xeral

- 1. Os últimos oito anos**
2. Cooperativas de leite no 2018
3. Posibles pasos futuros
4. Principais operadores
5. Dinámica e debate sectorial
6. Plan de traballo de AGACA



# 1º.- OS ÚLTIMOS OITO ANOS

## Antes do 2015: Sistema de Cotas e mercados

- Un mercado con crecente demanda e unha oferta limitada/penalizada.
- Todo o leite era vendido. Todo o leite tiña comprador.
- A problemática da xestión das cotas e a importancia das Cooperativas Primeiro Compradoras na xestión da mesma.
- Un mercado en clave estatal => temos que cubrir a demanda láctea estatal. Non a internacionalización.
- Un sector intervindo e controlado.

# 1º.- OS ÚLTIMOS OITO ANOS

## Crise do 2015/16: Desorganización do sector

- Sector desorganizado: uns sofren a crise moito máis que outros: en momentos de crise, grandes diferenzas.
- Numerosas cooperativas primeiro compradoras desaparecen: non achegan valor ao mercado.
- Tamén algunhas grandes explotacións pasan meses malvendendo o leite a primeiros compradores.
- Os contratos achegan unha falsa tranquilidade.
- Elevada sensación de inseguridade na produción.
- **CONTINUAR COMO SI NADA, NON ERA A SOLUCIÓN: DEBÍAMOS TRATAR DE MUDAR.**

# 1º.- OS ÚLTIMOS OITO ANOS

## As cooperativas despois da Crise do 2015/16

- Posta en marcha de Cooperativas Lácteas Unidas **CLUN**: Feiraco, Os Irmandiños e Melisanto: 01/01/2017
- Fusión de 5 cooperativas en **AIRA**: Aira, Icos, Agris, Cogasar e Coelplan: 01/07/2017.
- Consolidación dos iogures de **CLESA**, fabricados pola sociedade Acolat (formada por once cooperativas)
- Importante proceso de investimentos en **DAIRYLAC** (propiedade maioritaria de Aira).
- Merca do 100% de **CELEGA**, polas cooperativas Lemos e Coreber (xaneiro de 2017).

# ALIANZAS E INTEGRACIÓN

## Índice Xeral

1. Os últimos oito anos
- 2. Cooperativas de leite no 2018**
3. Posibles pasos futuros
4. Principais operadores
5. Dinámica e debate sectorial
6. Plan de traballo de AGACA

# 2º.- COOPERATIVAS DE LEITE NO 2018

## As cooperativas despois da Crise do 2015/16

➤ ¿Vai ser posible competir no futuro sen formar parte dun grupo cooperativo máis grande con capacidade de intervir no mercado lácteo?

- Cooperativas que sexan subministradores especialistas.
- Operadores encubertos de industrias no campo, para unha mellor imaxe de captación e control... Pero o resto?
- ¿Vai ser posible xerar valor engadido para os socios gandeiros operando como simple intermediario?
- ¿Van xurdir máis iniciativas de integración de semellante importancia? ¿A dimensión con industria non axuda?
- ¿Hai demanda de servizos e produtos para especialistas?



# ALIANZAS E INTEGRACIÓN

## Índice Xeral

1. Os últimos oito anos
2. Cooperativas de leite no 2018
- 3. Posibles pasos futuros**
4. Principais operadores
5. Dinámica e debate sectorial
6. Plan de traballo de AGACA

# 3º.- POSIBLES PASOS FUTUROS

## Alianzas e integracións

- ¿Podemos pensar que executando ben os proxectos que están en marcha xa **está todo feito** nas cooperativas?
- É necesario **consolidar as iniciativas integradoras** e proxectos societarios iniciados fai escasamente dous anos.
- É necesario **consolidar os proxectos industriais** iniciados, poñer en marcha as plantas en construción e comezar a apertura de mercados para as mesmas.
- CLUN, AIRA e CELEGA, deben **conversar e converxer** para establecer empresarialmente alianzas, pactos, colaboracións, apoios, e axudas na actividade láctea coa finalidade de fortalecerse mutua e sectorialmente.

# 3º.- POSIBLES PASOS FUTUROS

## A importancia da Gobernanza

- **A COMPLEXIDADE DO TAMAÑO**: Cooperativas con numerosos socios e disparidade de roles dos mesmos: socio-propietario que mira a L/P, socio-proveedor de materias primas e socio-comprador de produtos e servizos contradición de intereses.
- Necesidade de lograr un **EQUILIBRIO**, polo que a xestión da relación co socio pasa a ser un factor clave.
- Algunhas ***ideas claves para o debate***: Profesionalización da xestión e dos recursos humanos; Formación e profesionalización dos Consellos Reitores; Capacitación dos socios como membros das coop.; A importancia da relación cos socios; Estrutura financeira, societaria, ...

## 3º.- POSIBLES PASOS FUTUROS

### ¿E os gandeiros socios?

¿Que **busca** o gandeiro na cooperativa?

¿Como podemos **axudalo** dende a cooperativa?

¿Que resultado pode **agardar**?

¿Temos claras as nosas **vantaxes** competitivas?

¿Temos clara a nosa **lista de beneficios**?

# 3º.- POSIBLES PASOS FUTUROS

## ¿E os gandeiros socios?

### BENEFICIOS DE SER SOCIOS DA COOPERATIVA:

- A. Seguridade. Estabilidade
- B. Vinculación co Territorio.
- C. Certeza.
- D. Valor Engadido: avanzar na cadea de valor
- E. Orientación cara ó mercado.
- F. Información: xeral, de tendencias, do mercado, dos gustos do mercado,.....
- G. Apoio técnico.
- H. Representación.
- I. Traballo en rede con outros gandeiros. Intercooperación.
- J. Eventos.
- K. Publicacións.

# ALIANZAS E INTEGRACIÓN

## Índice Xeral

1. Os últimos oito anos
2. Cooperativas de leite no 2018
3. Posibles pasos futuros
- 4. Principais operadores**
5. Dinámica e debate sectorial
6. Plan de traballo de AGACA

# 4º.- PRINCIPALES OPERADORES

## Cooperativas na Unión Europea

### 3.1. EVOLUTION OF TOP 100 EU AGRI-COOPERATIVES 2011 -2013

(by turnover in m€)

Ranking (2013)	Cooperative	Country	Sector	2011	2012	2013
1	Bay Wa	DE	Farm supply	9 586	10 531	15 957
2	FrieslandCampina	NL	Dairy	9 626	10 309	11 418
3	Arla Foods	DK	Dairy	7 384	8 450	9 887
4	DLG	DK	Farm supply	5 494	6 510	7 939
5	Danish Crown	DK	Meat	6 954	6 940	7 844
6	Agravis	DE	Farm supply	6 468	7 108	7 504
7	Vion Food <sup>1</sup>	NL	Meat	8 870	9 620	7 033
8	InVivo	FR	Farm supply	6 083	5 669	6 138
9	Kerry Group <sup>2</sup>	IE	Dairy	4 700	5 848	5 836
10	DMK	DE	Dairy	4 575	4 438	5 310
11	Metsä Goup	FI	Forestry	5 346	5 001	4 932
12	Tereos	FR	Arable (Sugar)	4 409	5 037	4 697 <sup>3</sup>
13	Terrena	FR	Multi-purpose	3 871	4 478	4 667
14	Sodiaal	FR	Dairy	4 021	4 421	4 616
15	FloraHolland	NL	Horticulture	4 130	4 281	4 350
16	VIVESCIA	FR	Cereals Supply	3 483	3 983	4 209
17	Agrial	FR	Multi-purpose	2 261	2 715	3 901
18	Lantmännen	SE	Multi-purpose	4 244	4 302	3 750
19	Axéreal	FR	Farm supply	3 375	3 400	3 707
20	Danish Agro	DK	Farm supply	2 130	2 263	3 400
21	Glanbia <sup>4</sup>	IE	Dairy	2 735	3 038	3 282 <sup>5</sup>
22	Agricola tre valli	IT	Meat	3 056	:	3 135
23	Agrana	AT	Sugar, Starch, Fruit	2 576	3 065	3 042
24	RWZ Rhein Main, Köln	DE	Farm supply	1 910	2 298	2 683
25	RWA	AT	Farm supply	2 513	2 696	2 657

# 4º.- PRINCIPALES OPERADORES

## Cooperativas na Unión Europea

Ranking (2013)	Cooperative	Country	Sector	2011	2012	2013
26	ForFarmers	NL	Farm supply	5 224	6 620	2 625
27	Agrifirm	NL	Farm supply	2 272	2 436	2 532
28	Westfleisch	DE	Meat	2 207	2 475	2 507
29	HKScan	FI	Meat	2 491	2 546	2 478
30	Triskalia	FR	Multi-purpose	2 200	2 200	2 200
31	Cosun	NL	Arable (Sugar)	1 776	1 945	2 166
32	Irish Dairy Board	IE	Dairy	1 905	1 977	2 100
33	Cooperl Arc Atlantique	FR	Meat	1 700	1 952	2 100
34	Even	FR	Dairy	1 800	1 958	2 060
35	Landgard	DE	Horticulture	2 024	2 033	2 035
36	Valio	FI	Dairy	1 929	1 999	2 029
37	Cristal Union	FR	Arable (Sugar)	1 100	1 700	1 957
38	Limagrain	FR	Arable	1 555	1 784	1 938
39	Cecab	FR	Multi-purpose	1 300	2 044	1 910
40	Södra	SE	Forestry	2 037	1 971	1 900
41	Kopenhagen FÜR	DK	Other (Fur)	954	1 070	1 799
42	Euralis	FR	Multi-purpose	1 326	1 321	1 544
43	Hochwald	DE	Dairy	1 257	1 253	1 497
44	Maïsadour	FR	Multi-purpose	1 206	1 230	1 491
45	ZG Raiffeisen, Karlsruhe	DE	Farm supply	1 317	1 595	1 474
46	Atria	FI	Meat	1 302	1 343	1 411
47	Maitres Laitiers du Cotentin	FR	Dairy	1 305	:	1 400
48	Gesco Consorzio Cooperativo	IT	Supply	:	1 290	1 352
49	ADVITAM	FR	Multi-purpose	723	1 189	1 349
50	Coforta ( The Greenery)	NL	Horticulture	1 843	1 397	1 293



# 4º.- PRINCIPALES OPERADORES

Cooperativas na  
Unión Europea

Ranking (2013)	Cooperative	Country	Sector	2011	2012	2013
51	Bayernland	DE	Dairy	1 146	:	1 210
52	AVEBE	BE	Farm supply	1 010	1 200	1 200
53	RWZ Kurhessen-Thüringer, Kassel	DE	Farm supply	913	1 090	1 137
54	Lur Berri	FR	Multi-purpose	610	1 128	1 125
55	Lactogal	PT	Dairy	657	:	1 000
56	Milcobel	BE	Dairy	820	885	985
57	Coren	ES	Meat	1005	:	982
58	Conserve Italia	IT	Horticulture	1009	1 033	980
59	Granarolo	IT	Dairy	884	956	941
60	Berglandmilch	AT	Dairy	770	832	900
61	Eurial	FR	Dairy	625	810	900
62	Dairygold	IE	Dairy	694	731	847
63	CAP Seine	FR	Cereals Supply	698	716	839
64	Mlekovita	PL	Dairy	610	:	829
65	3A	FR	Dairy	709	:	800
66	Mlekpól	PL	Dairy	636	:	800
67	SCAEL	FR	Cereals/ Supply	:	:	798
68	CAVAC	FR	Cereals Supply	:	:	798
69	Arterris	FR	Cereals Supply	594	678	778
70	Ammerland	DE	Dairy	584	585	750
71	First Milk	UK	Dairy	652	680	741
72	Apo Conerpo	IT	Horticulture	696	702	723
73	TERRA LACTA (GLAC)	FR	Dairy	620	746	705
74	Terres du sud	FR	Multi-purpose	553	616	685
75	Fane Valley	UK	Multi-purpose	431	469	681



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN

constituc46n



cooperativas  
agro-alimentarias

España

agaca  
Asociación Galega de  
Cooperativas Agroalimentarias

# 4º.- PRINCIPALES OPERADORES

Ranking (2013)	Cooperative	Country	Sector	2011	2012	2013
76	Capsa	ES	Dairy	738	738	
77	Grandi Salumifici Italiani	IT	Meat	605	652	
78	Grupo AN	ES	Multi-purpose	528	665	665
79	Le Gouessant	FR	Multi-purpose	588	638	643
80	Omira	DE	Dairy	582	627	637
81	Tican	DK	Meat	588	628	628 <sup>7</sup>
82	DOC Kaas	NL	Dairy	448	455	624
83	EMC2	FR	Cereals Supply	491	474	602
84	AVEBE	NL	Cereals Supply	565	595	591
85	Bayerische Milchindustrie	DE	Dairy	:	:	581
86	DCOOP (Hojiblanca)	ES	Olive-oil&Olives	453	541	564
87	Virgilio	IT	Dairy	507	:	554
88	Consorzio latterie	IT	Dairy	:	:	554
89	CHARANTES ALLIANCE	FR	Cereals Supply	:	:	538
90	United Dairy Farmers	UK	Dairy	455	512	533
91	ACOLYANCE	FR	Cereals Supply	:	:	525
92	Noriap	FR	Cereals Supply	455	499	518
93	VIVADOUR	FR	Cereals Supply	:	:	514
94	Anecoop	ES	Horticulture	506	508	508 <sup>8</sup>
95	AVELTIS	FR	Meat	:	:	507
96	Unipeg	IT	Meat	437	:	488
97	DIJON CEREALES	FR	Cereals Supply	421	455	488
98	VZ Südwest GmbH	DE	Meat	:	:	479
99	Raiffeisen Viehvermarktung GmbH	DE	Meat	:	:	454
100	Goldsteig Käse-reien	DE	Dairy	:	:	435
<b>TOTAL</b>				<b>187 846</b>	<b>195 573</b>	<b>223 358</b>

CAPSA la nº 25 de 32

En España,  
carecemos de  
**INTEGRACIÓN  
COOPERATIVA NO  
SECTOR LÁCTEO**

# ALIANZAS E INTEGRACIÓN

## Índice Xeral

1. Os últimos oito anos
2. Cooperativas de leite no 2018
3. Posibles pasos futuros
4. Principais operadores
5. **Dinámica e debate sectorial**
6. Plan de traballo de AGACA

# 5º.- DINÁMICA E DEBATE SECTORIAL

## Datos macro

### ❖ Macro Económicos

✓ 17% PFG e 6% PFA

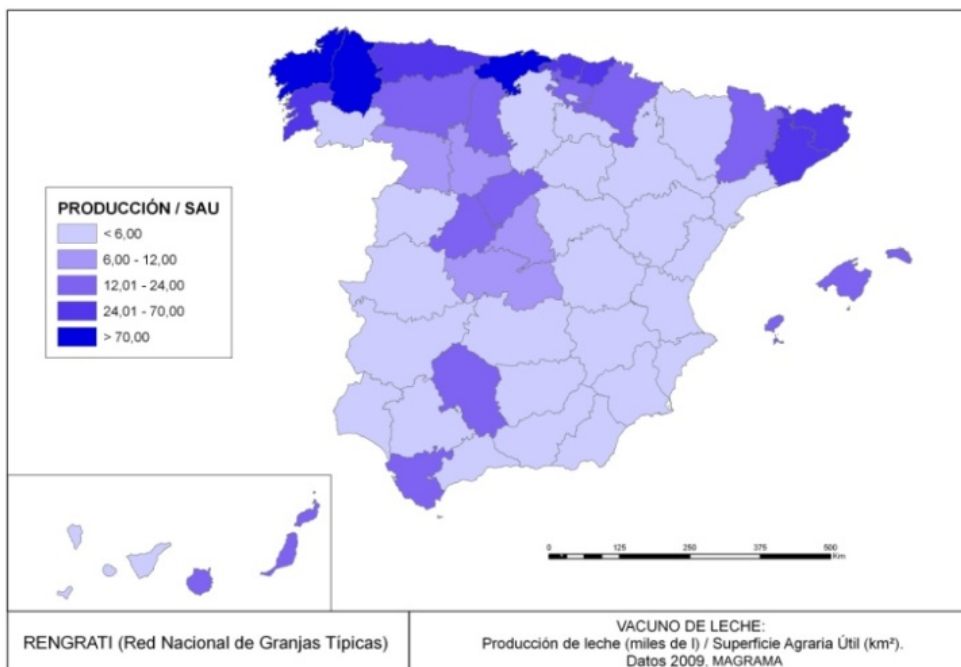
✓ Valor da Producción:  
2.718 M€

✓ Emprego: 30.526 UTAs  
(1,2 UTAs/explot)

✓ 4,25% da produción europea

✓ Entregas leite crú en 2014:  
6.653 M toneladas

✓ Consumo lácteos: 9M toneladas



# 5º.- DINÁMICA E DEBATE SECTORIAL

## Paquete lácteo

- Motivado polas perspectivas a longo prazo do futuro do sector lácteo tras a abolición do sistema de cotas en 2015.
- Aplicación efectiva dende o 3 de Outubro de 2012.
- Novas normas:
  - ❖ Contratos obrigatorios entre produtores e transformadores de leite crú.
  - ❖ Posibilidade de negociación colectiva dos contratos polas Ops. NO.
  - ❖ Regulación da oferta de queixos DOP/IXP
  - ❖ Normativa específica para Organizacións interprofesionais
  - ❖ Mellora de transparencia e información

# 5º.- DINÁMICA E DEBATE SECTORIAL

## Aplicación do Paquete Lácteo

### ❖ CONTRATACIÓN

- ✓ ESCRITOS e POR ADIANTADO
- ✓ DATOS MÍNIMOS, libremente negociados ???
- ✓ DURACIÓN MÍNIMA 1 ano ???

### ❖ ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

- ✓ RECONOCIMIENTO OBRIGATORIO NO EN SECTOR LÁCTEO
- ✓ CONSTITUIDA SO POR PRODUCTORES
- ✓ OBJETIVO: Concentrar a oferta e levar a cabo a comercialización da produción dos seus membros
- ✓ NEGOCIACIÓN COLECTIVA do contido dos contratos



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN

constituc4ón



cooperativas  
agro-alimentarias

España

agaca  
Asociación Galega de  
Cooperativas Agroalimentarias

# 5º.- DINÁMICA E DEBATE SECTORIAL

## Adaptación do Paquete Lácteo

### ❖ XUSTIFICACIÓN:

❖ Adaptación normativa: REGULAMENTO 1308/2013 (OCMA) e Lei 12/2013

❖ Mellora e simplificación sistema de contratación

### ❖ AVANZAR NUN MARCO SEN CUOTA LÁCTEA

❖ ESTABILIZACIÓN RELACIÓNS: EQUILIBRIO NEGOCIADOR

❖ CONTRATOS A LONGO PLAZO

❖ XESTIÓN DE VOLUMES: NECESIDADES DE SUBMINISTRO

❖ UTILIZACIÓN INDICES REFERENCIACIÓN PREZOS

❖ DESENVOLVEMENTO E FORTALECIMENTO DE OPs

❖ TAMAÑO

❖ NEGOCIACIÓN COLECTIVA

❖ OUTRAS FUNCIÓNS: XERACIÓN DE EFICACIAS E VALOR ENGADIDO

**¿QUE VAMOS LOGRAR?**



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN

constituc4ón



cooperativas  
agro-alimentarias

España

agaca  
Asociación Galega de  
Cooperativas Agroalimentarias

# 5º.- DINÁMICA E DEBATE SECTORIAL

## A importancia da PAC

- Aproximadamente **250 millóns de €** anuais, tendo en conta os pagos desvinculados da produción (básico e “greening”) e a axuda vinculada á produción.
- Axuda vinculada á produción: **93.579.000 €/ano**
- As axudas directas supoñen case **4 céntimos/kg** ao ano.
- => **A nova PAC vai ser clave** para a produción de leite e a sostibilidade do sector. **DENDE AGACA FAREMOS UN SEGUIMIENTO CONTINUO Á NEGOCIACIÓN DA PAC.**



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN

constituc4ón



cooperativas  
agro-alimentarias

España

agaca  
Asociación Galega de  
Cooperativas Agroalimentarias



# ALIANZAS E INTEGRACIÓN

## Índice Xeral

1. Os últimos oito anos
2. Cooperativas de leite no 2018
3. Posibles pasos futuros
4. Principais operadores
5. Dinámica e debate sectorial
6. **Plan de traballo de AGACA**

# 6º.- PLAN DE TRABAJO DE AGACA

## Apuntes para o debate

- É necesario que as explotacións gandeiras sigan mellorando en eficiencia e na redución de custes.
- Probablemente convivirán dous tipos de explotacións: as puras de mercado lácteo e as de circuitos máis curtos (ecolóxicas, iogures, queixos, pastoreo,...).
- Posiblemente haxa demasiadas coop. “*primeiro compradores*” que so agrupan leite. Posiblemente sexa un modelo en declive.
- Hai que traballar ata construír un proxecto cooperativo con capacidade industrial diversificada, que poida regular excedentes.
- No futuro haberá unha industria capaz de comercializar unha gama diversificada de produtos, menos dependentes da leite líquida.

# 6º.- PLAN DE TRABAJO DE AGACA

## Apuntes para o debate

- Deberíamos ter unha Gran Distribución máis comprometida co sector lácteo, coa finalidade de facer efectivo acordos seguindo o modelo do Acordo de Sostibilidade do mes de setembro 2015.  
Pero, probablemente esixirá diferenciación e calidade a cambio ao sector: explotacións, industria,...
- O conxunto do sector (gandeiros, industria, distribución,...) deben poñer máis en práctica o diálogo e acordos en beneficio mutuo.
- Galicia ten posibilidade de crecemento en produción de leite nun escenario sen cotas. Estase consolidando un crecemento de produción láctea a pesar da redución de explotacións.
- **DADO O PAPEL CLAVE DAS COOP.:** Isto sucederá se organizamos as coop., as dimensionamos, acceden á industrialización,....

# FIN

## MOITAS GRAZAS



Higinio Mougán Bouzón  
Director-Xerente de AGACA  
981 584 783  
[hmougan@agaca.coop](mailto:hmougan@agaca.coop)