

---

## **LA COOPERATIVA LLETERA DEL CADÍ: MARCA I QUALITAT**

---

**Lourdes Viladomiu**

Departament d'Economia Aplicada, Facultat de Ciències Econòmiques  
i Empresariales, Universitat Autònoma de Barcelona

REBUT: 11 de novembre de 2015 - ACCEPTAT: 30 de desembre de 2015

### **RESUM**

La cooperativa del Cadí ha fet cent anys el 2015 i constitueix un exemple d'excepció a Catalunya, ja que en el sector lleter transformador el cooperativisme no està gaire present. Cadí ha posat en funcionament una estratègia basada en el valor afegit, la marca, la qualitat, la innovació i la cooperació que li ha permès sobreviure en contextos socioeconòmics canviants. En aquesta nota assenyalarem breument l'evolució històrica, els factors d'èxit i els reptes actuals de la Cooperativa Cadí.

PARAULES CLAU: cooperatives, sector lleter, indústria alimentària, factors d'èxit.

## **LA COOPERATIVA LECHERA DEL CADÍ: MARCA Y CALIDAD**

### **RESUMEN**

La cooperativa del Cadí cumplió en 2015 cien años de existencia y constituye una excepción de interés en Cataluña, ya que el cooperativismo está poco desarrollado en su sector transformador lácteo. Cadí ha implementado una estrategia basada en el valor añadido, la marca, la calidad, la innovación y la cooperación que le ha permitido sobrevivir en contextos socioeconómicos cambiantes. En esta nota recogemos los principales elementos históricos, los factores de éxito y los retos actuales de la Cooperativa Cadí.

Correspondència: Lourdes Viladomiu. Departament d'Economia Aplicada, Universitat Autònoma de Barcelona, Edifici B, 08193 Bellaterra. Tel.: 935 812 226. A/e: [lourdes.viladomiu@uab.cat](mailto:lourdes.viladomiu@uab.cat).

PALABRAS CLAVE: cooperativas, sector lácteo, industria alimentaria, factores de éxito.

## **THE CADÍ DAIRY COOPERATIVE: BRAND AND QUALITY**

### **ABSTRACT**

The Cadí Dairy Cooperative (1915-2015) is a case study of great interest because it is an exception in the dairy processing sector in Catalonia. For one hundred years, Cadí has applied a strategy based on added value, brand, quality, innovation and cooperation that has allowed it to survive in changing socioeconomic contexts. In this paper we summarize the main historical facts, success factors and current challenges.

KEYWORDS: cooperatives, dairy industry, food industry, competitive success factors.

### **1. INTRODUCCIÓ**

Des de l'eliminació de les quotes lleteres l'abril del 2015, el sector lleter europeu està sotmès a una convulsió profunda. L'oferta registra un augment ràpid i la demanda no respon. El consum *per capita* de llet a la major part dels països de la Unió Europea (UE) està disminuint i els derivats lactis manifesten una tendència a l'estancament i al retrocés en els països amb un nivell d'ingressos més elevat. D'altra banda, les exportacions no segeixen les expectatives creades, a causa del veto a Rússia, la caiguda de la demanda del mercat xinès i la forta competència dels altres productors mundials.

La producció lletera al món es reparteix en tres grans àrees, de les quals la UE és el principal productor mundial amb quasi la quarta part, i Alemanya i França són els grans productors europeus de llet. La competència en els mercats mundials prové de Nova Zelanda, que exporta el 90 % de la seva producció i té un sector molt productiu, d' Austràlia i dels Estats Units. Entre els grans importadors, destaquen Rússia i molts dels països en via de desenvolupament de l'Àfrica, beneficiaris sovint de programes d'ajut alimentari que inclouen la llet.

Amb l'excepció de Nova Zelanda, el sector lleter ha estat i està fortament intervingut. Fins a la meitat del 2015, la UE funcionava amb un règim de quotes individuals per ramader i amb un sistema de penalització estricta en cas de sobrepassar la quantitat assignada. Les exportacions fora de la UE es beneficiaven d'un sistema de restitucions a l'exportació, ja que els preus ga-

rantits eren superiors als del mercat mundial. Les quotes es van assignar a escala de països i, dins aquests països, es van distribuir entre regions i ramaders. La possibilitat de transaccions de quota va permetre que els ramaders que van abandonar la producció la venguessin als que volien augmentar la dimensió, cosa que va facilitar el procés de concentració de la producció, la qual va quedar en mans de poques i grans explotacions.

La quota que es va assignar a Espanya va ser molt inferior al consum interior, de manera que més d'un 25 % del consum s'ha cobert amb importacions d'altres estats membres de la UE. Des de l'adhesió, el nombre d'explotacions i vaques ha registrat una davallada important, però no així la producció. Assenyalem que, en termes mitjans, la producció per vaca s'ha multiplicat per quatre. El model de producció de Catalunya i Espanya és en general molt intensiu, amb una alimentació basada en pinsos compostos i l'estabulació dels animals.

La indústria lletera, que estava molt atomitzada i en mans d'empreses privades quan Espanya es va integrar a la UE, s'ha anat concentrant i ha passat majoritàriament a capital estranger. La importància del cooperativisme en el sector lleter espanyol era limitada i molt inferior a la resta dels països de l'Europa occidental i actuaven fonamentalment com a central lletera, que subministrava la matèria primera a les grans indústries.

La Cooperativa Cadí trenca amb el prototip de la cooperativa lletera espanyola des de l'inici i constitueix una excepció molt interessant. En primer lloc, en farem una referència històrica breu, i assenyalarem posteriorment els elements que n'expliquen l'èxit i finalitzarem indicant quins són els reptes actuals als quals s'enfronta.

## 2. ELEMENTS HISTÒRICS

La Cooperativa Lletera del Cadí (Cadí, SCCL) va ser fundada el 1915 a la Seu d'Urgell. La desaparició de les vinyes a conseqüència de la fil·loxera havia reafirmat l'orientació ramadera de la comarca i havia consolidat la producció bovina. Josep Zulueta i Gomis, registrador de la propietat i polític, i un grup de pagesos van fundar la Cooperativa per donar sortida als excedents de llet de les vaques de cria. Va ser una de les primeres cooperatives lleteres d'Espanya.

Els inicis van ser difícils, però l'any 1920 el nombre de socis era ja de 150 i la producció diària de 1.500 litres. L'any 1923 hi va haver una escissió de socis, de la qual va sorgir una empresa privada paral·lela (Lleteries); això va comportar una crisi a la Cooperativa i els anys 1928 i 1929 va estar a punt de tancar. A la dècada de 1930 la Cooperativa va fer un canvi de rumb i cinc anys després passà a ampliar el seu radi d'acció incloent-hi part de la comarca de la Cerdanya. Després de la Guerra Civil, va ser necessària una recom-

## **L. Viladomiu**

posició de la ramaderia i es va iniciar una etapa de forta modernització i automatització dels processos.

Amb l'adhesió d'Espanya a la UE, la Cooperativa va haver de lluitar per aconseguir un augment de les quotes dels seus socis que, quan es varen establir el 1992, assolien nivells més baixos dels necessaris per a fer front als requeriments de la Cooperativa. La intervenció de la Cooperativa va permetre un increment de més del 10 % de la quota de referència concedida als socis.

En els últims anys, la Cooperativa Cadí s'ha vist enfrontada a un mercat de la llet molt volàtil, a un procés de concentració de la distribució rapidísim i a una fortíssima competència dels països de la UE en derivats lactis.

### **3. FACTORS D'ÈXIT**

#### **3.1. Aportar valor afegit**

La quasi totalitat de Cooperatives lleteres s'han limitat a la producció de llet i, en les dècades recents, a l'elaboració de llet tractada tèrmicament (UHT): un producte banalitzat per excel·lència i sovint utilitzat per les grans superfícies com a producte de reclam a preus rebentats.

Per contra, la Cooperativa Cadí des dels orígens es va encaminar a incorporar més valor afegit. Aquesta decisió va estar motivada per les característiques del mercat de la llet de l'època, que feia inviable vendre un producte perible fora dels mercats locals, i pel fet que el consum *per capita* de llet era molt reduït. Inicialment, la Cooperativa va optar per produir mantega, el seu producte emblemàtic durant molts anys; a partir de l'any 1920 va començar a produir formatge i actualment disposa d'un ampli catàleg formatger. Posteriorment, l'any 1954, va iniciar la producció de lactosa i albúmina de llet destinades a la indústria farmacèutica com a excipients i per a la fabricació de ferments destinats a la curació d'embotits.

#### **3.2. Marca pròpia i aposta pel territori i la muntanya**

Una altra de les característiques diferencials de la Cooperativa ha estat l'aposta per la marca pròpia des de l'origen, que ha permès diferenciar el producte i reconèixer la ubicació territorial de la seva producció. D'aquesta manera, la producció s'identificà amb la muntanya, amb la serralada del Cadí, amb la Seu d'Urgell, amb les valls dels Pirineus, gràcies a la seva marca.

La projecció de la marca s'ha fet amb campanyes de comunicació actives i amb la presència de la Cooperativa en fires, festes populars i promocionant trobades d'oci i esportives. Una presentació acurada i estable en el

temps ha permès la identificació fàcil de la marca i la seva aposta pel territori i la muntanya.

### 3.3. La qualitat

Des de l'origen la Cooperativa va fer una aposta important per la qualitat. La qualitat ha estat un dels seus objectius permanents, i afecta la totalitat del procés. La Cooperativa ha tingut un fort protagonisme en la millora genètica, la selecció i el tractament de la ramaderia bovina, l'establiment de mesures higièniques als establiments ramaders, la prevenció de malalties i el maneig automatitzat.

La Cooperativa fa recollida diària de llet a tots els socis productors amb camions refrigerats i duu a terme anàlisis per determinar les característiques fisicoquímiques i bacteriològiques, el contingut de proteïna i de greix. Normes i controls de qualitat regeixen tot el procés de recollida i transformació de la matèria primera, i tot el procés de distribució.

La Cooperativa té una política d'acceptació i de preus condicionada a la qualitat. És a dir, si la llet no arriba a certs estàndards no és acceptada i el preu que es paga al soci depèn del contingut de proteïna i de greix. La llet és controlada abans de ser incorporada a la cisterna. D'altra banda, la Cooperativa només treballa amb llet de les ramaderies dels socis.

### 3.4. Els distintius oficials de qualitat

L'aposta per la qualitat s'ha oficialitzat amb l'accés a diferents certificacions. La Generalitat de Catalunya li conferí la Marca Q. Posteriorment, l'any 2000, el «Formatge de l'Alt Urgell i la Cerdanya» fabricat a la Cooperativa es va incloure dins l'esquema de denominacions d'origen protegides (DOP) de la UE. Aquesta distinció garanteix que, en l'elaboració d'aquest tipus de formatge, s'utilitza de manera exclusiva llet de vaca de raça frisona, alimentada per pastures de les dues comarques de referència i d'acord amb el reglament de la DOP, amb una maduració mínima de quaranta-cinc dies, a una temperatura i humitat constants. La producció es comercialitza sota la marca Urgèlia. L'any 2003, la mantega rebia la DOP de «Mantega de l'Alt Urgell i la Cerdanya».

### 3.5. La innovació

Josep Zulueta i Gomis, impulsor de la Cooperativa, va ser un revolucionari en tots els aspectes de la producció agrària, alimentària i en l'organització del seu processament i de la seva transformació. La Cooperativa va ser una

## **L. Viladomiu**

innovació en tots els àmbits de la cadena lletera del Pirineu, fins a arribar a ser un referent entre ramaders, centrals lleteres i indústria agroalimentària.

Entre les innovacions de les últimes dècades es poden destacar els canvis en l'alimentació de les vaques, amb la introducció de l'ensitjat d'herba i de la ració única o *unifeed*; l'aplicació del fred en origen gràcies als tancs i camions cisterna refrigerats; l'adequació de les instal·lacions al màxim respecte ambiental amb la construcció d'una estació depuradora a la fàbrica i una sèrie de millores en tot el procés productiu; la implementació de nous processos de fabricació de formatges i la informatització. D'altra banda, la innovació ha permès crear nous tipus de formatges que s'ajusten als canvis en els gustos i a les noves exigències dels consumidors.

### **3.6. Ampliació de mercats**

En l'origen el mercat de la Cooperativa era fonamentalment Catalunya i el gran mercat era Barcelona i la seva àrea metropolitana. A poc a poc, va créixer la projecció a altres zones d'Espanya i d'Andorra. Però el 1990 la venda a l'estranger era pràcticament inexistent. A partir de llavors, gràcies a un acord amb una empresa distribuïdora francesa que posteriorment va ser adquirida per la Cooperativa Cadí, inicià la projecció dins els països europeus, principalment a França. Segons dades de principi de la dècada actual, l'exportació ha arribat a representar el 25 % de la producció en períodes d'aquests últims anys.

### **3.7. Col·laborar i cooperar**

La filosofia del cooperativisme neix d'un esperit de cooperació entre productors, de manera que comercialitzin conjuntament els seus productes. La Cooperativa Cadí va néixer amb uns objectius més amplis en emfatitzar la necessitat de canviar el model de producció boví de l'Alt Urgell i en produir i comercialitzar un producte final elaborat. L'especialització bovina va passar a orientar-se a la producció de llet i deixava en lloc secundari la venda de bestiar. I la llet seria transformada en mantega i formatge, cosa que ajudaria a obtenir un producte que permetés transportar-lo i comercialitzar-lo i que generés llocs de treball i valor afegit.

La història de la col·laboració entre socis no ha estat fàcil. La sortida de socis que havien estat quadres de la gestió i la constitució de l'empresa privada Lleteries va obrir un llarg període de confrontació entre ambdues empreses i de transvasament constant de ramaders i de llet entre elles. Aquest enfrontament va acabar amb el tancament de Lleteries el 1991 i el manteniment de la Cooperativa Cadí.

L'esperit cooperatiu i la fidelització han permès la supervivència de la Cooperativa. Com s'indicava a la Memòria del 1993 «cal insistir sovint que Cadí és una empresa d'economia social, integrada per productors de llet i conformada al pensament de la cooperació. I que cadascun dels socis és membre —part— de l'empresa, és empresa. Per tant, els interessos de la Cooperativa són només els interessos dels socis, de tots els socis, i consegüentment els acords, la totalitat de les determinacions, s'han de prendre sempre en funció del conjunt del col·lectiu, mai amb visions personalistes o sectorials. Una cooperativa, sense els socis, dit d'altra manera, al marge d'ells, no és res. I és per això que hem de comprendre bé la naturalesa socioeconòmica del cooperativisme».

### 4. REPTES

El 2015, la Cooperativa Cadí va fer cent anys. Una trajectòria extraordinàriament llarga i, més, si considerem que avui el teixit cooperatiu en el sector lleter català és reduït. Durant aquests anys, la Cooperativa ha hagut de fer front a incidències pròpies de l'empresa, als problemes del sector lleter i de l'evolució general de l'economia i de la societat espanyoles. La Guerra Civil, la integració a la UE, les crisis econòmiques, però també la reforma de la política agrícola comuna (PAC) o les desavinences entre els seus socis han estat elements bàsics en la seva evolució. Però l'empresa Cadí ha estat capaç de superar les dificultats i avançar en una trajectòria plena d'èxits.

El futur conté oportunitats, però són molts els reptes. En primer lloc, a l'abril van desaparèixer les quotes lleteres que, si bé van encotillar la producció lletera europea, també van servir per a mantenir la producció en zones menys afavorides i de muntanya. La seva desaparició i l'increment de la producció que es registra a les zones més productives d'Europa obre molts interrogants sobre el futur de la producció lletera a la muntanya. En segon lloc, els productes de la Cooperativa han tingut sortida fonamentalment en les botigues de proximitat i la presència dels productes de la Cooperativa és reduïda en les grans cadenes alimentàries que avui estan guanyant quota de mercat. En tercer lloc, la fidelització del consumidor va ser clau en una generació que avui està sortint del mercat i que considerava els productes lleterers uns béns superiors i altament saludables. Les noves generacions mostren una visió molt més crítica respecte de la llet de vaca i dels seus derivats. En quart lloc, la competència en els mercats de la mantega i del formatge és molt forta, sovint hi ha promocions de producte danès, holandès i irlandès a preus molt baixos. En aquest context la cooperativa del Cadí es veurà obligada a minimitzar costos, esforçar-se per obrir nous mercats i posicionar-se en el segment *gourmet* de proximitat.

## BIBLIOGRAFIA

- CADÍ SOCIETAT COOPERATIVA (s. d.). *Memòria*.
- CADÍ, SCCL; GASCÓN, C. (2015). *Cadí: 100 anys de cooperativa*. La Seu d'Urgell: Cadí, SCCL.
- COLLANTES, F. (2012). «El consumo de productos lácteos en España, 1950-2010». *Documentos de Trabajo* [Sociedad Española de Historia Agraria], 12-04.
- GASCH, S.; NISTAL, J. (1991). «La Cooperativa Lletera del Cadí en el marc de les transformacions socioeconòmiques del Pirineu». *Salit*, núm. 1, p. 75-91.
- GASCÓN, C. (2010). *Comarques oblidades: Josep Zulueta i el Pirineu l'any 1890*. La Seu d'Urgell: Salòria.
- MAJORAL, D. (1987). *Estudi de l'agricultura a l'Alt Urgell*. Barcelona: Departament de Política Territorial i Obres Públiques.
- PUJOL, J.; NICOLAU, R.; HERNÁNDEZ, I. (2007). «El consumo de leche fresca en Cataluña entre mediados del siglo XIX y 1935: la difusión de un nuevo alimento». *Historia Agraria*, núm. 42.
- RÀFOLS CASAMADA, J. (1997). «La producció de llet: un futur incert?». *Quaderns Agraris*, núm. 21, p. 63-72.
- (1998). «El abastecimiento de leche en Barcelona: de las vaquerías urbanas a las grandes superficies comerciales». A: CAPEL, H.; LINTEAU, P. A. (coord.). *Barcelona-Montreal: Desarrollo urbano comparado*. Barcelona: Publicacions de la Universitat de Barcelona, p. 285-298. També es pot trobar en línia (sense figures) a: <<http://www.ub.es/geocrit/rafbcn.htm>> [Consulta: desembre 2015].
- TULLA, A. (1994). *Procés de transformació agrària en àrees de muntanya: Les explotacions de producció lletera com a motor de canvi a les comarques de la Cerdanya, el Capcir, l'Alt Urgell i el Principat d'Andorra*. Barcelona: Institut Cartogràfic de Catalunya.
- VILADOMIU, L. [et al.] (1995). *Factores microorganizativos de competitividad de las empresas de la alimentación en Cataluña*. Barcelona: Fundació Empresa i Ciència.