



LAS COOPERATIVAS EN EEUU, CANADÁ, AUSTRALIA Y NUEVA ZELANDA

Eduardo Baamonde
Cooperativas Agro-alimentarias de España

Resumen

Estos cuatro países cuentan con un sector agrario y agroalimentario extraordinariamente desarrollado y orientado al mercado y con un cooperativismo en consonancia. De hecho, puede decirse que el grado de desarrollo del sector es una consecuencia directa del desarrollo e implantación del cooperativismo. Por otra parte, la estructura productiva de estos países se asienta en explotaciones de dimensión media considerablemente superior a la europea, pero ello no significa que los productores no tengan necesidad de integrarse en cooperativas y, salvo el caso de Australia, donde no han existido a lo largo de su historia políticas incentivadoras, tanto Canadá, como los Estados Unidos y Nueva Zelanda cuentan con las cooperativas más potentes del mundo, a la altura de las multinacionales más importantes de la agroalimentación.

Abstract

These four countries have an extraordinarily developed and market-oriented agri-food sector wherein the cooperative movement has developed accordingly. In fact, it can be said that the degree of development in the sector is a direct consequence of the development and implementation of the cooperative movement. Moreover, the productive structure of these countries is based on farms that are on average considerably larger than in Europe, but this does not mean that producers don't need to join cooperatives and, except in the case of Australia, where there have been no incentive policies throughout its history, both Canada, the United States and New Zealand all have the most powerful cooperatives in the world, right up there with the major agri-food multinationals

1. Introducción

El artículo dedicado a estos cuatro países pretende completar el bloque consagrado al cooperativismo internacional. Son todos ellos países desarrollados, con una economía muy orientada al mercado global, legislaciones modernas y empresas muy internacionalizadas. Al seleccionar estos países hemos pretendido romper la idea preconcebida de que el cooperativismo es una fórmula empresarial obsoleta, subsidiada, endogámica y alejada del mercado. En todos estos países existe una agricultura muy desarrollada y eficiente y, a pesar de las diferencias existentes entre los países estudiados, todos ellos cuentan con cooperativas

fuertemente arraigadas que han puesto en marcha en los últimos años procesos de fusión, integración, alianzas con otras empresas, adquisiciones... En definitiva, han adaptado sus modelos de negocio y sus estrategias para afrontar un contexto muy competitivo y aprovechar de forma eficiente las oportunidades que ofrece un mercado global con una demanda creciente.

En este sentido, las cooperativas de mayor dimensión, lejos de quedarse ancladas están dando muestras de una enorme capacidad de adaptación. En un informe recientemente publicado¹ sobre las 100 cooperativas agroalimentarias con

¹ *Cartographie et grands enjeux du monde coopératif agricole à l'échelle mondiale* (2012). Los datos de esta fuente pueden variar con respecto al Informe van Bekkum en función del año de referencia o si se tiene en cuenta el volumen de facturación consolidado o el imputado exclusivamente a la actividad desarrollada por la cooperativa.

mayor facturación a nivel mundial se identifican 62 de la UE, 24 de América del Norte (21 de EEUU y 3 canadienses), 5 de América del Sur, 4 de Oceanía (2 australianas y 2 neozelandesas) y 3 de Asia. En este estudio se destaca que la evolución de la facturación del *top 40* cooperativo en los cinco últimos años ha crecido en un 36 %, pasando de 175.200 millones de euros a 239.600 millones, lo que significa, nada más y nada menos, un crecimiento superior al 7 % anual.

En todos los informes que hemos estudiado para la realización del presente artículo hay una constante que se repite; las cooperativas son un modelo empresarial caracterizado por su estrecha vinculación al territorio y su compromiso con el medio rural que las vio nacer, en algunos casos hace más de un siglo, pero ello no impide, más bien al contrario, que se desenvuelvan con gran eficiencia en un mercado cada día más abierto, complejo y altamente competitivo. Esto las obliga a tomar decisiones estratégicas para ganar dimensión, internacionalizarse, diversificar su actividad y moverse a lo largo de toda la cadena agroalimentaria para poder hacer frente a un entorno cada vez más volátil y seguir siendo un instrumento útil y eficiente, tanto a sus socios productores como al territorio donde están implantadas. Esta circunstancia les está obligando a poner en marcha iniciativas ambiciosas y a realizar una reflexión profunda sobre

aspectos cruciales para su expansión, como son las necesidades de capitalización, la adaptación de sus modelos de negocio, etc.; circunstancias todas ellas que exigen una gobernanza sólida y eficiente, con una visión a largo plazo y, sobre todo, capacidad de liderazgo.

En definitiva, las cooperativas afrontan el futuro con optimismo, conscientes de que para seguir siendo útiles a sus socios deben fortalecer su posición en el mercado, aprovechando sus puntos fuertes y atenuando sus debilidades, sin prejuicios y buscando las mejores alianzas. Esta apasionante etapa que están viviendo en los últimos años en países como EEUU y Canadá, está dando lugar a lo que se ha calificado como «el nacimiento de una nueva generación de cooperativas».

El esquema que vamos a seguir para la descripción de la situación en cada uno de los países seleccionados partirá de una visión general con los datos socioeconómicos más relevantes de cada uno de ellos. Pretendemos así tener una imagen global, que nos permita medir y comparar adecuadamente el peso de sus cooperativas y el esfuerzo que están haciendo en condiciones particularmente diferentes. También haremos una pequeña referencia a los aspectos legislativos que nos parezcan más relevantes y a las políticas aplicadas de apoyo al cooperativismo. Finalmente, haremos una descripción de las cooperativas más destacadas, su posición en el mercado y sus estrategias de futuro.

Datos 2012	Estados Unidos	Canadá	Australia	Nueva Zelanda	España
PIB (mill. €)	11.739.000 (1.º)	1.327.500 (11.º)	1.156.500 (12.º)	125.1200 (55.º)	1.005.000 (13.º)
PIB per cápita (€/hab.)	37.200 (12.º)	38.700 (10.º)	51.687 (6.º)	30.340 (22.º)	22.700 (28.º)
Superficie (km ²)	9.831.510	9.984.670	7.691.951	268.680	505.600
Habitantes (mill.)	311	34,8	22,6	4,4	46
Hab./km ²	32	3,5	2,9	16	93

* A efectos de cálculo de los tipos de cambio hemos utilizado el factor de conversión 1 \$ = 0,75 €, correspondiente al valor de conversión a la fecha de la redacción del artículo.

Fuente: FMI (2012).

2. Estados Unidos

2.1. Estructura socioeconómica del sector agroalimentario

Estados Unidos es el país con el PIB más elevado del mundo, 11,7 billones de euros y, según datos de EUROSTAT, tiene una Superficie Agraria Útil (SAU) de más de 373 millones de hectáreas y 2 millones de explotaciones. Pero tal vez lo más importante es que es que la superficie media por explotación es de 181 ha, frente a las 12,6 ha de media que tiene la UE-27. Esto nos da una idea de la diferencia estructural que hay entre la Unión Europea y los Estados Unidos y que podría dar lugar a pensar que esta diferencia estructural, basada en grandes explotaciones, es incompatible con el cooperativismo, hecho que es absolutamente falso como veremos a continuación.

Agricultura/PIB (%)	1,1
Población Activa Agraria (%)	0,9
Rentas Brutas Agrarias (mill. €)	356.100
Nº Explotaciones	2.076.000
SAU (ha)	373.170.000
Sup./explot. (ha)	181
Balance comercial (mill. €)	+23.649

Fuente: EUROSTAT (datos 2010).

2.2. Aspectos normativos

Los orígenes de las primeras cooperativas en los Estados Unidos se remontan a principios del siglo XIX y se ven impulsadas en el primer cuarto del siglo XX como consecuencia de las dificultades de financiación de los agricultores y la gran depresión del 29. Posiblemente estas circunstancias pesaron mucho en los debates que se originaron en el Senado como consecuencia de la aplicación en el sector agrario, y más concretamente en las cooperativas, del Derecho de Competencia. En este sentido resulta extremadamente interesante

destacar que el Derecho de Competencia nace en los Estados Unidos en 1980² con el fin de evitar prácticas monopolísticas y mejorar la competencia de los mercados, pero desde la aprobación de la ley se consideró que podría amenazar la organización de los productores que pretendían buscar en la unión una mejor posición en el mercado y facilitar el acceso a los medios de producción y en particular su financiación. Así, se propusieron varias enmiendas a la ley con el fin de exceptuar al sector agrario de la aplicación del Derecho de Competencia, pero con escaso éxito. Tuvieron que pasar más de 30 años para que en 1922 se aprobase la *Capper-Volstead Act* que supuso un claro apoyo a las cooperativas en la medida en que las exceptuaba de la aplicación del Derecho de Competencia y permitía a los agricultores organizarse en sociedades, con o sin capital. Se justificaba esta excepción «a fin de permitir que la acción colectiva convierta a las cooperativas en estructuras empresariales, que mejoren la competitividad y las rentas de los agricultores de los Estados Unidos». Años más tarde se reforzaría todavía más el papel de las cooperativas gracias a la *Co-operative Marketing Act* de 1926, que supondría un claro impulso al desarrollo de este tipo de empresas para dinamizar su crecimiento y permitir así la mejora de la competitividad de los agricultores y de la agricultura norteamericana en su conjunto.

A lo largo de los años se han puesto en práctica numerosas políticas y actuaciones a favor de las cooperativas agrarias, pero según diversos autores la más importante, después de la excepcionalidad concedida a la aplicación del Derecho de Competencia, haya sido la flexibilización legal en el acceso al capital externo. Una de las preocupaciones que siempre ha existido en las cooperativas de los Estados Unidos ha sido su necesidad de capitalización derivada de los problemas que se generan entre el interés a corto plazo de los socios productores,

² La *Sherman Antitrust Act*.

tendente a que los resultados de la cooperativa se destinen a mejorar sus liquidaciones, y las necesidades de capitalización para fortalecer la empresa. Por esa razón las leyes se han ido modificando a lo largo del tiempo, de tal forma que el acceso al capital externo en la legislación norteamericana es considerada por los expertos como una de las claves del desarrollo de sus cooperativas en los últimos años. Así en la actualidad se permite, además de la incorporación de socios no productores que solo aportan capital, que los socios productores puedan venderlo a precio de mercado, de tal forma que pueden obtener una plusvalía, incentivándose con ello su predisposición a capitalizar la cooperativa.

Estas nuevas fórmulas de capitalización, sumadas a las estrategias empresariales que están desarrollándose en los últimos años en los Estados Unidos desde la década de los 90, ha dado lugar a los que se ha calificado como *el nacimiento de una nueva generación de cooperativas*.

2.3. Estrategias y cooperativas más importantes

Tal vez la historia del cooperativismo agroalimentario de los Estados Unidos y el apoyo recibido por su Administración explique que sea en la actualidad el país que cuenta con el mayor número de cooperativas agrarias tanto en el *top* 300 (36) como en el *top* 100 (21). Además han sabido compatibilizar su arraigo y compromiso con los productores y el medio rural con sus estrategias de mercado y la mejora permanente de su dimensión.

Para hacernos una idea de la importancia de sus principales cooperativas describiremos a continuación las cinco de mayor facturación, sus estrategias y los sectores donde están operando.

CHS Inc. Es una cooperativa polivalente que en 2010 facturó 18.500 millones de euros, lo que la situó en el segundo puesto en el *ranking* mundial, si bien debemos precisar que sus ingresos medios en

los últimos cinco años son superiores y ascienden a 20.500 millones de euros, lo que les ha colocado en el puesto 91 en el *Forbes 100*. Integra a más de 1.100 cooperativas de base y 50.000 productores asociados, tienen además 10.000 accionistas preferentes (no productores). Cuenta con 9.000 empleados en los Estados Unidos y está presente en 18 países. Su consejo está compuesto por 17 productores elegidos por las cooperativas. Los beneficios generados en 2011 les permitieron repartir un retorno entre sus socios productores de 315 y 225 millones de euros a los accionistas preferentes.

CHS tiene 4 grandes áreas de actividad:

- *Energía*: cuenta con varias plantas de refinado y oleoductos. Distribuye directamente al consumidor final y a los socios todo tipo de carburantes bajo la marca CENEX. También está presente en la producción de energías renovables.
- *Producción agrícola y distribución de fertilizantes*: comercializa más de 52 millones de toneladas de cereales y oleaginosas al año.
- *Servicios a los socios y alimentación animal*: presta asesoramiento técnico y distribuye todo tipo suministros agrarios a través de 72 centros logísticos repartidos por 15 estados diferentes,
- *Industria agroalimentaria e ingredientes*: son copropietarios de Ventura Foods que lidera el mercado norteamericano de las grasas vegetales y Horizon Milling, harinera en la que participan en la sociedad con Cargill.

Dairy Farmers of America. Es una cooperativa lechera que en 2010 facturó 9.300 millones de euros, cifra que la situó en la 6.^a posición en el *ranking* mundial. Agrupan a 13.000 ganaderos de 48 estados diferentes, con socios que poseen

explotaciones que van de 50 vacas en Pensilvania a más de 3.000 en California. En la actualidad cuentan con 4.000 asalariados. No solo se dedican a la transformación de la leche en todo tipo de productos lácteos dirigidos al consumidor final y que comercializan con sus propias marcas (*Borden Cheese* y *Kellé's Creamery*), sino que también se han especializado en la elaboración de ingredientes alimentarios. Han desarrollado además una intensa actividad inversora creando *joint ventures* con otras empresas y alianzas con sus clientes, tanto nacionales como internacionales.

Land O'Lakes. Es una cooperativa polivalente con una facturación de 9.200 millones de euros (7.^a del *ranking* mundial). Fundada en 1921 agrupa a 1.000 cooperativas que integran a más de 300.000 asociados, cuenta con 9.000 empleados. Elaboran leche y productos lácteos, están presentes en 50 estados y en más de 50 países. La marca Land O'Lakes es la primera marca de mantequilla y queso y gracias a su prestigio han cedido la licencia de uso a varias empresas para que comercialicen productos lácteos de primera calidad utilizando su marca. Elaboran también multitud de postres con la marca *Kozy Shack*. Son copropietarios de *Purina Animal Nutrition*. Poseen también *WinField*, empresa dedicada a la distribución de semillas y fitosanitarios. Ofrece además multitud de servicios a los productores asociados. Finalmente cuentan con *Business Development Services*, empresa dedicada a la consultoría.

Growmark Inc. Con una facturación de 6.200 millones de euros se sitúa en la 11.^a posición del *ranking* mundial. Es una cooperativa de suministros con base en Illinois cuyos socios son cooperativas locales de varios estados que abastecen de carburantes, lubricantes, fertilizantes, fitosanitarios, semillas, así como logística y apoyo a la comercialización de cereales. Se fundó en 1927 y desde entonces ha ido creciendo a través de fusiones y adquisiciones de otras empresas lo que le ha permitido alcanzar un

valor de sus activos que ascendió en 2011 a más de 2.000 millones de euros.

Ag Processing. La facturación de esta cooperativa ascendió a 2.320 millones de euros en 2010, situándose en 32.^o lugar en el *ranking* mundial. Su especialidad es la transformación de soja, la comercialización de cereales, piensos y los servicios. Su formación es reciente, data de 1983, está formada por 175 cooperativas locales que agrupan a 250.000 agricultores fundamentalmente en *Midwest* y 5 cooperativas regionales que agrupan a productores de otros estados y también de Canadá. Posiblemente sean la mayor cooperativa de soja del mundo y líderes en el refinado de aceites vegetales en los Estados Unidos. Cuentan con más de 1.000 empleados.

3. Canadá

3.1. Estructura socioeconómica del sector agroalimentario

Canadá es un país desarrollado con un PIB en 2012 de 1,3 billones de euros que lo sitúa en el puesto 11.^o, un PIB per cápita de 38.700 euros (10^o) y una tasa de desempleo de un 7 %. Tiene una superficie total de 9,984 millones de km² que lo convierte en el segundo país con mayor superficie del mundo por detrás de Rusia. Estas características le han permitido formar parte del G-8 y gozar de unos parámetros de calidad de vida y bienestar que lo sitúan a la cabeza de los países más desarrollados, a pesar de tener una climatología muy condicionada por su proximidad al Ártico.

Canadá es uno de los países donde el cooperativismo tiene una mayor presencia y arraigo tanto en la sociedad como en su economía. El 40 % de la población canadiense es miembro de alguna cooperativa de las 9.000 existentes que cuentan

con 18 millones de socios y dan empleo directo a 150.000 personas. De hecho las cooperativas están presentes en la práctica totalidad de los sectores económicos³. Esto ha permitido que Quebec se haya convertido en la capital mundial del cooperativismo y celebre desde 2012 un Congreso que se ha calificado como *el Davos de la economía social*.

El peso de la agricultura en el PIB canadiense es del 1,7 % y el conjunto del sector agroalimentario representa el 8 %. Según los últimos datos estadísticos⁴ las rentas agrarias canadienses crecieron un 11,2 % en 2011, alcanzando la cifra de 49.400 millones de dólares canadienses (35.963 millones de euros), evolución que contrasta con los últimos años donde se había producido una reducción en los ingresos que provocó una disminución en el número de explotaciones agrarias desde 2006 del 10 %, induciéndose indirectamente un incremento del tamaño medio que alcanzó en 2011 las 314 ha por explotación (+6,9 %). El incremento en las rentas agrarias se explica por el aumento registrado en los precios en 2011 y especialmente en los sectores más importantes de la agricultura y ganadería canadiense. En concreto en los cereales los precios experimentaron un notable incremento del 13,3 %, en la ganadería un 8,7 % y sobre todo en el trigo, un 34 %. En cualquier caso, y según el mismo informe realizado por la administración canadiense, el incremento de las rentas agrarias fue considerablemente superior en las explotaciones de mayor dimensión, con mejores economías de escala. En este sentido, según los datos facilitados por la el Gobierno federal, la rentabilidad media de las explotaciones se situó en un 16,08 %, pero con una notable diferencia en función del tamaño de la explotación, de tal forma que para ingresos brutos comprendidos entre 10.000 y 50.000 dólares canadienses la rentabilidad fue -6,18 % y para las que tuvieron ingresos superiores a 250.000 dólares el rendimiento superó el 21,4 %.

³ *Support for Farmer's Cooperatives. Experiences of non UE OCDE Countries* (2012).

⁴ *Statistics Canada* 2013.

Los sectores más importantes son los cereales y las oleaginosas (34 %), ganadería (27 %), lácteo (12 %), hortofrutícola (9 %) y aves y huevos con un 8 %. La producción agraria está localizada fundamentalmente en las regiones del Sur del país como consecuencia de las limitaciones climatológicas existentes en el norte y la proximidad con los Estados Unidos, que facilita los intercambios comerciales y concentra la mayor parte de la población canadiense.

La industria agroalimentaria corresponde al de un país desarrollado y su facturación asciende a 87.900 millones de dólares canadienses (63.991 millones de euros), transformando el 34 % de su producción agraria. El valor de las exportaciones fue de 29.338 millones de euros y el de las importaciones de 22.560 millones de euros, lo que le sitúa en el 6.º lugar, tanto en importaciones como en exportaciones.

Población	35.141.542
Superficie (km ²)	9.984.670
Explotaciones agrarias	205.730
Valor producción agraria (mill. €)	35.693
Valor prod. agroalimentaria (mill. €)	63.991
Agricultura PIB (%)	1,7
Agroalimentación PIB (%)	8
Exportaciones (mill. €)	29.338
Importaciones (mill. €)	22.568
Población activa agraria (%)	3

Fuente: *Statistics Canada* 2013.

3.2. Aspectos normativos

En los últimos años el peso de la agricultura en la economía del país ha ido descendiendo paulatinamente, pero la crisis económica y el crecimiento futuro de la demanda de materias primas agrarias ha hecho que el gobierno canadiense vea en las cooperativas agrarias una fórmula eficaz para reforzar el desarrollo del sector y un refuerzo

para el mantenimiento de la actividad en el medio rural, especialmente importante en un país que cuenta con una densidad demográfica de apenas 3 personas por km². Por ello, desde el año 2000 se han puesto en marcha diversos programas desde la Administración federal para mejorar la competitividad del sector agrario y desde el punto de vista fiscal las cooperativas y sus socios tienen un tratamiento favorable frente a otros tipos de empresa. En 2003 se aprobó una ley especialmente dirigida al desarrollo del cooperativismo (*Cooperative Development Initiative*) que fue ampliamente defendida por las distintas instituciones canadienses. En 2006 se puso en marcha un programa dirigido a las cooperativas agrarias y en la actualidad se está pensando poner en marcha un nuevo plan dotado con 15 millones de euros anuales para fortalecer las cooperativas existentes y promover la creación de otras nuevas.

Además de los aspectos legislativos hay que destacar la puesta en marcha de iniciativas para mejorar la gestión y la orientación estratégica de las cooperativas con vistas a promover lo que, al igual que en Estados Unidos, han denominado una nueva generación de cooperativas, con una mayor orientación al mercado y a captar más valor añadido a través de la transformación de los productos entregados por los socios y una apuesta decidida a aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado internacional. Con este objetivo diferentes instituciones están elaborando guías y manuales de buenas prácticas para la formación de directivos y dirigentes de cooperativas donde se explican las claves más importantes para la buena gestión y la gobernanza⁵.

3.3. Estrategias y cooperativas más importantes

Número de cooperativas	1.360
Número de socios cooperativas	360.000
Empleo directo cooperativas	33.000

Fuente: Asociación Canadiense de Cooperativas 2009 (CCA).

Como comentábamos anteriormente, la *Canadian Co-operative Association*, en colaboración con diferentes instituciones y administraciones canadienses, están promoviendo la aparición de lo que ellos mismos han calificado como una nueva generación de cooperativas agroalimentarias. Pretenden aprovechar de forma eficiente la evolución del mercado y en particular el crecimiento de la demanda en los países emergentes. Esta nueva estrategia se asienta en 4 pilares fundamentales:

- Avance en la cadena agroalimentaria e incorporación de valor añadido a las materias primas entregadas por los socios.
- Un mayor grado de compromiso de los socios con las cooperativas (identificación clara de derechos y obligaciones).
- Acceso de socios limitado y restringido a aquellos dispuestos a cumplir con las obligaciones acordadas.
- Mayor nivel de exigencia en el capital aportado por los socios, lo que le confiere unas determinadas cuotas de entrega a la cooperativa.

⁵ *Agriculture Co-operatives, a Start up Guide* (Canada British Columbia Farm Management Program).

Esta iniciativa, como comentábamos anteriormente, va acompañada de un apoyo institucional que pretende orientar a los productores y a las propias cooperativas con el fin de mejorar su estructura y potenciar su posición en la cadena agroalimentaria canadiense y en los mercados internacionales.

Comentábamos al principio que las cooperativas están fuertemente implantadas en todos los sectores de la economía canadiense. En lo que respecta al sector agrario y agroalimentario, existen en Canadá 1.360 cooperativas⁶, con 360.000 socios y 33.000 empleos directos. La facturación anual correspondiente a la actividad agraria es de unos 10.000 millones de euros. Precisamente en octubre de 2009 la Asociación Canadiense de Cooperativas organizó un congreso en Ontario donde hicieron una exposición de la situación de las cooperativas y del sector agroalimentario, diferenciando 4 modelos en función de su especialización: suministros, producción, servicios y mercado. Confesaban que los años comprendidos entre 1998 y 2002 fueron extraordinariamente complicados para el sector en general y para las cooperativas en particular, desapareciendo alguna de las más emblemáticas. Sin embargo, y a pesar de las fusiones, adquisiciones y escisiones, el número de cooperativas ha permanecido estable y el número de asociados también, si bien el desarrollo, implantación y estrategias de las cooperativas canadienses ha estado muy condicionado por la escasa relación que han tenido a escala nacional en el pasado, motivo que no favoreció ni la mejora de su dimensión ni la colaboración entre las cooperativas de diferentes estados canadienses⁷.

Las cooperativas agrarias son especialmente fuertes en sectores como aves y huevos con una cuota de mercado del 49 % nacional (*Coop Fédérée* controla el 65 % de la cuota de mercado Quebec), en cereales y oleaginosas el 45 %, en el sector lácteo tienen una cuota que, dependiendo de las fuentes,

se sitúa entre un 42 y un 59 %, y en fertilizantes y fitosanitarios del 41 %.

Dentro del *top 100* del cooperativismo agroalimentario mundial Canadá tiene a 3 cooperativas: La *Coop Fédérée*, situada en el puesto 30; *Agropur Cooperative*, situada en el 35; y *United Farmers of Alberta* en el puesto 63. A continuación describimos brevemente cada una de ellas.

Coop Fédérée se funda en Québec en 1920. Es un grupo cooperativo que integra a 120 cooperativas que agrupan a 100.000 socios, 16.000 empleados y han presentado una facturación consolidada de 8.500 millones de dólares canadienses (6.188 millones de euros) si bien la cantidad atribuida a la actividad agroalimentaria es de 2.882 euros. El grupo se divide en 4 grandes áreas de actividad⁸:

- *Producción agrícola*: la producción agrícola está integrada en La Coop, que cuenta con 300 expertos que dan asistencia técnica a sus socios productores, distribuye semillas y fitosanitarios y es copropietaria de *Cooperative Research Farms* (CRF) que se ocupa de la investigación sobre nutrición animal y de la empresa europea de genética porcina *Géne+*. La Coop comercializa anualmente 1,5 millones de toneladas de cereales y en la actualidad está investigando más de 14.650 líneas de semillas vegetales.
- *Industria cárnica y ganadería*: la industria cárnica se gestiona a través de la filial *Olymel* que cuenta con 9.000 empleados y transforman carne de porcino y aves convirtiéndose en el primer exportador canadiense de estos productos (50 % de su producción). En la actualidad procesa

⁶ *Canadian Co-operative Association (CCA) 2009.*

⁷ *Redes de Cooperativas Agroalimentarias en Canadá (CCA, 2009).*

⁸ Según la unidad de estadísticas del Gobierno canadiense, el volumen de negocio de La Coop Fédérée es de 2.882 mill. €, lo que la sitúa en el puesto 23 del *ranking* mundial según *The World Co-operative Monitor 2012*; pero según los datos consolidados de la propia cooperativa el grupo facturó ese año 6.188 mill. €.

80 millones de pollos, 4 millones de pavos y 5 millones de cerdos. En 1990 se fusionaron con 5 cooperativas lácteas y crearon el grupo LACTEL que es el primer exportador canadiense de productos lácteos.

- *Energía: SONIC* es la filial encargada de la distribución de 900 millones de litros de carburantes, cuentan con 185 estaciones de servicio y 110 camiones que sirven a domicilio y en las explotaciones de sus productores asociados. En la actualidad son líderes en la distribución de mezclas con etanol.
- *Ferretería y maquinaria: UNIMAT* es la filial que agrupa a más de 180 tiendas repartidas por Québec, Ontario y Nouveau-Brunswick. Están presentes en 178 localidades.

Agropur Coopérative. Es una cooperativa láctea que integra a 3.400 socios, 6.000 empleados y procesa 3,3 millones de toneladas de leche, cuenta con 29 fábricas y una facturación de 2.766 millones de euros. El pasado 8 de febrero Agropur firmó un protocolo de acuerdo de fusión con Farmers Co-operative Dairy con la intención de atender todo el mercado canadiense y, sobre todo, reforzar su presencia y crecimiento en los mercados internacionales.

United Farmers of Alberta. Fundada en 1909, ha ido desarrollándose pasando de ser una cooperativa de carácter local a una cooperativa que factura 1.500 millones de euros y cuenta con 120.000 socios. Su actividad incluye la producción agrícola, los suministros (especialmente carburantes). La construcción y los deportes al aire libre. Cabe destacar, a título de curiosidad, que su presidente inició la presentación del informe 2012 afirmando que jamás había visto un futuro más prometedor para la agricultura y su cooperativa.

4. Australia

4.1. Estructura socioeconómica del sector agroalimentario

Australia tiene una población de 22,3 millones de habitantes, una superficie de 7,7 millones km², 381.900 agricultores, 120.942 explotaciones agrarias y 1.726 cooperativas (Fuente OCDE). Como podemos ver es uno de los países con menor densidad demográfica del mundo (menos de 3 personas por km²), lo que condiciona su estructura productiva basada en grandes explotaciones aisladas. Es la decimosegunda economía del mundo. La agricultura representa un 3,9 % de su PIB y el valor de la producción final agraria es de 32.250 millones de euros, inferior a la española (40.000 millones de euros). Sin embargo, el valor añadido generado es muy superior, porque la facturación de productos agroalimentarios es de 116.000 millones de euros, un 12,1 % del PIB australiano (en España el facturación de la industria agroalimentaria se sitúa en unos 83.000 millones de euros y representa el 7,8 % del PIB). Otro dato interesante es que el 60 % del volumen de su producción se exporta, porcentaje que se incrementa al 76 % si hablamos en términos de valor (32.000 millones de dólares). En definitiva, estamos hablando de una de las agriculturas más eficientes del mundo, con una facturación media por agricultor de 110.000 dólares. El sector agroalimentario representa el 17,2 % del empleo y el apoyo recibido por los agricultores de la administración es uno de los más bajos del mundo y apenas representa un 4 % de sus rentas, frente a 23 % de media en la UE, 17 % en Canadá y un 9 % en EEUU (OCDE, 2010).

Población	22.342.400
Superficie (km ²)	7.691.951
Agricultores	381.900
Explotaciones agrarias	120.942
Cooperativas	1.726
Valor producción agraria (mill. €)	32.250
Valor prod. agroalimentaria (mill. €)	116.000
Agricultura PIB (%)	3,9
Agroalimentación PIB (%)	12,1
Volumen exportaciones/volumen producción (%)	60
Valor exportaciones/valor producción (%)	76
Empleo agroalimentación	17,2

Fuente: *Australian Bureau of Statistics* 2010.

4.2. Aspectos normativos

Según *Social Business in Australia*, un 37 % de su población está asociada a algún tipo de cooperativa. El número de cooperativas en el sector ha descendido de forma importante desde el año 2000, pasando de 2.350 a las 1.726 existentes en 2010. El 80 % de las cooperativas están localizadas en el Estado de Victoria y en Nueva Gales del Sur, estados que agrupan a un 50 % de las explotaciones australianas.

El cooperativismo en Australia tiene una historia de más de 150 años. Llegó de la mano de agricultores emigrantes que no tenían capacidad de financiación para aprovechar las oportunidades que ofrecía el mercado por aquel entonces. Por ello, el Gobierno australiano apoyó la implantación de cooperativas en aquellos momentos por entender que era una fórmula válida para el desarrollo de un sector en un país donde prácticamente estaba todo por hacer y donde las posibilidades económicas de los agricultores (la mayoría emigrantes) era muy limitada.

Sin embargo y tras intensos debates que enfrentaron a las cooperativas australianas, nunca recibieron un apoyo importante de la administración, entre otras cosas porque estimaban que la intervención del Estado en la gestión de las

mismas y en el mercado debería ser mínimo. En cualquier caso sí ha habido un régimen fiscal especial condicionado a que las cooperativas realizaran al menos un 90 % de sus operaciones con sus asociados. En la literatura sobre el cooperativismo en Australia diversos autores señalan que a lo largo de la historia ha existido una clara predisposición de los diferentes gobiernos australianos a favor de las empresas de capital y reticencias evidentes al modelo cooperativo. De hecho no ha existido ninguna unidad específica en la Administración que se ocupase del cooperativismo. Incluso la existencia de una organización representativa, a modo de confederación, ha sido difícil y discontinua en el tiempo. En la actualidad existen federaciones en 5 estados que, en mayor o menor medida, ejercen funciones representativas y ofrecen servicios a sus cooperativas asociadas.

Sin embargo, en la actualidad, y como consecuencia de la globalización y liberalización de los mercados internacionales y las convulsiones económicas generadas por la crisis, se empiezan a escuchar desde diversos entornos políticos llamadas a favor de la organización de la oferta, exigiendo a las empresas una mayor atención al capítulo social y apelando al espíritu con el que se fundaron las cooperativas en su día. Sin embargo, a pesar de existir una mayor sensibilidad a favor de las cooperativas, esta no se ha visto trasladada a ninguna iniciativa legislativa o política concreta.

En cualquier caso sí existe legislación específica para la regulación del funcionamiento de las cooperativas, la primera data de 1923. Curiosamente son las iniciativas legislativas de los diferentes Estados australianos de Nueva Gales del Sur y Victoria las que se han ocupado del desarrollo de las normas relacionadas con las cooperativas y en 1990 se aprobó una legislación nacional inspirada en la regulación existente en el Estado de Nueva Gales del Sur. También existe un Registro de Cooperativas. La modificación de la Ley del Estado de Victoria de 1992 incor-

pora los 6 principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y en la actualidad está en discusión una Ley Nacional de Cooperativas que, si bien no pretende sustituir las leyes federales, sí aspira al menos armonizarlas. De hecho se han constatado divergencias normativas no exentas de problemas jurídicos que provocan distorsiones de competencia entre las propias cooperativas.

4.3. Estrategias y cooperativas más importantes

Según los datos relativos a Australia publicados en el estudio encargado por la Comisión Europea y coordinado por la Universidad de Wageningen, la facturación total del cooperativismo australiano, incluyendo las agrarias, las mutuas y las cooperativas de crédito, fue en 2011 de 14.500 millones de euros, de los cuales la mayoría corresponden a las cooperativas agroalimentarias, pero en cualquier caso, si tenemos en cuenta el valor de la facturación total agroalimentaria, podemos llegar a la conclusión de que el cooperativismo agroalimentario en Australia no tiene el peso que tiene en otros países OCDE.

Ello no quiere decir que no existan importantes cooperativas agroalimentarias. La cooperativa de mayor facturación es *Cooperative Bulk Handling* (CBH), con 2.630 millones de facturación y 4.300 socios comercializa 10 millones de toneladas de cereales, un 30 % del total de la producción australiana. La segunda es *Murray_Goulburn*, uno de los mayores operadores mundiales en el mercado de ingredientes y productos lácteos, mueve 9 millones de toneladas (volumen superior a la cuota española), de los cuales procesa unos 3,2 millones de toneladas (un 30 %) y factura un total de 1.568 millones de euros. La tercera cooperativa en volumen de facturación también opera en el sector

lácteo, *Dairy Farmens Milk Cooperative*, con una facturación de 350 millones de euros, 900.000 tns y 600 socios. La cuarta también se dedica al sector lácteo, *Norco*, con una facturación de 240 millones de euros, lo cual significa que entre las tres cooperativas lecheras tienen una cuota de más del 50 % de la producción.

Otro de los sectores donde existen importantes cooperativas es el del algodón donde la cooperativa *Namoi Cotton* tiene una facturación de 235 millones de euros y procesa entre un 25 % y un 30 % del algodón australiano.

En cualquier caso la estructura de las cooperativas australianas podríamos calificarla de heterogénea porque existen una mayoría de cooperativas de pequeña dimensión: el 98 % facturan menos de 20 millones de euros y el 99 % tienen activos inferiores a 10 millones de euros.

En definitiva, puede que el desarrollo del cooperativismo agroalimentario australiano no esté a la altura de otros países de dimensión y población similar como Canadá, pero posiblemente ello sea debido a la dispersión de la población y a la estructura de sus explotaciones consecuencia, en gran medida, de lo anterior. En cualquier caso, no cabe la menor duda de que existen cooperativas de gran dimensión e importancia internacional en los ámbitos donde están operando.

En diferentes artículos se coincide en la falta de apoyo específico al desarrollo e implantación del cooperativismo por parte de la Administración australiana, si bien no hay coincidencia en cuanto a si esta circunstancia ha sido positiva o no. De hecho, mientras que una parte de los expertos apuntan a que esta situación explica un desarrollo considerablemente inferior al de otros países de la OCDE, otros señalan que la ausencia de intervencionismo ha permitido una mayor orientación al mercado de los productores y de las propias cooperativas australianas.

5. Nueva Zelanda

5.1. Estructura socioeconómica del sector agroalimentario

Sin lugar a dudas de los 4 países estudiados Nueva Zelanda es el país más dependiente de la actividad agraria que representa el 4 % de su PIB y un 7 % de su población activa. También es el país más pequeño de los 4 y tiene una densidad demográfica de 16 personas por km². El valor de sus exportaciones agroalimentarias supone el 52 % del valor total de sus exportaciones (solo el sector lácteo supone el 27 %), lo cual da una idea de la importancia del sector en su economía.

Agricultura/PIB (%)	4
Empleo agrícola (%)	7
Valor producción agraria (mill. €)	5.509
Valor export. agroalimentación (€)	16.526

En efecto, el sector lácteo supone el 27 % del total de sus exportaciones y tienen una cuota en el mercado mundial de leche y productos lácteos de un 33 % y del 50 % del mercado mundial de cordero. Son el segundo exportador de lana tras Australia y el primer productor mundial de kiwis con una cuota de mercado del 25 %. Para hacernos una idea de su clara propensión exportadora basta ver el siguiente cuadro.

Exportaciones/producción	%
Leche	93
Corderos	92
Bovino	83
Lana	90
Frutas y hortalizas	95
Madera	72
Pesca	90

5.2. Aspectos normativos

Como hemos visto el sector está claramente orientado a las exportaciones y por tanto las políticas desarrolladas en Nueva Zelanda están dirigidas a la mejora de la competitividad y no tanto a la defensa de las rentas a través de mecanismos de carácter intervencionista. Así, en 1980 se eliminaron totalmente las ayudas a las exportación y el apoyo a los precios, por lo que diversos autores consideran a Nueva Zelanda el único país de la OCDE donde el sector agrario se encuentra totalmente liberalizado y expuesto al mercado, sin subsidios ni tasas que limiten las importaciones⁹.

5.3. Estrategias y cooperativas más importantes

Nueva Zelanda es uno de los países donde las cooperativas están más desarrolladas e implantadas: más de un 40 % de la población adulta es socio de una cooperativa o de una mutua y el 22 % del PIB (24.000 millones de euros) lo generan las empresas cooperativas.

Describimos a continuación las cooperativas más importantes:

Fonterra. Cooperativa láctea líder en el mercado mundial de leche y productos lácteos y que agrupa al 96 % de los productores y al 99 % de la producción lechera neozelandesa. Realiza un 50 % de la facturación total de las cooperativas neozelandesas. Está presente en 140 países y su facturación es de 11.300 millones de euros, lo que la sitúa en el puesto 3.º del *ranking* mundial de las cooperativas agroalimentarias. Para hacernos una idea de su magnitud y de su importancia en Nueva Zelanda basta decir que representa un 10 % del PIB neozelandés y el 20 % de los

⁹ *Support for Farmer's Cooperatives. Experiences of Non-EU OECD Countries* (2012).

ingresos procedentes de las exportaciones de este país. Su eslogan, *Delivering dairy nutrition to the world*, muestra bien a las claras su orientación estratégica. La historia de Fonterra está intrínsecamente ligada a la del país, data de hace más de 140 años y es una historia de superación donde sus ganaderos supieron ver que su desarrollo estaba en la exportación y en una adaptación constante a la evolución del mercado. Cuentan con más de 16.000 personas trabajando por todo el mundo, transforman más de 22 millones de toneladas de leche (casi 4 veces la producción española). En estos momentos están desarrollando una estrategia claramente orientada a los mercados emergentes. En 2003 firmaron una alianza con Nestlé y crearon *Dairy Partners Americas* (DPA) para producir ingredientes lácteos y productos para alimentación infantil en Latinoamérica. También firmó en 2001 una alianza con *Dairy Farmers of America* que tiene por objeto aprovechar el crecimiento de la demanda en el mercado mundial de leche desnatada en polvo. En 2005 sellaron también una alianza estratégica con *Clover*, la primera industria láctea surafricana, que utilizan para abastecer de ingredientes lácteos el mercado de África Subsahariana. En Europa han firmado también alianzas con la cooperativa holandesa *Friesland Campina*, creando *DEPHARMA* en 2006, empresa líder mundial en excipientes lácteos. En 2011 han establecido una alianza estratégica con la cooperativa neozelandesa *Silver Fern*, que veremos a continuación, creando *KOTAHI*, empresa dedicada a los fletes y que pretende desarrollar de forma eficiente la logística que exige un mercado global.

Silver Fern Farms con 1.200 millones de euros es otra cooperativa ganadera neozelandesa presente en el *top 100* mundial, ocupa el puesto 82 en el *ranking*. Cuenta con 16.000 ganaderos asociados que se dedican a la producción de corderos, carne de bovino y venado. En su memoria anual de 2012 destacan su programa de inversiones claramente

orientado a reforzar la posición de sus marcas, estrategia que les ha reportado varios premios, entre ellos al mejor diseño y la mejor imagen de marca. En los últimos años están focalizando su estrategia en la innovación de productos y procesos, destacando la puesta en marcha de nuevas líneas de *packaging* que les permiten una clara diferenciación frente a sus competidores. Destacan sus atractivas campañas de promoción y de comunicación hacia los consumidores, con anuncios de televisión con mensajes donde enfatizan su carácter cooperativo y el esfuerzo y profesionalidad de sus socios que además de alimentarles con sus mejores productos mantienen las praderas y paisajes neozelandeses. También hay que destacar su alianza con uno de sus principales clientes, *TESCO*, alianza que les ha permitido desarrollar un proyecto conjunto en la comercialización de carne de cordero en Reino Unido que sin duda ha sido fundamental en su crecimiento, un 40 % desde el 2009 (más de un 10 % anual).

Para ver el grado de integración y el peso de las cooperativas en Nueva Zelanda en cada uno de los sectores basta observar el siguiente cuadro:

	Porcentaje mercado
Leche	99
Carne de Cordero	56
Bovino	41
Venado	69
Fertilizantes	80
Fitos y zoonosarios	75

6. Conclusiones

Como hemos podido ver, estos cuatro países cuentan con un sector agrario y agroalimentario extraordinariamente desarrollado y orientado al mercado y con un cooperativismo que está en consonancia con lo anterior. De hecho, se puede

concluir que el grado de desarrollo del sector es una consecuencia directa del desarrollo e implantación del cooperativismo. Por otra parte, la estructura productiva de estos países se asienta en explotaciones de dimensión media considerablemente superior a la europea, pero ello no significa que los productores no tengan necesidad de integrarse en cooperativas y, salvo el caso de Australia donde no han existido a lo largo de su historia políticas incentivadoras, tanto Canadá, como los Estados Unidos y Nueva Zelanda cuentan con las cooperativas más potentes del mundo, a la altura de las multinacionales más importantes de la agroalimentación.

La dimensión de las cooperativas más importantes es también otro denominador común y las fusiones, alianzas y adquisiciones realizadas en los últimos años han dado lugar a lo que se ha denominado en Estados Unidos y en Canadá como la aparición de una nueva generación de cooperativas, con una clara orientación de mercado y absolutamente decididas a aprovechar las oportunidades que ofrecen los países emergentes.

Llama la atención las alianzas intercontinentales que ponen de manifiesto que estamos ante un mercado global que requiere estrategias que también lo sean. Estas cooperativas no temen a sus competidores, en muchos casos multinacionales privadas y en otros casos también cooperativas, que pasan de competir a ser aliados en el desarrollo de una determinada estrategia empresarial. Esto solo se puede hacer cuando hay confianza entre empresas y una visión compartida, rompiendo los prejuicios que en muchas ocasiones bloquean iniciativas empresariales extraordinariamente interesantes.

En definitiva, ha quedado patente que el cooperativismo agroalimentario, lejos de ser una fórmula anquilosada, del pasado, propia de las agriculturas menos avanzadas, es un modelo extraordinariamente arraigado en los países más desarrollados del mundo y con un futuro prometededor. Pero para aprovechar las oportunidades y

vencer las amenazas tiene que adaptarse constantemente y, sobre todo, tener una estrategia orientada a sus clientes para estar en condiciones de ser útiles a sus socios productores.

Finalmente, espero que este artículo sirva de estímulo para nuestras cooperativas y para romper los prejuicios y afirmaciones que alientan el inmovilismo. Vivimos una etapa apasionante y debemos aprender de quienes han decidido ocupar sus recursos e ilusiones en aprovechar oportunidades y no en resolver viejos problemas que, la mayoría de las veces, no tienen solución.

Referencias bibliográficas

- CANADA BRITISH COLUMBIA FARM MANAGEMENT PROGRAM (2012): *Agriculture Co-operatives, a Start up Guide. Cartographie et Grands Enjeux du Monde Coopératif à L'échelle Mondiale* (2012).
- Report of Canada Co-operative Association* (Congreso UE/América del Norte, Ontario 2009)
- Redes Cooperativas Agroalimentarias en Canadá* (CCA) (2009).
- Support for Farmer's Cooperatives. Experiences of non UE OCDE Countries* (2012).
- Statistics Canada* (2012)
- The World Co-operative Monitor* (2012).
- USDA Economic Research Service.*

Páginas webs oficiales de las cooperativas estudiadas

- AG PROCESSING: <http://www.agp.com/>
- AGROPUR COOPÉRATIVE: <http://www.agropur.com/en/media/press/CHS INC.>: <https://www.chsinc.com>
- COOPERATIVE BULK HANDLING: <https://www.cbh.com.au/about-us/our-history.aspx>
- COOP FÉDÉRÉE: <http://www.90.lacoop.coop/>

DAIRY FARMERS OF AMERICA: <http://www.dfamilk.com/>

FONTERRA: <http://www.fonterra.com/nz/en/About/Our+Governance/Fonterra+Shareholders+Councillors>

GROWMARK INC.: <http://www.growmark.com/Pages/home.aspx>

LAND O'LAKES: <http://www.landolakesinc.com/default.aspx>

MURRAY GOULBURN: <http://www.mgc.com.au/>

SILVER FERN FARMS: <http://www.silverfernfarms.com/>

UNITED FARMERS OF ALBERTA: <http://www.ufa.com/>