



# MODELOS Y CASOS DE ÉXITO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN LA UNIÓN EUROPEA

Juan Francisco Juliá, Elena Meliá y Gabriel García  
CEGEA. Universitat Politècnica de Valencia

## Resumen

Las cooperativas agroalimentarias europeas, conscientes de los retos que deben afrontar, han venido desarrollando distintas estrategias empresariales en orden a mejorar su competitividad. La necesidad de alcanzar una mayor dimensión empresarial mediante diversos procesos de concentración es algo compartido, si bien es en general en los países del Norte donde se han desarrollado estos procesos con mayor éxito, destacando los ejemplos de Dinamarca, Holanda e Irlanda, algunos de cuyos casos más representativos se describen en este trabajo.

## Abstract

*The European agri-food cooperatives, aware of the challenges they must confront, have been developing different business strategies in order to improve their competitiveness. The need to reach business dimension by means of diverse processes of concentration is something shared, though it is in general in the countries of the North where these processes have developed with success, emphasizing the examples of Denmark, Holland and Ireland, some of whose more representative cases are described in this paper.*

## 1. Introducción. Evolución y retos del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea

El cooperativismo agroalimentario goza de un gran arraigo y tradición en la Unión Europea de los veintisiete (UE-27), habiendo experimentado un significativo crecimiento económico en las últimas décadas del siglo XX, y también en algunos de sus países y subsectores durante los primeros años del presente siglo XXI. Este es el caso de países como Bélgica, Dinamarca, Austria y Finlandia donde sus cuotas de mercados en frutas y hortalizas, carnes, lácteos y cereales se han incrementado en los últimos años, sosteniéndose en el resto (Juliá *et al.*, 2010), lo que supone un claro

reconocimiento del uso de esta fórmula asociativa por parte de los agricultores europeos.

En la actualidad son más de 32.000 empresas cooperativas agroalimentarias en la UE-27, que agrupan más de 11 millones de socios agricultores y ganaderos, con una facturación que supera los 250.000 millones de euros y que representan más del 50 % de la oferta agraria de la UE-27 y del 60 % de la UE-15, llegando en el caso de algunos países y subsectores a más del 90 %, este es el caso, por ejemplo, en Dinamarca, Austria, Finlandia e Irlanda, de su producción láctea (COGECA, 2010).

Con todo, el cooperativismo agroalimentario europeo presenta grandes diferencias por países y subsectores productivos que presentan un grado de desarrollo bien distinto. Así, no deja de ser

muy clarificador que mientras en un país como Dinamarca las cooperativas agrarias están muy concentradas y presentan una elevada dimensión media, del orden de los 1.350 millones de euros, las de Grecia apenas superan los 200.000 euros, reflejando ya la clara asimetría existente entre los países del Norte, donde se da una elevada concentración empresarial, y los del Sur donde por el contrario radica un cooperativismo en general muy atomizado (COGECA, 2010). De hecho, si se clasifican mediante un análisis de conglomerados o clústers, aplicando el método Ward y la distancia euclídea al cuadrado, y utilizando como variables de agrupación la facturación media cooperativa y el ratio de facturación/producción final agraria, se obtienen los siguientes grupos, ordenados de mayor a menor grado de desarrollo: Grupo 1: cooperativas danesas; Grupo 2: cooperativas finlandesas; Grupo 3: cooperativas holandesas y suecas; Grupo 4: cooperativas irlandesas; y Grupo 5: cooperativas del resto de países entre los que se encuentran los de Europa del Este y del Sur (Juliá y Server, 2003).

Estos datos son sin duda ya también reveladores de que cuando mayor es el grado de concentración empresarial mayor es el grado de desarrollo empresarial de estas cooperativas, y de su peso en los mercados agropecuarios. De la misma forma un simple análisis del peso que representan las cinco primeras firmas cooperativas de un país dentro de la facturación global de sus cooperativas agrarias, también da un resultado similar situando a la cabeza de nuevo a países como Dinamarca, Finlandia, Holanda e Irlanda y a la cola entre otros a Italia, Grecia o España (COGECA, 2005).

Con todo, y en general, conviene no olvidar que las cooperativas agroalimentarias actúan en un sector, el agroalimentario europeo, que si bien se precia de ser el mayor sector manufacturero de la UE con 13,4 % de la cifra de negocio total y un 13,5 % del empleo, presenta en general fuer-

tes carencias de competitividad en comparación con otros sectores industriales europeos como señalan algunos informes (CIAA, 2008,2009), que destacan:

- Elevado peso de la subvenciones en su cuenta de explotación (15,2 % de su facturación, frente al 4,2 % en el resto de la industria), menor valor añadido por unidad de producto y menor inversión en I+D+i. Así, el gasto en innovación es tan solo del 1,1 % de los ingresos frente al 2,1 % en el que se sitúa la media de la industria.
- Productividad media del trabajo menor que la de la industria manufacturera, que se acentúa en las pequeñas y medianas empresas.
- Nivel formativo menor, solo un 6,6 % del empleo tiene estudios de educación superior frente al 13,1 % que obtiene la media de la industria.
- Pymes con menor propensión a cooperar con otras (3,9 % frente a una media del 5,8 %).

Es en este contexto en el que es especialmente necesario recordar los importantes retos a los que se enfrentan y que podemos resumir en tres grandes capítulos: la globalización y liberalización de mercados, los cambios en la demanda agroalimentaria y en sus operadores, y finalmente la multifuncionalidad y reforma de la Política Agraria Común.

La globalización es un fenómeno que indiscutiblemente nos está conduciendo a una mayor internacionalización de toda la actividad económica, que además se ve favorecida por la continua y creciente liberalización de mercados de la que no está ausente el sector agroalimentario, como viene

quedando claro si observamos la agenda y acuerdos multilaterales que se vienen produciendo en las sucesivas cumbres de la Organización Mundial del Comercio (OMC), cuyo resultado ha sido una reducción arancelaria progresiva y una disminución de las ayudas por parte de la UE respondiendo a la insistencia al respecto de países como el llamado grupo de CAIRNS, Estados Unidos y los países en vías de desarrollo, y también de aquellos Estados miembros que reclaman un mayor ajuste y disciplina presupuestaria dada la difícil coyuntura de la economía y las finanzas públicas.

De todo ello se ha venido desprendiendo una creciente competencia para la producción agroalimentaria europea, que por otro lado observa con preocupación el acceso a sus mercados de producciones de países terceros con sensibles menores costes, no siempre derivados de una mayor eficiencia productiva o de mejores condiciones agroambientales, sino más bien de legislaciones laborales, fiscales, medioambientales y fitosanitarias menos exigentes (García-Azcarate, 2002).

Los cambios en la demanda constituyen otro elemento necesariamente a considerar, tanto en lo referente a los nuevos hábitos y comportamiento de los consumidores como, y especialmente, de los derivados del fuerte proceso de concentración de los operadores en la demanda agroalimentaria (Juliá y Meliá, 2003).

En relación con los hábitos no cabe ninguna duda de que los cambios socioeconómicos en los individuos y sus familias, y en los últimos años también el efecto de la severa crisis que padecen muchos países, han hecho que los consumidores manifiesten una cada vez mayor preferencia, como recordaba Cees Van der Hoeven, el que fuera presidente de Ahold, una de las mayores cadenas de distribución alimentaria a nivel mundial, por productos sanos y seguros, fáciles de tomar (conveniencia) y al que ahora se suma de nuevo, a un precio razonable y si es posible menor.

En cuanto a los cambios en los operadores, resulta bien visible el importante proceso de continua concentración empresarial por parte de los grandes grupos de la distribución alimentaria al que venimos asistiendo en las últimas décadas, tanto en el ámbito mundial, como en Europa y España, que ha significado que ya hoy en muchos países entre cinco y diez compañías controlen más del 60 % de la distribución alimentaria. Así, en Europa incluso se ha llegado a que en algunos países sus tres mayores compañías de distribución controlen entre el 40-45 % del mercado (Francia, Alemania, Portugal, España, Reino Unido), que incluso alcancen o superen en otros el 60 % (Austria, Bélgica, Dinamarca, Irlanda; Holanda), el 70 % (Suecia), o hasta el 80 % (Finlandia) (CIAA, 2009).

En el caso de España es especialmente destacable el caso de la que se ha convertido en su primera gran cadena de distribución alimentaria, Mercadona, una de las cinco firmas empresariales españolas con mejor reputación (Reputation Institute, 2011) con más de 1.300 puntos de venta y más de 70.000 empleados y una cifra de facturación que ronda ya los 20.000 millones de euros, cifra similar a la de la facturación de todo nuestro cooperativismo agroalimentario, y que supone una cuota de mercado superior al 30 %, cifra que con la expansión que está comenzando a tener en Rioja, Navarra y País Vasco, se prevé que se vea fuertemente incrementada (Mercadona, 2013).

Es a eso a lo que se refieren cuando hablan de la asimetría en la cadena de valor agroalimentaria, entre otros, Katerine Batzelli en su informe de 2009 ante el Parlamento Europeo, exponiendo la necesidad de reequilibrar el peso del productor dentro de la cadena agroalimentaria; o Jaime Lamo de Espinosa, cuando se refiere al que llama fenómeno de la *dobles presión inversa*, al aludir a la debilidad negociadora de los productores cuando se enfrentan tanto en los procesos de compra de

insumos como, y aquí aun en mayor medida, a la venta de sus productos a compañías de gran dimensión y poder (Lamo de Espinosa, 2009).

Muy relacionado con estos dos elementos, además de con otros factores, sin duda, está el fuerte proceso de volatilidad de los precios que sufre el sector, así como el aumento de costes de la producción agrícola que ha conducido en muchos casos a un fuerte empeoramiento de sus rentas, hecho que en palabras de la propia Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural del UE hace muy vulnerables a muchas pymes del sector alimentario europeo, especialmente si dependen de un único operador.

Un último elemento que tampoco se puede olvidar es la llamada *multifuncionalidad* de la agricultura, que no hace más que poner en valor todas aquellas funciones que desarrolla la actividad agraria y que no se limitan a la mera producción de alimentos sin más, ya que la conservación del medio, el mantenimiento del paisaje y la contribución al sostenimiento de la población y al desarrollo rural unido a una producción alimentaria de calidad, sana y segura, convierten a la agricultura en un sector estratégico en el orden social, económico y territorial, sin olvidar que estos factores van a ser esenciales a la hora de legitimar las ayudas que pueda recibir que con la nueva PAC, cada vez más orientadas a la atención de esas otras funciones.

Con todo ello, no cabe duda que la respuesta va a venir de la búsqueda de la necesaria competitividad del sector, para el que se configuran como estrategias decisivas la concentración empresarial para un aumento de su dimensión empresarial, y que también es determinante a la hora de poder emprender estrategias también necesarias en esta dirección, como son la innovación tanto tecnológica (de proceso y producto) como no tecnológica (organizacional y de mercado), así como la internacionalización de sus actividades de mercado.

Las propias organizaciones así lo reconocían ya en 2004, y su opinión fue recogida en un *Memorando* sobre las cooperativas agrarias europeas elaborado en 2004 por el COGECA, coincidiendo en que la dimensión continúa siendo un elemento clave en la competitividad de sus empresas, la cual constituye en general una de sus mayores debilidades. Del mismo modo años más tarde se posicionaban las cooperativas agrarias cuando desde la Confederación de Cooperativas Agrarias se elaboró su *Plan de Modernización del Sector*. Es por ello que vemos muy positivo que el Ministerio de Agricultura de España lleve adelante su Proyecto de Ley de Integración Cooperativa y otras entidades asociativas agroalimentarias, y que este pueda contar con el debido acompañamiento presupuestario.

También en la misma línea el Parlamento Europeo se ha pronunciado a favor de un mayor protagonismo de las cooperativas, aprobando una Resolución el 30 de mayo de 2013, tras la presentación del informe sobre la contribución de las cooperativas a la salida de la crisis.

Por todo, es de sumo interés y oportunidad presentar y analizar algunos casos de éxito del cooperativismo agrario europeo, para conocer como desarrollaron y desarrollan sus estrategias de concentración, innovación, diversificación productiva e internacionalización, lo que constituye el objeto de este trabajo, que de forma resumida presenta las principales lecciones que nos muestran las estrategias emprendidas por estas cooperativas, y que de forma más amplia recogimos en el estudio realizado sobre el cooperativismo agrario danés, holandés e irlandés durante 2009 y 2010 por el Centro Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA) de la Universitat Politècnica de València, bajo el título *Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas*, y que fue financiado y editado por la Fundación Cajamar.

## 2. Modelos de concentración en el cooperativismo agroalimentario europeo

El crecimiento empresarial como señalábamos ha sido uno de los objetivos perseguidos por el cooperativismo agroalimentario en la UE, habiéndose acometido de diversas formas, las cuales en muchos casos han comportado modificaciones importantes en sus estructuras de gobierno, viéndose afectado en ocasiones su modelo de propiedad.

Son diversos los autores que han analizado los diferentes modelos implementados por las cooperativas agroalimentarias en su deseo de ganar dimensión, mejorando su competitividad y su servicio al socio, bien a través de unas mejores liquidaciones o de la posibilidad derealizar su inversión en la cooperativa con una valoración ajustada a la realidad (Nilsson, 1999; Beckkum y Bijman, 2006; Van der Krogt *et al.*, 2007; Fulton y Hueth, 2009; Meliá y Carnicer, 2012).

Estos modelos, abordados por las cooperativas en su proceso de consolidación y expansión difieren de los llevados a cabo por las sociedades de capital, prefiriendo las cooperativas fórmulas de índole conservador, con reducidos riesgos asociados y que comporten pocas exigencias de capital al socio. En este sentido, tras comparar las estrategias interempresariales abordadas por una muestra de cooperativas agroalimentarias y de sociedades de capital, Van der Krogt *et al.*, 2007, concluyen que frente a estas últimas, que optan en su expansión por fórmulas basadas en la toma de control a través de adquisiciones, y de la participación estratégica en el capital social, las cooperativas se decantan por fórmulas como las fusiones, contratos de licencia, acuerdos de colaboración empresarial y *joint ventures*.

Nilsson (1999) realiza una caracterización de los modelos estructurales hacia los que han evolucionado las cooperativas agroalimentarias

europeas, y destaca *cinco tipos*, conformando estructuras que a medida en que van incrementándose las necesidades de capital o financiación, van desmutualizándose o descooperativizándose:

- *Cooperativas tradicionales*, en las que rigen sin excepción los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), tal y como los conocemos, siendo el modelo predominante, especialmente en cooperativas que comercializan o realizan un primer procesado de productos básicos.
- *Cooperativas con participación de inversores externos*, en las que se admite la entrada de inversores no socios, que ven remunerada su inversión en función de la inversión realizada, bien en forma de interés percibido o a partir de los resultados, a diferencia de los socios que lo hacen en función de la actividad.
- *Cooperativas con filiales o subsidiarias*, en las que se integran inversores no socios. Así, los inversores forman parte de la filial, pero no participan directamente de la cooperativa. La filial es propiedad (total o parcialmente) de la cooperativa, y dependiendo de lo que decida la misma, puede sacarse a bolsa o no.
- *Cooperativas con participaciones transmisibles*, también llamadas *cooperativas de nueva generación*. Estas cooperativas no basan la entrada de capital en nuevos inversores (aunque también puede haberlos con carácter minoritario), sino en nuevas aportaciones efectuadas por los socios. En estas cooperativas, la entrada de socios no es libre, sino restringida, y se basa en la adquisición por parte de los mismos de derechos de suministro a

la cooperativa (Harris, 1996), de forma que la aportación al capital de cada socio es proporcional al volumen que vaya a suministrar a la cooperativa.

- *Cooperativas PLC*<sup>1</sup>, que vamos a denominar *cooperativas sociedad anónima*. Son cooperativas que han creado una sociedad de capital, normalmente una sociedad anónima para el desarrollo de la actividad de la cooperativa, convirtiéndose los socios de la cooperativa en socios de la sociedad mercantil, aunque continúan siendo socios de la cooperativa, ya que esta no se extingue. El capital de la sociedad anónima en algunos casos es 100 % propiedad de la cooperativa o de sus socios, y en otros entran en el accionariado inversores externos. Obviamente, en aquellos casos en que estos inversores externos llegan a controlar más del 50 % de los derechos de voto de la sociedad anónima, la entidad deja de poder seguir denominándose cooperativa sociedad anónima.

Los tres primeros modelos comportan una propiedad cooperativizada y la inexistencia de un mercado para las participaciones de la cooperativa, con la consecuente dificultad para el socio de recuperar su inversión en la misma. Los dos últimos modelos vienen a resolver esta última dificultad, en la medida en que esta participación pasa a tener una valoración más acorde con la realidad, y a ser negociable.

Bekkum y Bijman (2006), a partir del estudio de la trayectoria de 50 grupos cooperativos de carácter internacional, distinguen dos conjuntos en los mismos: el de *las cooperativas que se han convertido en sociedades de capital* (con acciones

desligadas de la producción) que han permitido a sus socios bien canjear sus participaciones en la cooperativa por nuevas acciones o realizar su valor, esto es, cooperativas que han optado en su estrategia de crecimiento por el modelo no cooperativo o desmutualizado; y un segundo grupo, integrado por cooperativas que deliberadamente retuvieron, en mayor o menor medida, una forma de propiedad colectiva o cooperativa, ejerciendo un control conjunto y conservando una relación con la sociedad cotizada. Los autores acuñan este segundo grupo como cooperativas híbridas cotizadas, destacando como muy positivo el hecho de que este segundo grupo de entidades «tengan lo mejor de ambos mundos»: lealtad de los productores, seguridad de acceso al mercado de su producción y al mismo tiempo un acceso a capital externo.

Las razones que llevan a las cooperativas a introducir modificaciones estructurales alejándose del modelo tradicional son múltiples, y han sido analizadas por diferentes autores (Cronan, 2007; Fulton y Hueth, 2009; Galor, 2008; Hailu y Goddard, 2009). Cabe destacar entre ellas la necesidad de fuentes alternativas de financiación adicionales al socio, bastante reacio a realizar nuevas inversiones, así como otros problemas comunes en cooperativas, vinculados con su particular estructura de los derechos de propiedad: el comúnmente conocido como problema del *portfolio* según el cual pueden surgir conflictos entre socios por diferencias en cuanto a la mejor forma de invertir los fondos de la cooperativa, diferencias que afloran en mayor medida en cuanto hay diferentes perfiles de socios, con mayor o menor aversión al riesgo y distinto nivel de actividad con la cooperativa (Plunkett, 2005); el *problema del horizonte*, que suele aflorar en cooperativas maduras, con socios de distintas edades y expectativas de permanencia en la cooperativa, y por tanto con diferente grado de aceptación de los proyectos expansivos de la cooperativa con mayor periodo de maduración; o el *problema del polizón o de la propiedad común*, que aflora con la entrada

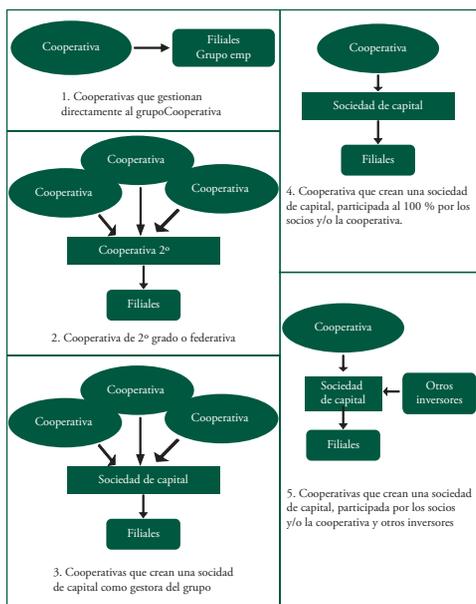
<sup>1</sup> PLC es el acrónimo utilizado para designar a las *Public Limited Companies*, empresas que podrían asimilarse a las sociedades anónimas españolas.

de nuevos socios, al no reflejar la cuantía de las aportaciones de éstos el beneficio generado por las inversiones derivadas de las aportaciones de los antiguos cooperativistas, normalmente reflejadas en las reservas acumuladas, beneficiándose los nuevos del ahorro de los anteriores (Arcas *et al.*, 2011).

A estas razones se le unen otras no intrínsecamente vinculadas a la propia naturaleza cooperativa, como es la existencia de déficits en la gestión, denominador común en las operaciones de reestructuración empresarial (Fulton, 2009), la falta de comprensión y conocimiento de los valores y principios cooperativos, o la existencia de un entorno político que no entiende las necesidades y el carácter operativo de estas entidades, factores que indudablemente influyen en la migración hacia modelos más distantes del tradicional cooperativo.

Un reciente estudio de Meliá y Carnicer (2012), a partir del análisis de los 60 mayores grupos cooperativos agroalimentarios europeos en los sectores lácteo, cárnico y hortofrutícola identifica *cinco modelos de crecimiento*:

Figura 1. Modelos de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias europeas



Fuente: Meliá y Carnicer (2012).

1. El primer modelo descrito es el de aquellas cooperativas que sin perder su naturaleza cooperativa gestionan directamente el grupo, dependiendo por tanto las empresas filiales directamente de ellas mismas. Ejemplos de este tipo de cooperativas hay múltiples: Arla Foods o Tine en el sector lácteo, Danish Crown en el cárnico o Flora Holland en el hortofrutícola.
2. El segundo grupo está integrado por las cooperativa de 2.º grado o federativas, es decir cooperativas de cooperativas, actuando estas de sociedad matriz o gestora del grupo empresarial. Ejemplos de este tipo encontramos también múltiples en el escenario europeo, tales como Irish Dairy Board en el sector lácteo, Coren en el cárnico, y Anecoop en el hortofrutícola.
3. El tercer modelo es similar al segundo, en la medida en que asocia a varias entidades cooperativas, aunque en este último caso el tipo de entidad creada al objeto de gestionar el grupo es una sociedad de capital, dependiendo de esta las filiales, Ejemplos de éste tipo son Valio Oy o Lactogal en el sector lácteo, Maine Viande Socopa SA en el cárnico o Conserve Italia en el hortofrutícola.
4. El cuarto modelo es similar al tercero, pero en este caso es una única cooperativa la que constituye una sociedad de capital al objeto de gestionar el grupo empresarial, perteneciendo todo su capital social a la cooperativa o a sus socios, siendo por tanto ésta la que posee las participaciones en el capital de las filiales o sociedades subsidiarias. La cooperativa puede poseer una participación y un control total y directo sobre la sociedad de capital, y a través de ella una participación indirecta (total o parcial) en las filiales. Ejemplos de este modelo los encontramos en Campina y Nordmilch en el sector lácteo, the Greenery y FresQ en el hortofrutícola.

5. El último modelo supone un paso más en el camino de la captación de financiación externa, estando constituido por aquellas cooperativas que han creado una sociedad de capital que gestiona el grupo, admitiendo la misma inversores externos. En este caso la cooperativa ha creado una sociedad de capital, adjudicando a sus socios sus acciones, pero no posee el 100 % de su capital, sino que una parte, inferior al 50 % pertenece a otros inversores. En el momento en que esta parte superara el 50 % entendemos que perdería la naturaleza cooperativa. En este modelo, generalmente la sociedad mercantil suele cotizar en bolsa. Ejemplos los encontramos en Kerry Group o Glanbia, en el sector lácteo, o HK Scan en el sector cárnico.

Estos últimos modelos, en los que existe la posibilidad de realizar la inversión del socio en la cooperativa a través de la venta de las acciones de la sociedad de capital creada, permiten superar en parte los problemas apuntados, vinculados con la particular estructura de los derechos de propiedad de las cooperativas (*portfolio*, *polizón* y *horizonte*), y en los casos en que se produce además la salida a bolsa de la sociedad de capital, facilitan una entrada de financiación ajena importante que facilita la expansión. Por otra parte, son modelos que se están demostrando aptos para crear grupos o redes empresariales de carácter vertical, que cubren los distintos estadios o eslabones de la cadena de valor alimentaria, frente a los modelos tradicionales, más frecuentemente basados en la consecución de economías de escala, normalmente ubicados en empresas que operan en los estadios iniciales de la cadena de valor.

Sin embargo, su progresivo alejamiento del modelo de cooperativa tradicional, y con él de los elementos que constituyen su columna vertebral, es decir de algunos de sus principios neurálgicos

(participación del socio en la actividad cooperativizada, control democrático de los socios, autonomía de gestión e independencia, actividad para la satisfacción de los socios, distribución de excedentes en función de la actividad cooperativizada) hacen que el debate quede abierto, sobre todo cuando ambos modelos (tradicional y el que algunos autores han identificado como híbrido) coexisten en grupos empresariales de similar dimensión y actividad, y no se ha demostrado que ninguno de ellos esté generando mejores resultados para el socio.

### 3. Casos de éxito a destacar

La integración y la internacionalización se plantean como estrategias clave para que las cooperativas europeas puedan competir de forma exitosa con las grandes multinacionales no cooperativas (Ebneht y Theuvsen, 2005).

En este sentido, las cooperativas europeas han realizado un claro avance en los últimos tiempos, a través de diferentes procesos de integración, especialmente en países del norte de Europa (Julia y Meliá, 2008). A continuación se destacan y describen una serie de casos de organizaciones cooperativas ubicadas en Irlanda, Holanda y Dinamarca, países escogidos por las siguientes razones:

- Sus principales cooperativas agroalimentarias operan en sectores clave de la economía agraria europea como son el cárnico, lácteo y hortofrutícola.
- Son países donde la fórmula cooperativa ha demostrado ser capaz de ostentar la práctica totalidad de la cuota de mercado de sus sectores de actividad.
- Sus cooperativas han conseguido a través de las estrategias de crecimiento empre-

sarial desarrolladas, tanto de carácter interno como externo, alcanzar puestos de liderazgo a nivel internacional.

Concretamente, de las diez primeras organizaciones cooperativas agroalimentarias europeas, dos son danesas, tres holandesas y una irlandesa, si bien esta última ostenta actualmente una forma mercantil, aunque fue creada y está principalmente participada por la cooperativa y sus socios, y constituye por tanto lo que hemos denominado una cooperativa sociedad anónima.

### 3.1. La senda del crecimiento empresarial en el sector lácteo irlandés. Los casos de *Irish Dairy Board* y *Kerry* en Irlanda

El sector lácteo irlandés desarrolla prácticamente la totalidad de su actividad empresarial bajo la fórmula cooperativa. Por otra parte, se deben destacar dos fenómenos que han caracterizado su evolución y permiten comprender mejor su situación actual, que son: la concentración a través de procesos de fusión y la transformación de cooperativas en sociedades mercantiles (cooperativas sociedad anónima).

En la segunda mitad del siglo XX se acometió una profunda racionalización del sector cooperativo lácteo con una larga tradición y fuerte implantación pero con una alta atomización de sus organizaciones. Fue alentado por el interés del país en ingresar en la entonces Comunidad Económica Europea (CEE), produciéndose un cambio radical a partir del cual surgen cuatro categorías de cooperativas que se mantienen con pocos cambios en la actualidad (McCarthy, Briscoe y Ward, 1998):

- Seis cooperativas de gran tamaño, que procesaban anualmente entre 300 y 400

millones de litros de leche cada una, que representaba el 60 % del suministro total de leche en Irlanda.

- Seis cooperativas de tamaño medio que procesaban anualmente en torno a 100 millones de litros de leche cada una, y aunaban el 13 % del suministro total de leche en Irlanda.
- Diez cooperativas que procesaban anualmente entre 30 y 100 millones de litros de leche cada una, contribuyendo al 20 % del suministro total de leche en Irlanda.
- Veinte cooperativas de pequeña dimensión que no llegaban a procesar la leche de sus ganaderos.

Actualmente se ha alcanzado un elevado grado de concentración puesto que el 82 % del total de las ventas procedentes de las cooperativas lácteas irlandesas proviene de tres cooperativas (Kerry, Glanbia y KerryGold), las cuales agrupan al 44 % de los socios. Otra parte de la producción se canaliza a través de cooperativas de segundo grado como *Irish Dairy Board* (Briscoe y Ward, 2007) cuyo caso se describe a continuación.

*Irish Dairy Board* es una sociedad cooperativa láctea de segundo grado, que tiene por objeto la comercialización conjunta de los productos lácteos de otras cooperativas manufactureras y compañías lácteas de menor dimensión. Actualmente, la mayor parte de las cooperativas lácteas irlandesas existentes en la actualidad son miembros de esta sociedad, y supone una alternativa a la transformación en sociedad mercantil que como se ha expuesto anteriormente abordaron algunas de las grandes cooperativas lácteas irlandesas en el pasado.

Se funda en 1961 por el Ministerio de Agricultura como *Agencia Irlandesa de Productos Lácteos*, con el principal objetivo de crear una marca de mantequilla irlandesa, con una elevada imagen

de calidad que pudiera comercializarse a buen precio, puesto que se exportaba a granel al Reino Unido, donde se envasaba bajo marcas inglesas. En 1973 se configura como una cooperativa de segundo grado, integrando a la mayor parte de cooperativas lácteas irlandesas.

Ya en 1962 se crea la marca *Kerrygold* que ha sido y es su principal enseña y fuente de ingresos. Inicialmente se lanzó como marca exclusiva de exportación de mantequilla de origen irlandés, que progresivamente fue extendiéndose por los mercados internacionales. Actualmente, se comercializa en más de 60 países del mundo, y se ha convertido en la marca alimenticia irlandesa con más reconocimiento a nivel internacional.

Desde su creación, ha evolucionado en respuesta a los cambios del entorno europeo y mundial hasta convertirse en una de las primeras firmas exportadoras de Irlanda, con una cifra de ventas en torno a los dos mil millones de euros y unos cuatro mil empleados.

Su apuesta es clara por el desarrollo de nuevos productos, y en especial aquellos con elevado valor añadido, como los alimentos de conveniencia, que permitirán una mayor estabilidad de las rentas de los productores, ante la volatilidad de los precios de la leche. Especialmente destacable también es el desarrollo de ingredientes alimenticios, así como la expansión, fortalecimiento y consolidación del panel de marcas.

En su condición de cooperativa de segundo grado integra a varias de las cooperativas lácteas con mayor dimensión empresarial en Irlanda. El principal reto es evitar la generación de ineficiencias comerciales y agravios entre cooperativas de diferentes tamaños, que puedan causar baja y comprometer el futuro de su proyecto empresarial.

Por otra parte, un aspecto determinante del actual escenario del cooperativismo lácteo irlandés ha sido la mercantilización de varias de sus cooperativas más importantes, favorecida por el grado de concentración alcanzado y sus necesidades

de financiación como es el caso de Kerry que se detalla a continuación.

*Kerry Group* es una organización especialmente representativa al tratarse originalmente de un proyecto empresarial cooperativo (Kerry Coop.), que para responder a los retos del mercado y las necesidades de crecimiento de su actividad, se transformó en una sociedad mercantil que cotiza en bolsa. Esta transformación fue muy criticada en el contexto de un sector como el lácteo irlandés eminentemente cooperativo, si bien ha sido imitado por otras organizaciones.

Pese a la progresiva reducción de la participación de Kerry Coop en el grupo, la realidad es que una parte importante de la empresa sigue ligada al condado de Kerry, donde mantiene su sede social, en manos de socios de la cooperativa, los cuales por otra parte, mayoritariamente han conservado las acciones recibidas. Además, aunque la participación de la cooperativa en el grupo ha ido reduciéndose, no lo ha hecho el valor de la inversión que aún poseen en la entidad.

Sus orígenes se remontan a 1967 con la unión de diez cooperativas lácteas con el objetivo de construir una planta de procesado de leche, aunque fue en 1974 cuando se constituyó como Kerry Coop y en 1986 alcanzaba un tamaño similar al de las cinco mayores cooperativas irlandesas. Fue entonces cuando mercantiliza su actividad a través de Kerry Group Plc y un 20 % de su capital sale a bolsa, superando actualmente el 70 %.

Suministra más de 15.000 tipos de alimentos, ingredientes alimenticios y productos saborizantes a clientes en más de 140 países del mundo. Asimismo, posee instalaciones de fabricación en 20 países diferentes y oficinas de venta internacionales en otros tantos.

Se ha consolidado como uno de los fabricantes más grandes y tecnológicamente avanzados de ingredientes y sabores en el mundo. En la categoría de alimentos para el consumo, considera esenciales la correcta gestión de las marcas, el enfoque a la

investigación y la innovación hacia la mejora de la salud y el bienestar, y los productos de conveniencia.

Considera esencial el buen posicionamiento en los mercados internacionales y que sus plataformas tecnológicas lideren la innovación y el crecimiento constante del grupo. En los mercados de ingredientes confía en mantener las fuertes tasas de crecimiento orgánico. En los alimentos para el consumo, piensa mantener exclusivamente aquellas actividades que proporcionen una adecuada rentabilidad.

Su desarrollo y expansión se ha basado en una política de adquisiciones que fortaleciera tanto su red de producción como de comercialización, con una clara vocación global y con especial interés en empresas de perfil innovador y tecnológico.

### *3.2. La apuesta por la concentración comercial en el sector hortofrutícola holandés. El caso de The Greenery*

El caso de *The Greenery* es un ejemplo representativo de concentración empresarial en el sector hortofrutícola holandés y un modelo de éxito, clave en el mercado internacional de frutas y hortalizas. Este sector se benefició durante muchos años de fuertes incrementos, tanto de las exportaciones como del consumo interno de estos productos. Sin embargo, a finales de los ochenta, se truncó esta tendencia favorable, debido principalmente a la fuerte competencia de otros países productores como los situados en el sur de Europa. Además se produjo una evolución significativa de la participación en las ventas alimentarias de los hipermercados y supermercados, mayoritariamente concentrados en grandes cadenas de distribución.

En este contexto, se crea *The Greenery* en 1996 con la fusión de nueve cooperativas hortofrutícolas. Se trataba de cooperativas que comercializaban sus productos a través de subastas, modelo que en esos momentos ya no se adaptaba a un escenario

con una demanda cada vez más concentrada a través de las grandes cadenas de distribución alimentaria, y a la fuerte competencia ejercida especialmente por las producciones del sur de Europa.

Actualmente, *The Greenery* ya se sitúa como la cuarta cooperativa en volumen de facturación de los Países Bajos, además de situarse entre las diez primeras empresas hortofrutícolas del mundo. Su cifra de negocio supera los mil millones de euros, y cuenta con más de 1.500 empleados y otros tantos socios proveedores de frutas y hortalizas. Comercializan su producción a través de sus filiales y cadenas de distribución, siempre buscando beneficiarse de la reducción de costes por volumen de comercialización.

La internacionalización es uno de sus principales pilares realizando intercambios comerciales con más de 60 países. Cuenta con una red de oficinas comerciales repartidas por todo el mundo. Entre las más importantes se encuentra las de Alemania y España, y en los últimos años han ampliado su negocio en países como China y Polonia.

Es un proveedor de referencia para sus clientes por su rápida reacción ante los cambios de los deseos del consumidor, el acortamiento de la cadena de aprovisionamiento desde el agricultor al consumidor, así como la amplitud en calendario y diversificación de su producción. Una de sus líneas de negocio más innovadora es la cuarta gama, alcanzando cuotas en torno al 25 % de su mercado y en los próximos años esperan que esta cifra se duplique.

Se debe destacar la rapidez en el crecimiento de su organización empresarial, a través de la mejora constante de la coordinación de su estructura en red y la gestión de buenas relaciones comerciales con las cadenas de distribución. Se trata de una organización que a partir de una ampliación constante de la oferta intentar dar una respuesta ágil e innovadora a la demanda, aunque el gasto que generan la aplicación de estos nuevos procesos a

veces no es bien percibido por los socios, puesto que no produce resultados a corto plazo.

El tamaño alcanzado de la entidad se ha basado en procesos de integración empresarial mediante fusiones, que se pretenden seguir acometiendo con otras cooperativas, principalmente para conseguir hacer frente a la competencia emergente de países de Europa del Este. No se descarta la posibilidad de seguir creciendo buscando socios fuera de sus fronteras.

### *3.3. Liderazgo danés en el sector cárnico europeo. El caso de Danish Crown*

Dentro del cooperativismo agroalimentario danés, cabe destacar el caso de *Danish Crown*. Se trata de la cooperativa cárnica más grande de su país, siendo además la segunda del mundo y la primera de Europa en el negocio de mataderos de cerdos. Además es la primera exportadora de carne de cerdo a nivel mundial, con una cuota de producción a este nivel del 1,8 %.

Sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX convirtiéndose en el primer matadero cooperativo establecido en Dinamarca. En la segunda mitad del siglo XX comenzó a fusionarse con otros mataderos de cerdos, para adquirir mayor dimensión y mejorar la comercialización, acabando por absorber a la segunda mayor cooperativa cárnica del país, consolidando su situación actual. Por tanto, su principal modelo de crecimiento han sido las fusiones a pesar de las dificultades que estos procesos conllevan principalmente en el momento de la integración de las organizaciones.

En los últimos años ha buscado incrementar su presencia internacional produciendo también en los principales mercados donde vende sus productos como Reino Unido, Alemania, Suecia y Polonia. Actualmente, la cifra de negocio generada

fuera de Dinamarca es similar al volumen de las exportaciones realizadas.

La captación de la mayor parte del valor añadido del producto final demandado se considera esencial para el negocio. Se atiende así a las nuevas necesidades del consumidor y se incorporan constantemente nuevas líneas de productos elaborados y preparados, más allá de las canales de carne obtenidas tras el sacrificio de los animales, aumentando constantemente el ratio de transformación

Su elemento clave es la posición que ha conseguido alcanzar en los mercados exteriores, siendo capaces de vender sus diferentes tipos de productos allí donde se obtenga el mejor precio. Todo ello, a pesar de la dificultad que supone estar instalados en un país, donde existen unos elevados costes de producción para las empresas manufactureras.

El tamaño de la empresa es su principal factor competitivo. Las líneas estratégicas de *Danish Crown* vienen determinadas por su expansión en el extranjero, que por su importancia para la supervivencia y crecimiento del grupo son asumidas y entendidas por los socios.

### *3.4. Hacia el cooperativismo agrario transnacional. El caso de Arla Foods*

*Arla Foods* es actualmente una sociedad cooperativa dedicada a la producción y comercialización de una amplia gama de productos lácteos. Se destaca como un caso singular, resultado de una fusión entre cooperativas ubicadas en países diferentes.

Nació en el año 2000, como resultado de la fusión entre la cooperativa danesa MD Foods y la sueca Arla. Los orígenes de la primera se remontan a 1970 con la unión de siete cooperativas lácteas, que culmina en 1995 con la adquisición de la segunda empresa láctea danesa. Arla nace en 1915, y poco a poco integra un gran número de industrias

lácteas, alcanzando a finales de los noventa el 65 % de la producción de su país. Ahora, la cooperativa es propiedad de más de diez mil ganaderos tanto daneses como suecos y su facturación se sitúa por encima de los seis mil millones de euros.

Hoy es una compañía global, líder en la producción de lácteos en el mundo. A través de su política de adquisiciones ha configurado una amplia red empresarial, tanto a nivel de producción (50 plantas situadas en Canadá, EEUU, Argentina, Brasil, Reino Unido, Dinamarca, Alemania, Polonia, Suecia, Finlandia, Arabia Saudí y China) como a nivel comercial con oficinas de ventas en 25 países, adaptándose localmente a cada uno de sus mercados.

Los productos frescos (leche, yogures, nata, etc.) son los que proporcionan la mitad de sus ingresos. Su estrategia se basa en la calidad, la sostenibilidad y la innovación, con sofisticados sistemas de monitorización de sus procesos y trazabilidad de sus productos. Cuenta con un equipo de I+D altamente cualificado, lanzando alrededor de 200 nuevos productos al año en el mundo.

El tamaño de la empresa es su principal factor competitivo, y en los últimos años se ha apostado especialmente por la diversificación, buscando producir nuevos tipos de leche en la medida de lo

posible. En esta línea, se dedica a la investigación alrededor del 1 o 2 % de la cifra de negocio realizada con sus propios equipos y en algunas materias básicas también en colaboración con universidades.

Los procesos de consolidación se llevan a cabo mediante fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas. En algunos países la empresa conjunta les ha resultado muy útil al aprovechar una marca existente. No obstante, Arla Foods normalmente intenta introducirse como una marca nueva en los mercados donde entra. Además se reconoce la dificultad de los procesos de fusión acometidos debido a las diferencias culturales y organizativas.

## 4. Conclusiones

Tras el examen de los modelos de crecimiento y en especial de los casos de éxito que hemos presentado, observamos claramente que las cooperativas estudiadas presentaban un denominador común: todas han hecho del crecimiento parte de su estrategia.

Aún así, con todo lo expuesto, y tal y como ya señalamos en trabajos anteriores derivados del referido estudio de factores determinantes del éxito de las cooperativas líderes del sector agroa-

Tabla 1. Principales características casos estudiados sobre cooperativas agroalimentarias líderes europeas

	Modelo organizativo	Facturación (millones de euros)		Empleados	
		2009	2011/2012	2009	2012
<b>Danish Crown</b>	Cooperativa que gestiona el grupo	6.035	7.600	24.274	23.582
<b>Arla Foods</b>	Cooperativa que gestiona el grupo	6.183	7.400	16.231	18.000
<b>Kerry Group</b>	Cooperativa con sociedad de capital participada en menos del 100 % por la cooperativa	4.523	5.848	21.997	24.000
<b>Irish Dairy Board</b>	Cooperativa de segundo grado	1.823	2.028	3.820	3.700
<b>The Greenery</b>	Cooperativa con sociedad de capital participada al 100 % por la cooperativa	1.148	1.396	1.631	1.820

Fuente: Base de datos AMADEUS y elaboración propia.

limentario europeo, se pueden extraer distintas conclusiones que pasamos a reproducir (Juliá *et al.*, 2010; Juliá *et al.*, 2012).

No existe un modelo único, puesto que cada una de las cooperativas tiene su propio modelo de crecimiento. Algunas se articulan mediante la creación de sociedades mercantiles para mejorar su capacidad financiera, y así desarrollar sus actividades y aumentar su volumen de negocio. Otras utilizan la adquisición de diferentes tipos de sociedades dentro y fuera de sus fronteras, o bien la diversificación tanto dentro de su propio campo de actividad como en otros más o menos relacionados con el sector agroalimentario, y la creciente internacionalización de su negocio. No han contado en general con ayudas específicas por su titularidad u origen cooperativo, más bien se han beneficiado en algunas ocasiones de líneas de apoyo generales a las estrategias de integración, que trataban sobre todo de favorecer la creación de valor.

Otro elemento común de todas las cooperativas estudiadas en estos países ha sido la permanente conexión de sus planes empresariales al mercado, que se está caracterizando por su respuesta a la demanda, como los productos de conveniencia (fáciles de tomar) o los que añaden valores nutricionales (biofuncionales). En este sentido, es de destacar que la mayor parte de ayudas en algunos de estos países como en el caso de Irlanda se han centrado en el apoyo al desarrollo de procesos industriales que supongan una mayor incorporación de valor añadido.

Como ya apuntábamos, en todos los casos se observan elementos comunes en lo que ha sido su estrategia empresarial, destacando:

- La necesidad de un mayor tamaño como elemento de competitividad, el cual se ha basado fundamentalmente en las fusiones y adquisiciones de empresas. Cabe destacar, que siendo fórmulas cooperativas no han optado como estrategia

por el establecimiento de alianzas estratégicas o conciertos cooperativos. Por otra parte, tampoco muestran una especial preferencia en las fusiones y adquisiciones por organizaciones cooperativas, si bien cuando se ha considerado oportuno, pese a las dificultades inherentes a estos procesos, se han acometido procesos de fusión transfronteriza, como el de Arla Foods.

- La diversificación como factor estratégico ante el mercado. En unos casos dentro de la misma gama de productos y en otros, en actividades más o menos relacionadas dentro del sector agroalimentario, siempre hacia productos de mayor valor añadido.
- En algunos casos el elemento diferencial más significativo ha sido la apuesta por el desarrollo de una marca propia para mejorar su penetración en el mercado y especialmente su internacionalización. Destacan el caso de la irlandesa IDB con la marca Kerrygold y la sueco-danesa Arla Foods con Arla.

En el primer caso se trata de una marca genérica que reconoce el origen irlandés de toda la marca de productos lácteos que acoge y que durante muchos años ha sido la única marca utilizada para la exportación de productos lácteos irlandeses. En el caso de la marca Arla ha permitido la fuerte internacionalización de la compañía y destacar como elemento diferenciador la fuerte vinculación de la oferta con el productor. Sin embargo, en ningún caso se vincula la marca directamente al origen cooperativo.

- Todas ellas se caracterizan por una fuerte promoción de la I+D+i como elemento clave de competitividad en el sector

agroalimentario, forma idónea de dar respuesta a las nuevas demandas del mercado, reconociendo su vinculación al crecimiento empresarial.

- Todas las cooperativas han hecho un gran esfuerzo por tratar de reorientar su oferta productiva de acuerdo con la evolución y cambios de la demanda, alejándose del tradicional modelo cooperativo que trataba meramente de dar salida a la producción de sus socios. Sin embargo en algunos casos el desarrollo de estas políticas no ha sido fácil al no ser siempre bien entendidas por la base social.
- Todas las organizaciones analizadas han promovido una fuerte internacionalización de su negocio agroalimentario, mediante la realización de adquisiciones estratégicas en otros países que constituían sus principales mercados de destino, configurando a través de estas filiales grandes grupos multinacionales.

En cuanto a su posición en el mercado, se sitúan de la misma forma que sus competidores: buscan todos los posibles canales de comercialización, e intentan fortalecer su vinculación con la distribución alimentaria, pero al mismo tiempo incorporan nuevos canales que permitan la mejor defensa de sus marcas propias. En este sentido tienen importantes alianzas con las mayores firmas multinacionales del sector agroalimentario.

## Referencias bibliográficas

- ARCAS, N., dir.: (2011): *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*. Ed. Fundación Cajamar.
- BEKKUM, O. F. y BIJMAN, J. (2006): «*Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives*». En *7<sup>th</sup> International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks*, Ede, The Netherlands.
- CIAA (2008): *Data & trends of the European Food and Drink Industry*. En [http://www.ciaa.be/documents/brochures/dataandtrends\\_2007.pdf](http://www.ciaa.be/documents/brochures/dataandtrends_2007.pdf).
- CIAA (2009): *The competitiveness of the EU food and drink industry. Facts and figures 2009*. En <http://www.ciaa.be/asp/documents/brochures.asp>.
- COGECOA (2005): *Las cooperativas agrarias en la UE*. En <http://www.ccae.es>.
- COGECOA (2010): *Agricultural cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*. Ed. Europeanagri-cooperatives. En <http://www.copa-cogeca.eu/cogeca>.
- COGECOA (2011): Exposición de Paolo Bruni, Presidente de Cogeca. Mesa redonda en la asamblea general de las Cooperativas Agroalimentarias. Madrid, España, el 10 de mayo 2011.
- CRONAN, G. (2007): «Something for Nothing – It’s Fabulous»: *An Australian Perspective of Demutualisation*. New South Wales Department of Fair Trading, Australia. En: <http://www.ica.coop/coop/mutuality/garrycronansomethingfornothing.pdf>.
- FULTON, M. E. y HUETH, B. (2009): «Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview». *Journal of Cooperatives* (23); pp. i-xi.
- GALOR, Z. (2008): *Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives*. En [http://www.coopgalor.com/i\\_publications.html](http://www.coopgalor.com/i_publications.html).
- GARCÍA-AZCÁRATE, J. M. (2002): *La revisión a medio plazo de la PAC. ¿Locura burocrática o apuesta de futuro en la PAC que España necesita?* Valencia UIMP.
- HAILU, G. y GODDARD, E. (2009): «Sustainable Growth and Capital Constraints: The De-

- mutualization of Lilydale Co-operative Ltd». *Journal of Cooperatives* (23); pp. 116-129.
- JULIÁ, J. F.; GARCÍA-MARTÍNEZ, G. y MELIÁ, E. (2012): «La globalización y los modelos de crecimiento de los grupos cooperativos. Las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea»; *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía* (79); pp. 82-113.
- JULIÁ, J. F. y MELIÁ, E. (2003): «Challenges for agricultural co-operatives in the European Union: The case of Spanish agricultural co-operatives»; *International Journal of Cooperative Management*. pp. 16-23.
- JULIÁ, J. F.; MELIÁ, E.; GARCÍA-MARTÍNEZ, G. y GALLEGRO, L. P. (2010): *Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo*. Ed. Fundación Cajamar.
- JULIÁ, J. F. y SERVER, R. J. (2003): «Social economy companies in the Spanish agricultural sector: delimitation and situation in the context of the European Union»; *Annals of Public and cooperative Economics* 74(3); pp. 465-488.
- LAMO DE ESPINOSA, J. (2009): «La crisis económica global y la crisis agraria española»; en *Mediterráneo Económico* (16); pp. 47-83.
- MCCARTHY, O.; BRISCOE, R. y WARD, M. (1998): *Irish Agricultural Co-operatives: An Overview*. Centre for Cooperative Studies.
- MELIÁ, E. y CARNICER, P. (2012): «La desmutualización de las sociedades cooperativas ¿una realidad cada vez más cercana?»; comunicación presentada a las XIV Jornadas de Investigadores CIRIEC-España.
- MERCADONA (2013): *Memoria anual 2012*. En <http://descargas.mercadona.com/memoria2012>.
- NILSSON, J. (1999): «Co-operative Organisational Models as Refections of the Business Environments»; *The Finnish Journal of Business Economics* (4); pp. 339-470 (*Special Issue: «The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment»*).
- PLUNKETT, B. (2005). *The portfolio problem in agricultural cooperatives: An integrated framework*. Dissertation presented by Bradley Plunkett, supervised by Cook, M.
- REPUTATION INSTITUTE (2011): *Informe Rep Track Pulse España 2011*.
- VAN DER KROGT, D.; NILSSON, J. y HOST, V. (2007): «The impact of cooperatives risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies—with an empirical study of the European dairy industry»; *Agribusiness* 23(4); pp. 452-472.