



14

Colección **Economía**

Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo

Acciones a emprender
por las cooperativas agrarias españolas

Juan Francisco Juliá Igual

Elena Meliá Martí

Gabriel García Martínez

Luís Pedro Gallego Sevilla

Los factores de competitividad
de las cooperativas líderes
en el sector agroalimentario europeo

Colección **Economía** [14)

Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo

Acciones a emprender
por las cooperativas agrarias españolas

Juan Francisco Juliá Igual

Gabriel García Martínez

Elena Meliá Martí

Luis Pedro Gallego Sevilla



Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo
Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas

© del texto: los autores

© de la edición: Fundación Cajamar

Edita: Fundación Cajamar

Diseño y maquetación: Beatriz Martínez Belmonte y Juan José Rodríguez Góngora

Foto de cubierta: Puente de Oresund (Suecia/Dinamarca) en construcción

Imprime: Publidisa (San Florencio 2, 41018 Sevilla)

ISBN-13: 978-84-937759-3-3

Depósito legal: AL-XXXX-2010

Fecha de publicación: Junio 2010

Impreso en España/Printed in Spain

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, *offset* o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita de los titulares del *Copyright*.

Índice

Prólogo.....	9
Nota de los autores.....	11
1. Introducción y objetivos	13
2. Metodología de la investigación	17
3. Aproximación a los modelos cooperativos de referencia en Europa	21
3.1. <i>Economía social y cooperativismo agrario en Europa</i>	21
3.2. <i>El reto de la internacionalización en el sector lácteo europeo.</i> <i>El ejemplo de Irlanda</i>	47
3.3. <i>La apuesta por la concentración comercial en el sector hortofrutícola holandés</i>	66
3.4. <i>El camino de la especialización. El sector cárnico danés</i>	79
4. Descripción de los múltiples casos de estudio	91
4.1. <i>Los casos de Irish Dairy Board y Kerry en Irlanda</i>	91
4.2. <i>El caso de The Greenery. La concentración empresarial</i> <i>en el sector hortofrutícola holandés</i>	113
4.3. <i>Los casos de Agrifirm en Holanda y DLG en Dinamarca</i> <i>y el cooperativismo europeo de suministros</i>	119
4.4. <i>El caso de Danish Crown. Líder danés en el sector cárnico europeo</i>	130
4.5. <i>El caso de Arla Foods. Hacia el cooperativismo agrario transnacional</i>	142

5.	Discusión de resultados	155
5.1.	<i>El marco legal e institucional</i>	155
5.2.	<i>La dimensión estratégica</i>	156
5.3.	<i>Los modelos de crecimiento empresarial</i>	159
5.4.	<i>El posicionamiento en el mercado</i>	164
6.	Propuestas para el debate sobre el marco jurídico	167
6.1.	<i>Marco de referencia</i>	168
6.2.	<i>Sistemas de regulación de las cooperativas agrarias en la UE</i>	171
6.3.	<i>Virtualidad de una ley sectorial de cooperativas agrarias en España</i>	176
6.4.	<i>La ley ante la competitividad de las cooperativas en Europa</i>	180
7.	Conclusiones	199
8.	Anexo I	205
9.	Anexo II	209
10.	Índice de tablas, gráficos y esquemas	213
11.	Bibliografía	219

Prólogo

Cajamar Caja Rural comparte con la Fundación que lleva su nombre dos objetivos fundamentales. El primero consiste, como entidad de naturaleza cooperativa, en el fomento de la economía social, que se caracteriza por subordinar la maximización de los beneficios privados a los fines sociales, al colectivo. El segundo se centra en el apoyo al desarrollo local, como pulmón financiero de los agentes económicos de aquellos territorios en los que opera, permitiéndoles un mejor aprovechamiento de sus recursos endógenos y un mejor rendimiento de sus ventajas comparativas. En realidad, se trata de una única misión, que se desarrolla a través de dos herramientas complementarias: una encargada de la actividad financiera y enfocada a las necesidades de las familias y las pequeñas y medianas empresas; y otra que gestiona la generación de conocimiento y persigue el desarrollo social y cultural, en su sentido más amplio. El objeto del presente libro forma parte de ese ideario. Grosso modo, las conclusiones a las que llegan los autores de este magnífico trabajo podrían resumirse en un par de líneas: el modelo cooperativo sigue vigente, y las entidades asociativas de esta índole, convenientemente gestionadas, pueden ser plenamente competitivas en el mercado agroalimentario mundial. De hecho, en estas páginas se recogen algunas historias de éxito empresarial, explicándose cómo dichas cooperativas han conseguido liderar sus respectivos sectores. En la base de dicho éxito está la trabajosa y lenta tarea de actualización constante del modelo de acción cooperativa, con objeto de adaptar las estructuras existentes a los nuevos condicionantes del mercado global, lo que no pocas veces choca con la inercia de la tradición y con la diversidad de criterios de una base societaria no siempre consciente del nuevo rumbo de los tiempos.

Tal y como hoy lo entendemos, el movimiento cooperativo nació en el contexto de la Revolución Industrial, como reformulación de las prácticas comunales tradicionales y como respuesta al empeoramiento de las condiciones de vida que trajo consigo para las capas populares el modelo productivo fabril. A pesar del cambio de escenario, en 2010 la finalidad de la cooperación sigue siendo la misma que cuando en 1844 los Pioneros de Rochdale pusieron en marcha su actividad societaria. Se trata ahora, como se trataba entonces, de incrementar las rentas de los trabajadores o pequeños productores a través de estrategias comunes, compartidas, y de la implementación de economías de escala para no sucumbir ante la competencia de las grandes empresas fabriles o los mayoristas agrarios. En el ámbito agroalimentario, hay que subrayar que desde los años setenta, la demanda, bien organizada en las grandes cadenas de distribución minorista, viene presionando a la baja los precios de las commodities agrarias. A la oferta, a los productores, dispersos y desconectados, sólo

les queda responder a esa situación de desequilibrio con una organización más eficiente. Ante la crisis de precios sólo es viable, a largo plazo, una respuesta orientada al mercado, dirigida a los nuevos retos que éste no deja de plantear. Si, por el contrario, la cooperativa permanece inmóvil, abúlica, quedará inevitablemente abocada a jugar un papel testimonial, cuando no a la desaparición.

La actividad agraria se ha transformado radicalmente. En apenas cuarenta años se ha pasado de lo rural a lo agroalimentario, de la producción campesina mayoritaria a la hegemonía de la industria de la alimentación. En su momento, los productores españoles llevaron a cabo el tránsito de campesinos a agricultores. Queda pendiente todavía en muchos casos el paso de agricultores (meros proveedores de materia prima sin elaborar) a empresarios agrarios, y en esa evolución impuesta el asociacionismo es una vía preferente, en tanto que la cooperación hace posible lo que el aislamiento impide: la capitalización de las infraestructuras y la captación de cada vez mayor valor añadido en la cadena de comercialización. Las entidades en cuyo estudio se detiene este libro han sabido dar el salto de dimensión y profesionalización que queda como reto pendiente para buena parte del sector en España. Son auténticas empresas cooperativas, que en ocasiones han llegado a alterar su estatus jurídico para convertirse en sociedades anónimas, como única manera de mantener la esencia de los principios cooperativos: incrementar, o cuando menos mantener el poder adquisitivo de los productores, en un contexto como el actual en el que los costes de producción no dejan de aumentar, y los de venta se abaratan progresivamente. Estoy convencido de las bondades del modelo cooperativo, así como de la capacidad de los hombres y mujeres de nuestro campo para producir alimentos de calidad, sanos y a precios razonables. No obstante, para que las rentas de estas personas avancen, necesariamente tendrán que retener parte del valor que sus productos adquieren desde que salen de sus cultivos hasta que llegan a las manos de los consumidores. Así han hecho en buena parte de Europa, como se glosa a continuación, y así deberían hacer la mayoría de las cooperativas agrarias españolas.

Sólo me queda agradecer a los autores su esfuerzo y su trabajo. Y muy especialmente al Profesor Juliá, que ya coordinó en 2004 el volumen VI de nuestra Colección de Estudios Mediterráneo Económico (dedicado precisamente a la Economía Social), quien, a pesar de sus múltiples obligaciones y compromisos como Rector de la Universidad Politécnica de Valencia, se prestó generosamente a coordinar a un equipo de investigadores de primera línea para que pudiera ver la luz una obra tan oportuna como ésta.

*Juan del Águila Molina
Presidente de la Fundación Cajamar*

Nota de los autores

Son numerosas las dificultades que se encuentran a la hora de esbozar y plantear cualquier estudio, así como desarrollarlo para llegar a articular un documento donde de una manera ordenada se puedan hilar todos los análisis realizados, para alcanzar unas determinadas conclusiones.

Nuestro caso no iba a ser una excepción, más si cabe al abordar un fenómeno como es el cooperativismo agrario, que si bien es cercano y muy extendido en el sector agrario, no goza de un amplio abanico de fuentes de información y documentación, como es el caso de otros sectores y empresas.

Por las circunstancias anteriores que conocíamos, y con el encargo que desde la Fundación Cajamar se nos planteó, de desarrollar un análisis sin ningún tipo de premisa previa, se decidió articular el presente estudio basado en la identificación de casos de estudio relevantes dentro del ámbito del cooperativismo agroalimentario europeo a partir de entrevistas en profundidad.

Uno de estos casos es la cooperativa sueco-danesa ArlaFoods, fruto de una fusión de dos cooperativas lácteas de dos países diferentes. Lo escogimos como caso paradigmático de lo que denominamos cooperativismo transnacional, del que en España se debe tomar buena nota cuando parece impensable o harto difícil una fusión entre cooperativas agrarias de diferentes comunidades autónomas.

Por ello, a la hora de seleccionar una imagen de cubierta para la edición del estudio, escogimos una panorámica del puente de Oresund. Se trata del puente combinado más largo de Europa habilitado tanto para el tráfico de carretera como el ferroviario, conectando la capital danesa Copenhague y la ciudad sueca Malmö, cuya inauguración oficial fue el 1 de julio de 2000, siendo uno de los factores que ayudó a plantear la citada fusión.

Dicho puente ha unido dos zonas de la Unión Europea, puesto que Suecia y Finlandia estaban incomunicadas por carretera y tren con el resto de la UE, estrechando lazos y fortaleciendo conexiones que favorecen la actividad económica. Por ello, nos ha parecido una buena metáfora de las necesidades y el futuro del cooperativismo agroalimentario, tal y como se plantea en el trabajo.

Aprovechamos para agradecer el apoyo y la confianza que desde la Fundación Cajamar nos han brindado desde el primer momento. Queremos hacer mención expresa a Jerónimo Molina que nos propuso su realización. También a Roberto García y Ana Cabrera que nos acompañaron en el trabajo de campo, así como al resto de personas que integran actualmente el equipo de su Servicio de Estudios bajo la dirección de David Uclés, que nos han ayudado en la siempre ardua tarea de revisión del texto y han realizado una impecable edición.

También queremos hacer mención a la labor de Elena Samo, Jose Pablo Juliá y Ana Martínez, alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, donde impartimos clase, que en diferentes fases del estudio han colaborado con nosotros.

Por último, reseñar que este trabajo sobre cooperativismo es también fruto de la esencia doctrinal de esta figura societaria, que no es otra más que la cooperación, algo que se dio en el plano institucional y personal, ya que no podemos olvidar que desde quienes encargaron el estudio, la Fundación Cajamar, nacida en el seno del cooperativismo de crédito, tan vinculado históricamente al cooperativismo agrario, hasta las embajadas en España de los países objeto de estudio: Dinamarca, Irlanda y Países Bajos, y las organizaciones y empresas cooperativas visitadas, nos prestaron en todo momento su apoyo y disposición, lo que hizo posible la finalización con éxito de este estudio, cuyo fin último es servir al mejor desarrollo de nuestro cooperativismo agroalimentario.

Valencia, febrero de 2010

1. Introducción y objetivos

La justificación de este trabajo está basada en los evidentes problemas de crecimiento de las cooperativas agrarias en España en los últimos años, frente a una distribución alimentaria cada vez más concentrada, que capta la mayor parte del valor añadido. Ante la crisis del modelo cooperativo tradicional, se intentan buscar posibles vías de desarrollo en el actual contexto económico.

El objetivo final del estudio persigue la elaboración de un documento de reflexión para el cooperativismo agrario español, partiendo del diagnóstico del sector y su problemática actual comparada con la evolución y situación de otros países dentro del contexto europeo, en el cual han abordado con éxito la necesaria concentración empresarial, junto a una propuesta de posibles actuaciones para la administración y organizaciones representativas.

Para cubrir los objetivos del estudio, se ha redactado con una estructura secuencial compuesta de tres partes claramente diferenciadas.

La primera parte se centra en una aproximación al cooperativismo agroalimentario europeo como pieza clave en el entramado empresarial del sector, fórmula encuadrada en la denominada economía social. Tras justificar los modelos sectoriales-geográficos que se han seleccionado en el estudio, se describe el sector donde desarrollan su actividad, el peso y el papel que el cooperativismo juega dentro del mismo, y se identifican las cooperativas más representativas. Aunque se trata de un bloque introductorio se aprovecha ya para incluir una referencia expresa a la posición estratégica más destacada en cada caso. En definitiva, se pretende ayudar a contextualizar el análisis realizado para un mejor conocimiento de la realidad objeto de estudio.

La segunda parte profundiza a través de un estudio de casos en la mayoría de las cooperativas líderes identificadas como más representativas dentro de los modelos más exitosos a nivel europeo. Su desarrollo está basado fundamentalmente en la información más específica recabada en las visitas realizadas a estas organizaciones en la fase de campo del estudio. Se intenta de nuevo, de una manera más detallada, ahondar en la descripción de las particularidades y principales características, para facilitar la comprensión de los resultados del trabajo.

La tercera parte ordena y analiza los resultados concretos de las entrevistas realizadas a los altos directivos de las organizaciones cooperativas seleccionadas, estructurada en cuatro bloques (marco legal e institucional, visión estratégica, modelos de crecimiento empresarial y posicionamiento en el mercado) en los que se agrupan las cuestiones planteadas. En esta parte se persiguen una serie de objetivos específicos que son:

- Identificar los principales obstáculos y problemáticas a las que se enfrentan este tipo de cooperativas.
- Poner de manifiesto las estrategias desarrolladas por las cooperativas líderes en su sector en el actual contexto competitivo.
- Conocer los diferentes modelos de crecimiento para conseguir y mantener su posición en los mercados.

A su vez, el trabajo se compone de siete capítulos, que se describen a grandes rasgos a continuación.

Tras los dos primeros capítulos dedicados a la introducción del trabajo, donde se plantean los objetivos del mismo, y la descripción de la metodología aplicada, en el Capítulo 3, se realiza un análisis del sector agroalimentario y del cooperativismo en Europa, incidiendo más en aquellas variables que se consideran más relevantes para determinar su situación actual, destacando las principales fortalezas y debilidades que caracterizan al mismo y que condicionarán su situación en el futuro. Así mismo dentro de este capítulo se realiza un estudio detallado de tres de los principales sectores agroalimentarios: lácteo, hortofrutícola y cárnico, con el fin de conocer la relevancia que tienen los mismos en el conjunto de la economía agraria de la Unión Europea, y más en concreto dentro de aquellas regiones donde el cooperativismo agrario, gracias al desarrollo de determinadas políticas y estrategias, han conseguido llegar a liderar el mercado.

Posteriormente, en el Capítulo 4, se incluye una profunda descripción de los diferentes casos objeto de estudio, siendo en total siete las entidades cooperativas que se han identificado como más representativas dentro de los modelos más exitosos a nivel europeo. En cada uno de los casos se realiza un análisis de los principales rasgos y características que presentan las mismas, incidiendo en sus ventajas competitivas, tales como la especialización o la concentración empresarial que les han servido para consolidar estructuras empresariales altamente eficientes, ocupando una posición dominante en determinados sectores de la agricultura europea.

El Capítulo 5 recoge la discusión de resultados, donde a partir de la información recogida en las entrevistas realizadas para el estudio de casos, se analizan de forma conjunta los diferentes bloques en los que se estructuraron las mismas: marco legal e institucional, visión estratégica, modelos de crecimiento empresarial y posicionamiento en el mercado.

En el Capítulo 6 se realiza un análisis del marco legislativo que regula el cooperativismo en los diferentes países de la Unión Europea, realizando para ello una comparación de los mismos y resaltando las deficiencias y obstáculos que presenta la normativa española en esta materia. A partir de las mismas, se sugieren una serie de posibles modificaciones legislativas tendentes a mejorar la operativa de nuestras cooperativas agroalimentarias.

Para finalizar, en el Capítulo 7, se detallan las conclusiones a las que se ha llegado tras el estudio y análisis de toda la información contenida en el trabajo.

2. Metodología de la investigación

Se puede considerar que existen dos tipos fundamentales de aproximación a un objeto de estudio, bien a través de una metodología de investigación cuantitativa o cualitativa.

Las metodologías cuantitativas, partiendo de un marco teórico, formulan un modelo que se puede comprobar empíricamente. Tras la obtención de los datos y su posterior análisis, se llega a las conclusiones teóricas y su correspondiente revisión.

En cambio, en las metodologías cualitativas, la relación entre la teoría e investigación es interactiva, y rechaza en principio las formulaciones y marcos previos, para no limitarse a los horizontes preestablecidos.

Tradicionalmente, han primado las técnicas basadas en información objetiva con metodologías de investigación cuantitativa, pero en el pasado siglo XX surge la necesidad de contar con técnicas adecuadas a contextos caracterizados por la incertidumbre, debido a un entorno económico y empresarial cada vez más cambiante.

En este contexto y para el presente estudio, el problema metodológico radica en la ingente cantidad de variables e interacciones que intervienen, la elección no neutral de un modelo determinado, además de los requerimientos derivados de la necesidad de disponer de suficientes datos relativos a las variables consideradas, con los que se suele contar de forma sesgada o incompleta, en el mejor de los casos.

Estos factores han motivado la elección de la *investigación cualitativa* para la realización del presente estudio, estando avalada por multitud de autores (Ruiz-Olabuénaga, 1996; Valls, 1997; Shaw, 2003; Corbetta, 2007, entre otros).

A continuación, se describe la metodología utilizada, a través de sus diferentes fases: planteamiento de la investigación, recopilación de los datos, análisis y resultados.

A diferencia de una investigación cuantitativa al uso, en el *planteamiento de la investigación* del presente estudio se ha pretendido huir inicialmente de la definición de hipótesis de partida basadas en marcos teóricos, para construir las conforme se desarrolla el mismo, siendo el principal objetivo perseguido con el estudio realizar un análisis del cooperativismo agrario, para lo cual, se partirá de una comparación de la evolución y situación de los diferentes países en el contexto europeo, junto a una aproximación a los sectores más representativos y su problemática actual.

El siguiente paso, y una vez determinado el principal objetivo de la investigación, fue la *recopilación de los datos*, aplicando de manera secuencial un conjunto de técnicas que a continuación se describen.

En esta fase inicial del estudio, se hace necesaria la utilización de un diseño de investigación exploratorio, con el principal objetivo de clarificar las ideas de partida del fenómeno objeto de estudio. Esta primera investigación exploratoria ha consistido fundamentalmente en el análisis de fuentes secundarias, principalmente para conformar los capítulos dedicados al estudio de los diferentes sectores cooperativos.

Posteriormente, tras efectuar un exhaustivo análisis de la información de carácter secundaria recopilada, y siendo conscientes de sus limitaciones, emerge claramente la necesidad de llevar a cabo una investigación con datos de naturaleza primaria, empleando para ello la técnica del *estudio de casos*, y realizar así una descripción detallada de una serie de entidades consideradas ilustrativas de la investigación objeto de estudio, por presentar unas características y prácticas que merecen ser analizadas en profundidad.

Respecto a la utilización de esta metodología, Yin (1994) es el autor más citado, siendo referencia obligada, considerando el estudio de casos una investigación empírica que aborda un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, donde los límites entre ese contexto y dicho fenómeno no son claramente diferenciables, utilizándose diferentes fuentes de evidencia. Se trata de una metodología de investigación ampliamente utilizada en el análisis de las organizaciones en diferentes disciplinas científicas.

El estudio de casos resulta adecuado sobre todo en aquellas áreas donde la teoría no está bien desarrollada (Ryan *et al.*, 2002), presentando el inconveniente de que al tratarse de muestras pequeñas se hace difícil poder extrapolar los resultados obtenidos y generalizar los descubrimientos al resto de la población a la que pertenecen. Así pues, hay que señalar que la misma no se ha realizado a partir de casos individuales representativos estadísticamente, sino que los mismos han sido seleccionados a juicio del equipo investigador, por el interés y singularidad de los mismos, siendo cooperativas líderes en sus países y sectores, que gracias a continuos procesos de fusión y de alianzas estratégicas han conseguido consolidar estructuras empresariales muy eficientes capaces de alcanzar en muchos casos una posición dominante en el mercado, convirtiéndose en modelos de éxito a nivel europeo.

Tras la identificación de los casos objeto de estudio, el siguiente paso fue establecer contacto con dichas entidades, lo cual se hizo por medio de las embajadas de sus correspondientes países en España, donde se presentó previamente la justificación y el objeto del estudio. A través de las mismas, además de agilizar y facilitar el acceso a las cooperativas, se contrastó que la inclusión de los casos seleccionados se ajustaba perfectamente a los objetivos del estudio y que podían contribuir al enriquecimiento del mismo. Así pues, finalmente la muestra de entidades analizadas está formada por un total de siete empresas, distribuidas sectorial y geográficamente tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2.1. Distribución sectorial y geográfica de las entidades estudiadas

Sector lácteo	Kerry Group Irish Dairy Board Arla Foods	Irlanda Irlanda Dinamarca-Suecia
Sector hortofrutícola	The Greenery BV	Holanda
Sector cárnico	Danish Crown	Dinamarca
Sector suministros	Agrifirm DLG	Holanda Dinamarca

El estudio de casos está basado fundamentalmente en la información más específica recabada en las visitas realizadas a estas organizaciones en la fase de campo del estudio. Se intenta de nuevo, de una manera más detallada, ahondar en la descripción de las particularidades y características más representativas, para facilitar la comprensión de los resultados del trabajo. La técnica empleada para ello fue la recogida de datos a través de entrevistas personales en profundidad a directivos de las empresas, en cada una de las sedes de las entidades seleccionadas, lo cual permitió recabar información del tipo:

- Descripción de las características de las empresas.
- Análisis de las decisiones, estrategias y tendencias de las empresas en un contexto de futuro.
- Caracterización de puntos fuertes y débiles de las empresas y sus competidores.

La última fase del estudio comprende el análisis de toda la información recopilada, tanto en la fase de investigación exploratoria como en la de trabajo de campo, permitiendo profundizar en los diferentes aspectos que aborda el presente trabajo.

Tras la correspondiente fase de análisis se establecen las conclusiones pertinentes, además de un conjunto de propuestas de posibles actuaciones para la administración y las organizaciones representativas de nuestro país.

3. Aproximación a los modelos cooperativos de referencia en Europa

3.1. Economía social y cooperativismo agrario en Europa¹

Introducción

En el desarrollo del presente estudio se ha analizado la actual situación de las cooperativas agrarias de la Unión Europea (UE), para el cual se han considerado las principales variables desencadenantes de su actual escenario y forma de proceder, condicionantes indudables de la actividad económica de los agricultores europeos, y por ende de sus cooperativas. Entre ellas, destacan las relacionadas con la demanda agroalimentaria, la globalización, la liberalización de los mercados y la Política Agraria Comunitaria (PAC).

Descrito el contexto, y con él los actuales desafíos de las cooperativas agrarias, se identifican algunas de las fortalezas que les van a permitir afrontarlos con éxito, así como las principales limitaciones y flaquezas con las que deben operar, muchas de ellas claramente derivadas de la propia estructura cooperativa, ya que de su conocimiento se extraerán estrategias de actuación que permitirán a las cooperativas adaptarse a la nueva situación. Para la identificación de estas debilidades y fortalezas nos hemos apoyado inicialmente en los resultados de una encuesta realizada por la *General Confederation of Agricultural Co-operatives in the European Union* (COGECA, 2004) a las organizaciones representativas de las cooperativas agrarias de los principales Estados de la UE.

Por último, y teniendo en cuenta que del análisis efectuado se desprenden grandes diferencias en el desarrollo empresarial alcanzado por las cooperativas de los diferentes Estados miembros, se realiza por medio de un análisis *cluster* una clasificación de las mismas, identificando grupos de países líderes en el desarrollo de sus cooperativas agrarias, con objeto de establecer a partir de los mismos la relación existente entre el grado de desarrollo alcanzado por las mismas y el desempeño de estrategias de concentración e internacionalización como medio de intensificar su presencia en el sector.

¹ Este epígrafe ha sido extraído de la publicación: Juliá, J.F. y Melià, E. (2008): "Social Economy and the cooperative movement in Europe: contributions to a new vision of agriculture and rural development in the Europe of the 27"; en *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 62 (*Special issue on "Spanish social economy: facts and researches"*); pp. 141-168.

3.1.1. De la UE-15 a la UE-27

El cooperativismo agrario tiene un gran arraigo en la UE, gozando sus cooperativas de una influencia a nivel sectorial muy superior a la disfrutada por las que operan en otros sectores. De hecho, tras la última ampliación europea, se sumaron a las casi 25.000 cooperativas agrarias entonces existentes cerca de 8.000 cooperativas de los diez países de la Europa Central y Oriental, contando actualmente con más de 32.000 cooperativas agrarias, que agrupan a más de 11 millones de socios y facturan por encima de 250.000 millones de euros (Tabla 3.1).

Las actividades de estas entidades asociativas son diversas, destacando como mayoritarias la comercialización de la producción de sus agricultores socios -en algunos casos previa transformación (elaboración de aceite, vino, lácteas, cárnicas, etc.)-, el abastecimiento de suministros a los socios, así como la prestación de algunos servicios relacionados con la actividad productiva, contribuyendo por tanto de forma clara y directa a la mejora de la renta de los agricultores.

Su producción global representa más del 60% de la oferta agraria europea (UE-15), y alcanza en algunos países porcentajes en ocasiones superiores al 90%, como es el caso de la leche en Dinamarca, Austria, Finlandia e Irlanda, o del porcino en Dinamarca (Tabla 3.2). Además, conviene apuntar que la producción en manos de cooperativas sigue creciendo en muchos de los sectores y países. Este es el caso de Bélgica, Dinamarca, Alemania, Finlandia, Holanda y Portugal, en los que la cuota de mercado cooperativa en muchos de los productos analizados (frutas y hortalizas, carne, lácteos, cereales) se ha incrementado. En el resto de países, con pocas excepciones, la cuota se ha mantenido, lo que denota la confianza de los agricultores en esta figura asociativa.

Tabla 3.1. Estadísticas de las cooperativas agrarias en la UE-27 (1998-2003)

Año	Núm. socios		Empleados		Volumen ventas ⁽¹⁾		Volumen ventas ⁽²⁾		Núm. socios		Empleados		Volumen ventas ⁽¹⁾		Volumen ventas ⁽²⁾	
	coop.	(miles)	coop.	(miles)	coop.	(miles)	coop.	(miles)	coop.	(miles)	coop.	(miles)	coop.	(miles)	coop.	(miles)
Austria	1998	1.047	560,7	19	535,5	18,1	ND	ND	2003	1.046	441,3	19,9	ND	19,02	ND	ND
Bélgica	1999	345	36,3	ND	105,2	ND	ND	2003	355	35,8	20	100,8	56,34	2,75	7,7	40,4
Dinamarca	1998	21	99,3	41,5	4.728,6	1.976,2	12.570	598,6	2003	14	81,5	35	5.821,4	2.500,00	18,85	1.346,4
Finlandia	1998	69	234	33,6	3.391,3	487,0	8.400	121,7	2003	45	215	45,2	4.777,8	1.004,44	13,3	295,6
Francia	1998	3.750	612	ND	163,2	33,4	63.000	16,8	2003	3.500	580	150	165,7	42,86	67	19,1
Alemania	1998	4.221	2.964	140,9	702,2	33,4	37.700	8,9	2003	3.266	2.385	120	725,8	36,52	37	11,3
Grecia	2000	6.470	745	ND	115,1	925	0,1	2002	6.370	714	ND	112,1	ND	1,04	0,2	8,6
Irlanda	1998	122	185,6	37,1	1.521,3	304,1	11.300	92,6	2002	99	197,9	35,3	1.999,0	356,57	12,4	125,3
Italia	1998	4.278	571	44	133,5	10,3	12.723	3	2003	3.863	536,2	64	138,8	16,57	20,83	5,4
Luxemburgo*	1995	ND	ND	ND	ND	ND	ND	4,8	1999	9	ND	ND	ND	ND	ND	25,6
Holanda	1997	ND	ND	ND	2.204,2	ND	ND	176,05	1998	115	256,8	59,6	2.233,0	518,26	22,735	197,7
Portugal	1998	908	ND	ND	ND	867	0,95	2002	924	ND	ND	ND	ND	ND	0,95 ⁽⁴⁾	22,0 ⁽⁴⁾
España	1998	3.968	1.072	47	270,2	11,8	8.754	2,2	2003	4.175	932,1	78,4	223,3	18,78	14,19	3,4
Suecia	1995	ND	ND	ND	6,0	ND	ND	165	1999	53	300	13,6	5.660,4	256,60	10	188,7
Reino Unido	1995	ND	ND	ND	535,57	ND	15,14	1999	565	241	13,6	426,5	24,07	12,4	21,9	51,3
UE-15 Total	25-199	7.079,9	363,1	281,0	14,4	156.239	6,2	24.419	6.916,6	654,6	283,2	26,81	232,5	9,5	9,5	9,5
Bulgaria**	1996	3.267	743	0,231	ND	0,07	ND	ND	1996	3.267	743	0,231	ND	0,07	ND	ND
Chipre**	1996	36	15,7	ND	436,1	ND	ND	ND	1996	36	15,7	ND	436,1	ND	ND	1,3
Rep. Checa	1998	798	235	ND	294,49	ND	ND	ND	2003	686	54,8	ND	79,9	ND	ND	ND
Estonia	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Hungría**	1996	1.345	300	ND	223,0	ND	ND	2003	72	8,4	0,5	116,7	6,94	0,023	0,31	0,9
Letonia	2000	68	7,5	0,4	110,2	5,88	5.690	83,7	2003	72	8,4	0,5	116,7	6,94	0,023	0,31
Lituania	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Malta	2003	17	0,003271	0,102	192,4	6,00	0,038	2003	17	0,003271	0,102	192,4	6,00	0,038	2,2	2,2
Polonia**	1996	4.938	630	ND	127,6	ND	ND	ND	1996	4.938	630	ND	127,6	ND	ND	0
Rumanía**	1996	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	1996	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Eslovaquia	2002	745	ND	47	ND	63,09	ND	ND	2002	745	ND	47	ND	63,09	ND	ND
Eslovenia	2000-	107	22,7	3,9	ND	463	4,3	2003	86	19,5	3,4	226,7	39,53	0,51	5,93	5,93
Total																
									11.192	5.042						
UE-27 Total									35.611	11.959						

(1) Millones de €. (2) Millones de € por cooperativa. ND: Dato no disponible. (3) Producción Final Agraria. (4) El ratio para Portugal es del año 1998.

Fuente: Datos recopilados por autores del COGECA, CCC (04)8664e, 2005. *Datos de Luxemburgo de La cooperación agraria en la Unión Europea: Tendencias y temas de actualidad (COGECA, Diciembre de 2000). **Datos de Chipre, Hungría, Rumanía y Polonia de Statistics and information on european co-operatives (ACI, 1998b).

Tabla 3.2. Cuota de mercado de las cooperativas agrarias en algunos países de la Unión Europea (1998-2003). En porcentaje

	Insumos agrarios									
	Leche		F y H		Carne		Suministros		Cereales	
	1998	2003	1998	2003	1998	2003	1998	2003	1998	2003
Alemania	69	68	45	45	30	35	50***		-	
Austria	94	94			20	20			60	60
Bélgica	50	50	72	80	20	25	40			40
Dinamarca	95	97	20	30	89	90	57***	Nd	57	80
España	40	40	15-45	15-45	25-35	25-35	70	70	35	35
Finlandia	96	97			69	74	41***			
Francia	49	37	35-50*		34		45-60***		74	74
Grecia	35-50***		50***		5-30***		-		49***	
Holanda	82	85		60	35		54		-	
Irlanda	97	97	-		70	70	65	65	69*	
Italia	38*		41*		10-15*		15*		15*	
Luxemburgo	80**		-		25-30*		75-95**		75**	
Portugal	62	65	45		-		-		-	
Reino Unido	55**		25-40**		10-25**		30**		25**	
Suecia	95	90			40***	30	40		75*	70
Eslovenia	89	80	19	76	87	76			90	28
Letonia		25		1						30
Chipre*		Cuota de mercado global de las cooperativas agrarias: 30%								
República Checa*		Cuota de mercado global de las cooperativas agrarias: 65%								

* Datos de 1996; ** Datos de 1999; *** Datos de 1998.

Fuente: Datos de 1996, 1998 y 1999 a partir de *La cooperación agraria en la Unión Europea. Tendencias y temas de actualidad*, COGECA, (Diciembre de 2000); Datos de 2003 a partir de COGECA (2005); Datos de Chipre y la República Checa a partir de *Statistics and information on european co-operatives*, ACI (1998b).

No obstante, hay que destacar que el desarrollo que han alcanzado estas entidades en los diferentes países es dispar, sobre todo en lo que a desarrollo empresarial se refiere (Tabla 3.1). De hecho, coexisten países con un cooperativismo agrario muy atomizado, presentando sus cooperativas reducidos volúmenes de negocio, de socios y de trabajadores, con países cuyas cooperativas han experimentado un fuerte desarrollo empresarial, habiéndose consolidado como grandes grupos empresariales. En este sentido, resulta muy clarificador a la hora de conocer la disparidad existente, citar los dos casos extremos: el de Grecia, cuyas 6.370 cooperativas asocian por término medio 112 socios y facturan del orden de 200.000 euros, y Dinamarca, cuyas 14 cooperativas agrarias presentan una dimensión considerablemente superior, agrupando una media de 5.821 socios, 2.500 trabajadores y presentando una cifra media de negocio de 1.346 millones de euros.

En el caso de los 12 países de reciente incorporación a la UE, son cerca de 11.000 las cooperativas agrarias existentes, y alcanzan en muchos sectores cuotas de mercado importantes (30% en el caso de las cooperativas agrarias de Chipre, o del 65% en el caso de las de la República Checa) (Tablas 3.1 y 3.2). No obstante, es una realidad el menor desarrollo y peso alcanzado por sus cooperativas con respecto al conjunto de la Unión.

En cuanto al citado menor desarrollo de sus cooperativas obedece a diferentes razones. Entre ellas, a la errónea visión que en los mismos se tuvo de las cooperativas en el proceso de transición de sus economías socialistas al libre mercado. Así, muchos gobiernos consideraron en este proceso a las cooperativas altamente ligadas al régimen socialista, razón por la cual se forzó la división y reparto de la tierra de las mismas entre sus socios, a los que se animó a que abandonaran las cooperativas (Bartus, 1999). El apoyo con el que contaron fue nulo, como en muchos casos desincentivadora la legislación, lo que en muchos países desembocó en la conversión de muchas de estas sociedades en otras formas jurídicas empresariales, especialmente en el sector agrario, a pesar de lo cual continúan teniendo un peso relevante en el sector.

Es claro que no se alcanzaron a ver las verdaderas potencialidades de las cooperativas, en el ámbito de la protección de los pequeños productores, creación de empleo, generación de actividad económica (especialmente en zonas desfavorecidas), prestación de servicios a sus socios o fijación de la población en los espacios rurales.

No olvidemos que la agricultura en la mayoría de estos países tiene un peso en sus economías muy superior al de la media europea. Un ejemplo de ello es el porcentaje de población empleada en agricultura, que fluctuó en 2006 de un 1,7% en Malta a un 30,6% en Rumanía (Comisión Europea, 2008b) (Tabla 3.3).

Los nuevos Estados miembros presentan una superficie cultivable superior al 36% de la existente en la UE-15 y aportan una población activa empleada en el sector agrario de 6.321 miles de personas. No en vano, si bien en la UE-15 únicamente el 3,7% de la población activa está empleada en agricultura, representando la misma un 1,1% del PIB, en los países recientemente incorporados estos porcentajes son muy superiores, alcanzando en el caso de Rumanía o Polonia cifras del 30,6 y del 15,8% respectivamente, en el caso del empleo, y del 7,2 y 2,4% en el caso del peso del sector sobre el PIB.

Tabla 3.3. Algunos datos de la agricultura en los países protagonistas de la última ampliación de la UE (2006)

	Peso PIB (%)	Valor añadido bruto agricult. a p.b. (mill €)	Sup. cultivada (miles de ha)	Produc. final (mill €)	Personas empleadas (miles)	Porcentaje población activa	VAB a p.b. por trabajador en agricultura (€)
Bulgaria	6,2	1.548	5.190	3.471	252	8,1	6.143
Chipre	2,3	332	169	618	15	4,3	22.133
Eslovaquia	1,1	509	1.939	1.770	101	4,4	5.040
Eslovenia	1,5	455	491	1.064	92	9,6	4.946
Estonia	1,7	221	762	542	32	5	6.906
Hungría	2,5	2.263	5.809	6.001	188	4,8	12.037
Letonia	1,9	308	1.856	851	122	11,2	2.525
Lituania	2,3	555	2.791	1.612	187	12,4	2.968
Malta	1,2	60	10	127	3	1,7	20.000
Polonia	2,4	6.520	15.957	16.173	2.304	15,8	2.830
Rep. Checa	0,8	866	3.566	3.567	182	3,8	4.758
Rumanía	7,2	7.010	14.117	14.365	2.843	30,6	2.466
Total países ampliación	2,6	20.647	52.657	50.161	6.321	14,30	3.266
UE-27	1,2	143.445	182.103	326.725	12.564	5,9	11.417
UE-25	1,2	134.887	162.796	308.888	9.468	4,7	14.247
UE-15	1,1	122.799	145.404	276.562	6.244	3,7	19.667

p.b.: precios base.

Fuente: Comisión Europea (2008b).

Sin embargo, existen grandes diferencias en la renta obtenida por trabajador empleado en agricultura. A modo de ejemplo, en Eslovaquia el VAB/Unidad de Trabajo Anual rondaba en 2006 los 5.040 euros y en Hungría los 12.037 euros², lo que representa el 26 y el 61% respectivamente del VAB/UTA obtenido en ese mismo año en la UE-15 (Marí y Meliá, 2004).

Además, hay que reconocer la situación de inferioridad que en cuanto a eficiencia productiva manifiestan en comparación con el resto de agriculturas de la UE. Así, el Valor Añadido Bruto (VAB) global de los 12 países ascendió en el 2006 a 20.647 millones de euros, lo que escasamente representa un 6% del obtenido por la UE-15 (Tabla 3.3).

No es de extrañar que el documento *Las cooperativas en la Europa de las empresas* (Comisión Europea, 2001), estableciera dos objetivos prioritarios para las cooperativas de los 10 países protagonistas de la ampliación del 2004, dada su gran tradición y su capacidad de contribuir al desarrollo económico y social de los mismos:

² Los Informes de la Comisión Europea acerca de la situación de los entonces países candidatos estiman que el número de UTA se aproxima al 50% del número de trabajadores agrarios.

- Adaptación al contexto competitivo del mercado único, en el sentido de modernizar su gestión con objeto de incrementar su eficiencia, reforzando sus bases financieras.
- Provisión a las autoridades públicas de estos países de asistencia en la elaboración de una normativa adecuada para las cooperativas, así como la adopción del acervo comunitario que constituye el Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea (ESCE), lo que les permitiera su normal desarrollo tanto a nivel interno como a nivel internacional.

No en vano, entre las respuestas de estos 10 países a este documento encontramos que 7 de ellas subrayan el interés por el ESCE, tanto por su función directa de posibilitar la creación de sociedades cooperativas transnacionales, como porque indirectamente establece pautas sobre las legislaciones de los propios países, además de propiciar la convergencia entre las leyes de cooperativas (Roelants, 2002).

No obstante, aunque la integración de los últimos Estados miembros a la UE se puede considerar exitosa, todavía existen grandes problemas para las cooperativas en los mismos. El principal estriba en la gran dificultad que encuentran a la hora de conseguir financiación, de vital importancia dada la necesidad de modernización de estructuras existente, en muchos casos imprescindible para atender requerimientos técnicos y medioambientales de la propia UE, lo que unido a su reducido tamaño medio empresarial, minora su capacidad de competir.

Sin embargo, no podemos olvidar que, pese a las debilidades que presentan en materia de infraestructura, ostentan una gran ventaja comparativa en el ámbito de los costes de producción, muy inferiores a los del resto de países de la UE, por lo que se prevé que continúen creciendo los flujos de inversión hacia los mismos, a partir de la deslocalización de producciones de los antiguos países de la UE. Este fenómeno tiene una doble lectura: por una parte hay que reconocer que se traduce en una pérdida de competitividad para las cooperativas de los antiguos países de la UE, pero a la vez constituye para los recientemente incorporados Estados miembros una clara oportunidad de negocio (Mulfinger, 2004).

3.1.2. Agricultura y cooperativismo en la Unión Europea

Las cooperativas agrarias han contribuido al desarrollo económico que han alcanzado las áreas rurales europeas, constituyendo una fuente importante de empleo directo e indirecto en las mismas, lo que ha desembocado en la próspera agricultura que hoy día tenemos (Bogstroöm, 2003).

Para establecer el papel que pueden y deben desempeñar estas entidades de la economía social en la UE, y los retos que deben abordar en su política de empresa en orden a garantizar la mejor defensa de los intereses de los agricultores y del medio rural, como tradicionalmente han venido haciendo, debemos reflexionar sobre los elementos básicos que configuran el futuro escenario de los mercados agrarios y del mundo rural.

En este sentido, parece que es inevitable referirnos al menos a tres grandes cuestiones: la globalización, los cambios en la demanda agroalimentaria, y la llamada multifuncionalidad de la que ya hablaba la *Agenda 2000*, y cuya filosofía pervive en la reforma de la PAC aprobada el 26 de junio de 2003.

La globalización, como fenómeno que nos conduce a una mayor internacionalización de toda la actividad económica, va acompañada y se ve favorecida por una clara tendencia hacia una mayor liberalización de los mercados, algo de lo que la producción agraria no está ausente, como consecuencia de los acuerdos multilaterales de las sucesivas cumbres de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Hay que recordar la reducción progresiva de aranceles que se ha producido en el sector, paralela a una continua insistencia por parte de países como los que conforman el grupo de CAIRNS³, Estados Unidos y los países en vía de desarrollo, en que la UE vaya progresivamente disminuyendo y eliminando las ayudas a su agricultura, y en especial las vinculadas directamente a la producción (caja ámbar), aunque también las que indirectamente tienen relación (caja azul).

Por otra parte, no hay que olvidar el escenario de restricción presupuestaria que vive la UE, a lo que se une su ampliación, con un incremento del número de agricultores de un 55% en la ampliación de mayo de 2004 y de un 53% adicional en la de enero de 2007, partiendo de

³ Grupo de países exportadores de productos agropecuarios que ejercen presión para que se liberalice el comercio de productos agropecuarios. Se formó en 1986 en Cairns, Australia, justo antes del inicio de la Ronda Uruguay. Sus miembros desde 2006 son: Argentina, Australia, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Filipinas, Guatemala, Indonesia, Malasia, Nueva Zelanda, Pakistán, Paraguay, Perú, Sudáfrica, Tailandia y Uruguay.

6,7 millones de la UE-15 (Comisión Europea, 2007a), lo que ha puesto de relieve la imposibilidad de la PAC para hacer frente a los compromisos financieros con las Organizaciones Comunes de Mercado (OCM) sin incrementar el presupuesto comunitario.

No olvidemos tampoco la creciente competencia de los productos europeos con producciones de otros países que presentan costes de producción sensiblemente inferiores, tanto de carácter interno por su dimensión y características agroclimáticas, como externos derivados de una legislación laboral, fiscal, medioambiental y fitosanitaria menos exigente (García-Azcárate, 2002).

Otro de los aspectos identificativos del sector a destacar son los importantes cambios registrados en la demanda agroalimentaria, tanto en lo referente a los nuevos hábitos y comportamiento de los consumidores, como los derivados de la evolución y concentración de la distribución alimentaria (Juliá y Meliá, 2003).

En este contexto, los cambios socioeconómicos experimentados en las sociedades desarrollada, (incorporación de la mujer al mundo laboral, disminución del tamaño de las familias, envejecimiento de la población, preocupación creciente por la salud, mayor oferta de actividades para el ocio, etc.) han propiciado una cada vez mayor preferencia por productos de conveniencia o fáciles de tomar.

Cees van der Hoeven, el que fue presidente de Ahold, tercera cadena de distribución alimentaria a nivel mundial, indicaba que los consumidores cada día valoran más la calidad, los alimentos sanos y seguros, y los productos fáciles de tomar, y señalaba como uno de los más importantes cambios en la demanda alimentaria el gran proceso de concentración de las grandes cadenas de distribución alimentaria y el enorme peso que éstas han adquirido.

Efectivamente, el peso y el proceso de concentración e internacionalización de la gran distribución resulta más que evidente. Basta recordar algunos de los procesos de fusión que se han producido en la Unión Europea, destacando el llevado a cabo por las firmas Carrefour y Promodès⁴, pasando a operar bajo el nombre de Carrefour, lo que supuso la creación de la primera firma europea y segunda a nivel mundial. Claros ejemplos de esta situación oligopolística los hallamos en todos los subsectores y países europeos. Así, en el año

⁴ En España controlaban los hipermercados Pryca y Continente.

2004, las diez primeras cadenas de distribución coparon el 36,8% de la cuota de mercado de las frutas y hortalizas a nivel europeo, apuntando las previsiones a que en el 2008 ascienda a un 37,9% (COAG, 2007).

Estas grandes compañías muestran cada vez más su preferencia por suministradores grandes en cuota y gama de productos, por lo que están reduciendo el número de proveedores, prefiriendo por otra parte los productos semiprocesados frente a *commodities*, dado su mayor margen comercial, lo que hace prever que a la larga se vean excluidas del mercado aquellas sociedades cooperativas que no puedan suministrar los volúmenes exigidos, así como las que estén incapacitadas para acometer procesos de transformación, que normalmente se corresponderán con las de menor dimensión.

Otro elemento a considerar en el análisis del sector es la denominada multifuncionalidad de la agricultura, ya recogida en la *Agenda 2000*, según la cual la agricultura desarrolla además de la función productiva otras funciones como la conservación del medio, mantenimiento del paisaje y contribución al sostenimiento de población y al desarrollo en el medio rural, por lo que se convierte en un sector estratégico en orden a la política territorial y de desarrollo rural, factores que van a servir de base para la legitimación de las ayudas, en la medida en que éstas no vayan dirigidas tanto a la atención de la función productiva, sino a las otras funciones relacionadas con el medioambiente, el territorio y el desarrollo rural.

3.1.3. Principales fortalezas y debilidades

Fortalezas

Descrita la situación de la agricultura europea y su política agraria, procede el análisis del papel que van a desempeñar las cooperativas en este contexto, para lo que deberemos tener muy presentes cuáles son sus ventajas competitivas, y por qué no decirlo, las restricciones que dada su condición de cooperativas deben asumir, sin olvidar que la finalidad principal por la que se constituyen las cooperativas agrarias es la mejora de las rentas de sus agricultores socios, con independencia de que de su actividad se deriven muchos logros de interés general.

Ante esta tarea, quién mejor que las propias organizaciones representativas de las cooperativas en diversos estados de la UE, para valorar, en primer lugar, cuales son sus principales fortalezas y debilidades. Para ello, vamos a tomar como referencia las respuestas dadas a ambas cuestiones por las citadas organizaciones, en el marco de una encuesta realizada por el COGECA en el año 2004 para la elaboración de un *Memorando* sobre las cooperativas agrarias europeas (Tabla 3.4).

Entre las fortalezas a las que apuntan las organizaciones de los Estados encuestados, cabe citar la idoneidad de la fórmula cooperativa para desarrollar económicamente áreas que dependen habitualmente de la agricultura, contribuyendo en gran medida a evitar su despoblamiento. Hay que tener en cuenta que la nueva orientación de la PAC, fundamentalmente a partir de la *Agenda 2000* se basa en una mayor atención al desarrollo rural, también llamado segundo pilar, a través de la revalorización de los recursos de las zonas rurales (medioambientales, patrimoniales, tejido social, etc.).

En este sentido, el cooperativismo está dando respuesta a problemas como el relevo generacional en muchas zonas rurales, ya que en muchos casos supone el abandono del cultivo y con él, de la actividad económica, lo cual tiene no sólo consecuencias medioambientales, sino que incide de forma muy negativa en el empleo rural y el mantenimiento de la población. Las cooperativas ya están desarrollando servicios de gestión integral de las explotaciones, garantizando en estos casos el mantenimiento de la actividad y evitando los efectos perversos que en muchos casos supone su abandono.

El cooperativismo agrario, especialmente en las zonas desfavorecidas, puede y debe liderar y apoyar actividades de carácter complementario que puedan suponer fuentes adicionales de ingreso y empleo, y que adquieren mayor potencialidad si se producen y ofertan de forma colectiva y organizada. A modo de ejemplo el turismo rural y la fabricación artesana de productos gastronómicos tradicionales, que presentan una viabilidad económica que difícilmente se daría en iniciativas aisladas.

Por todo ello, y teniendo en cuenta que las cooperativas agrarias juegan un papel fundamental en la economía de estos espacios, constituyendo en muchos casos la principal estructura organizada profesional y estable implantada en los mismos (Baamonde, 2002), no es

extraño el reconocimiento que están recibiendo por parte de la Comisión Europea, que las considera las empresas idóneas para liderar los nuevos procesos relacionados con la PAC en la UE ampliada (Comisión Europea, 2004b). No obstante, también hay que reconocer que ya es hora de que del reconocimiento se pase a un auténtico apoyo, dada la consonancia de las mismas con los principios de la actual PAC.

Otro de los aspectos a resaltar del referido estudio es el lugar inmejorable que ocupan las cooperativas en la cadena alimentaria en orden a garantizar la trazabilidad. Hay que explotar el hecho de que la relación que mantienen las cooperativas con los productores no es fruto de un aislado contrato de compra, sino de una estrecha relación socio-cooperativa que se remonta normalmente muy atrás en el tiempo, la cual implica el total conocimiento por parte de la cooperativa de la gestión que realiza el socio de sus explotaciones agrarias, y su supeditación a los condicionantes de seguridad alimentaria y calidad impulsados por la cooperativa.

Estos atributos, inherentes a la propia estructura cooperativa, podrían suponer un incentivo en la compra de productos cooperativos si fueran conocidos por los consumidores. De ahí que se haga tan necesario un organismo como el demandado por las cooperativas belgas, un Centro Europeo de Investigación y apoyo al marketing de las cooperativas, que en nombre de las mismas dé a conocer los valores cooperativos y su compromiso con la sociedad, lo que entendemos redundaría en una mayor confianza y preferencia de los consumidores por los productos cooperativos frente a los de otras fórmulas empresariales menos comprometidas con el mundo rural y su sostenibilidad, con la trazabilidad y en definitiva con valores que gozan de un creciente aprecio social.

Hay que valorar el beneficio recíproco que pueden obtener consumidores y agricultores como consecuencia de la transmisión directa de la información consumidor-productor, la cual permite por una parte que el productor obtenga información valiosa de las particularidades y evolución de la demanda, a partir de la cual puede orientar su producción, a la vez que el consumidor recibe información clara y directa desde el centro productor acerca de los modos de producción implementados.

Se desprende también de la encuesta que el cooperativismo es muy valorado por posibilitar una mayor participación de los productores en el sistema agroalimentario, no sólo en el ámbito de la producción, sino también en el de la transformación y comercialización de sus productos, lo que permite la captura de valores añadidos tan necesarios ante la negativa evolución de las rentas de los productores, que se evidencia a partir de la evolución de los

precios percibidos por los mismos por sus producciones y de los precios pagados por los insumos. Así, si bien en el periodo 2000-2008 los primeros experimentaron un incremento de un 30,6%, los insumos agrarios se encarecieron en el mismo periodo un 45,1% (Comisión Europea, 2009). Tengamos en cuenta que cuanto más se acerque una cooperativa al consumidor final en la cadena alimentaria, mayor es el valor añadido que puede repercutir a los socios.

Además, el desarrollo agroindustrial, en muchos casos derivado de los procesos de integración emprendidos ya por muchas cooperativas, no sólo representa la captura de valores añadidos y un posible aumento de rentas para los socios productores, sino que a su vez, al tratarse de empresas de proximidad muy arraigadas en el territorio, contribuye al enriquecimiento y a la fijación de población por el potencial de empleo local que supone, en muchas zonas rurales el principal o el único.

También resaltan como básica la concentración de oferta que realizan, al mismo tiempo que la consecución de precios justos para los productores socios, insistiendo las organizaciones cooperativas de algún país en la transparencia que aportan en este ámbito, dado el desaliento de los mismos ante la gran diferencia existente entre el precio que ellos perciben por sus productos y el que finalmente pagan los consumidores.

No obstante, no sólo apuntan hacia los beneficios comerciales que proporcionan a los socios, sino que les conceden un peso similar a los de índole social. De hecho, las cooperativas no sólo persiguen la mejora de la eficiencia productiva, sino lo que a veces es tan importante o más, la calidad de vida de sus socios, al facilitarles una serie de servicios que hacen claramente más fácil y cómodo el desempeño de sus labores en la explotación y les permite disponer de tiempo de ocio. Pensemos que otra de las facetas de la actividad agraria que resulta menos atrayente es la dureza e incomodidad de algunas tareas propias de la agricultura y ganadería, siendo muchas veces la razón del abandono de pequeñas explotaciones a cambio de trabajos no mucho mejor retribuidos.

Los propios valores cooperativos, y sobre todo las diferencias que en cuanto a ética y al cumplimiento de objetivos sociales mantienen las cooperativas y las sociedades de capital, merecen también el reconocimiento de las cooperativas. Tengamos en cuenta que muchas multinacionales están tratando de fidelizar clientes a través de la realización de una serie de acciones que las convierten en socialmente responsables. Las cooperativas son por naturaleza socialmente responsables, aunque a diferencia de algunas sociedades capitalistas no presuman de estos atributos.

Debilidades

El fuerte arraigo que mantienen con el territorio tiene sin embargo una doble lectura para las cooperativas, dado que se percibe al mismo tiempo como una fortaleza y una debilidad. En realidad, en una época en la que estamos presenciando un creciente desplazamiento de la producción hacia países con niveles de renta muy inferiores a los de la Unión Europea, con la consecuente pérdida de un buen número de puestos de trabajo, las cooperativas agrarias se convierten en una herramienta de gran utilidad a la hora de fijar la población al territorio, gracias al estrecho vínculo que tiene la actividad agraria con la tierra.

Pero hemos de reconocer que al mismo tiempo, esta ligazón con el territorio se convierte también en una de sus debilidades, si tenemos en cuenta que el resto de empresas sí que están optando por estas estrategias con objeto de reducir costes. La realidad es que las cooperativas no tienen libertad de sustituir las producciones de sus socios por las de otros países más competitivos, ni de deslocalizar muchos de los procesos de transformación cuando de ellos depende gran parte del empleo de la zona. Lo cierto es que ante este dilema no cabe sino "encontrar un equilibrio entre los intereses de los socios productores y su habilidad para competir en un mercado dinámico" (USDA, 2002). La consecución de cooperativas de ámbito internacional a través de las cuales poder atraer socios fuera de las fronteras de la cooperativa abre nuevas posibilidades en este ámbito.

La dimensión continúa siendo un elemento clave en la competitividad de las empresas cooperativas, ya que sin ella difícilmente pueden dar una respuesta adecuada a su fin principal, que es la mejora de la renta de sus socios, en un contexto cada vez más dominado por las grandes cadenas de distribución. De ahí los esfuerzos, que como luego veremos, están realizándose en todo el entorno cooperativo europeo a través de distintos tipos de procesos de integración.

Sin embargo la demanda más generalizada en la encuesta es la concerniente a la necesidad de nuevas fórmulas de financiación para las cooperativas. Por una parte, existe un rechazo muy generalizado entre los socios de las cooperativas a invertir en las mismas, en la medida en que prefieren en todo caso realizar tales inversiones en sus propias explotaciones. Además, el capital aportado por los mismos en la cooperativa tiene fuertes limitaciones, al ser reembolsable en caso de baja, por lo que la disponibilidad de ese capital está condicionada a la permanencia de los socios.

En algunas cooperativas se ha recurrido a la financiación por parte de inversores externos o gubernamentales, con las restricciones impuestas por la propia legislación, aunque este instrumento, si bien cumple en determinadas ocasiones una función, no puede considerarse una solución.

Por tanto, uno de los retos existentes para las cooperativas y las administraciones es el articular nuevos sistemas de financiación para las mismas, que por una parte sean capaces de atraer la inversión, pero que al mismo tiempo reúnan condiciones de estabilidad en el tiempo, con lo que no se vean comprometidas las inversiones realizadas.

La necesidad de una mayor inversión en innovación es otra de las demandas de las cooperativas, dado que es sabido que el mercado recompensa a las empresas con capacidad de adaptarse y anticiparse a las nuevas demandas del consumidor.

Por último, se reconoce como esencial para las cooperativas el establecimiento de una planificación comercial orientada al mercado, no a los productores. Está extendida la creencia entre algunos socios de que el mero hecho de pertenecer a una cooperativa les exonera del esfuerzo de competir. La realidad es que en las cooperativas con éxito se cumplen dos principios: el primero es la disciplina (en cuanto a suministro, calidad, diferenciación en precio, etc.), el segundo principio viene determinado por el hecho de que las mejores calidades consiguen mejores precios (Van Dijk, 2001).

Es ciertamente muy difícil realizar una adecuada planificación comercial si los socios no atienden a ambos principios, pero no es menos cierto que no basta con ello. Por ello, las organizaciones representativas de las cooperativas de muchos países de la UE solicitan un esfuerzo por parte de la administración europea en la creación de un Centro Europeo de Investigación y apoyo al marketing, que ayude a las cooperativas a la hora de diseñar y llevar a la práctica su estrategia comercial, tarea que bien se podía complementar con el lanzamiento de campañas de promoción genérica de los productos cooperativos frente a los de otras formas societarias, basadas en dar a conocer los atributos cooperativos en el plano de la responsabilidad social, trazabilidad, seguridad alimentaria, contribución al desarrollo de los espacios rurales, etc., los cuales como hemos apuntado aún son unos grandes desconocidos entre la población europea.

Tabla 3.4. Principales puntos fuertes y débiles de las cooperativas agrarias

	Fortalezas	Debilidades
España	<ul style="list-style-type: none"> Permite generar desarrollo económico y social en zonas en las que otras actividades ajenas al sector primario tienen difícil implantación. 	<ul style="list-style-type: none"> Arraigo con el territorio: merma su posibilidad de optar por estrategias de deslocalización de la producción o del suministro, que por el contrario sí desarrollan otras empresas.
Finlandia	<ul style="list-style-type: none"> Garantizan la máxima transparencia en la cadena alimentaria (del "campo o el establo a la mesa"). 	
Italia	<ul style="list-style-type: none"> La estrecha relación con los productores - socios. La estrecha ligazón con el territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Escasa financiación. Reducida dimensión.
Suecia	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad que dan a los productores de comercializar sus productos y de obtener unos ingresos justos. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de que estén atadas a condicionantes que no existen para sus competidoras, a la hora de reestructurar el negocio, cerrar plantas, etc.
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> Concentración de oferta y captación de valor añadido a través de la transformación. Participación de los socios en la política empresarial de la cooperativa. Garantizar la trazabilidad de los productos agrícolas. 	<ul style="list-style-type: none"> La fuente de financiación habitual (aportaciones de socios) presenta serias limitaciones. Gran concentración de la distribución alimentaria en la UE.
Irlanda	<ul style="list-style-type: none"> Valores cooperativos: diferencias en lo que a ética, valores y cultura se refiere entre las cooperativas y las sociedades capitalistas. Los beneficios comerciales y sociales que pueden obtener los ciudadanos socios de una cooperativa. 	
Eslovenia	<ul style="list-style-type: none"> Su fuerte vínculo con su base social y con las comunidades en las que se ubican. 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de capitalización. Falta de formación. Necesidad de que el marco legal aplicable a las cooperativas tenga en cuenta sus especificidades.
Bélgica	<ul style="list-style-type: none"> Posibilita la reducción de costes de explotación a través de la cooperación. Ampliar su actividad a sectores como el de la transformación y el de la distribución. Posibilidad de que a través de la intermediación de las cooperativas se ofrezca una mayor transparencia en lo que respecta a la diferencia de precios existente entre el pagado al agricultor y el pagado por el consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> Necesitan fuentes específicas de financiación. Necesitan una mayor inversión en innovación, así como en adaptar sus productos a las exigencias del marketing moderno: Fondo Europeo de Innovación Deficitaria planificación comercial: Se propone crear un Instituto que apoye a las cooperativas europeas en esta materia: Centro de Investigación y apoyo al marketing.

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas proporcionadas en cada país al cuestionario para el *Memorando* del COGECA sobre las cooperativas agrarias europeas. Bruselas, 16 de julio de 2004.

3.1.4. La internacionalización y la concentración: dos posibles respuestas

Uno de los aspectos que no podemos desatender al analizar la viabilidad de las cooperativas agrarias europeas es el determinado por los importantes cambios socioeconómicos que vienen produciéndose en los últimos años, que van a configurar el marco social y económico en el se deberán desarrollar todas las actividades, y que viene condicionado en gran medida por el conocido fenómeno de la globalización, cuyo efecto nos guste o disguste, es innegable a todos los niveles, y en especial en aquellas áreas geográficas tradicionalmente más proclives a los intercambios, que se han convertido en los grandes mercados de bienes y servicios.

Es de destacar la importancia de estos procesos en el área europea, que sin duda constituye hoy el primer mercado por la magnitud de los intercambios transnacionales, y presenta una de las economías más abiertas del mundo, como lo demuestra la elevada relación existente entre importaciones más exportaciones con respecto al PIB en muchos de los Estados miembros (Alemania 69%, España 60%, Inglaterra 57%, Francia 51%) (Barea, 2002).

El mercado agroalimentario no es ajeno a la globalización, estando controlado cada vez más en mayor proporción por grandes firmas de carácter internacional, que con una posición cercana ya al monopsonio continúan su imparable proceso de expansión y concentración. Ante esta realidad cabe preguntarse qué papel juegan nuestras cooperativas agrarias, así como si éste se reduce al desempeño de una mera función de suministro a las mismas.

Una de las respuestas del sector cooperativo viene dada por la búsqueda de mayores cuotas de competitividad a través de la consecución de una mayor dimensión empresarial, en muchos casos por medio de procesos de concentración, con los que han emergido cooperativas con mayor tamaño y capacidad de intensificar su presencia a nivel internacional.

De hecho, si analizamos la evolución que han seguido las cooperativas agrarias en la UE-15 en los últimos años (período 1998-2003), hay que apuntar que se han reducido tanto en número (un 3%), como en número de socios (2%), lo que no ha ido acompañado de una reducción de su volumen de negocio ni del número de trabajadores, los cuales se han visto incrementados en un 49% y en un 80%, respectivamente (Tabla 3.1).

Hay que reconocer que una parte de estos incrementos proceden del carácter incompleto de las bases de datos, concretamente de la existencia de datos en los ejercicios 2002 y 2003, que no estaban disponibles en 1998. Sin embargo, si eliminamos este efecto distorsionador, excluyendo del cómputo aquellos países que no disponen de datos en ambos ejercicios, se manifiesta igualmente un incremento en el número de trabajadores del 9,6%, lo que representa en valor absoluto 34.700 trabajadores, un aumento del 27,5% en la facturación, que se corresponde en valor absoluto con un aumento de 25.131 millones de euros, y una reducción en el número de cooperativas del 9,4% (1.197 cooperativas).

Por tanto, podemos apuntar que la reducción del número de cooperativas que se ha producido en la UE-15 en el periodo analizado, no ha ido acompañada de una reducción de su volumen de actividad, sino más bien al contrario, ya que se ha incrementado el número de trabajadores y su facturación global, consecuencia de dos factores: de la desaparición de aquellas cooperativas más ineficientes y del desarrollo de procesos de concentración empresarial.

De hecho, si analizamos la evolución de la facturación media por cooperativa en los distintos Estados miembros de la UE en el período 1998-2003 (Tabla 3.1), vemos que sin excepción ésta se ha visto considerablemente incrementada. Así, en el citado período las cooperativas finlandesas han incrementado su facturación por término medio en un 142%, en un 125% las danesas, 80% las italianas, 54% las españolas, 50% las griegas, 35% las irlandesas, 25% las alemanas, y un 13% las francesas.

Sin embargo, y pese a que existe una tendencia a ganar dimensión empresarial como forma de afrontar de manera solvente muchos de los actuales retos del sector agrario, hemos de reconocer que el desarrollo alcanzado por las cooperativas en los distintos Estados miembros ha sido desigual, lo que indudablemente ha influido en el peso que han alcanzado en el sector agrario de los mismos.

Otra forma de poner de relieve el grado de desarrollo alcanzado por el cooperativismo agrario en los diferentes Estados, es a través del ratio *volumen de facturación de las cooperativas agrarias / Producción Final Agraria* de cada Estado miembro, el cual si bien no representa la cuota de mercado de las mismas, por la no consideración en la Producción Final Agraria, entre otros factores, del valor de los insumos agrarios, o la producción comercializada por las cooperativas que proviene del exterior del país, puede ser un buen indicador del peso que éstas tienen como elemento vertebrador del sector agrario de cada país considerado (Tabla 3.1).

Las diferencias existentes entre unos países y otros son evidentes. Así, analizando los casos extremos, encontramos por un lado países como Grecia, en el que la facturación de las cooperativas representa apenas el 9% de la Producción Final Agraria, cuando hay países, tales como Dinamarca, Finlandia, Holanda, Irlanda o Suecia, en que los porcentajes alcanzados parecen explicarse no sólo por la confección y comercialización por parte de las cooperativas de productos nacionales, sino con un gran volumen de actividad con productos adquiridos fuera de sus fronteras, es decir una importante actividad a nivel internacional.

Dadas las diferencias existentes, y con objeto de identificar el grado de desarrollo de las cooperativas de cada Estado miembro, así como su relación con el presentado por el de sus homólogas del resto de países de la UE, se realiza una clasificación de las mismas, utilizando la técnica estadística del análisis de conglomerados o *clusters*, aplicando el método de Ward y la distancia euclídea al cuadrado. Las variables utilizadas para realizar las agrupaciones son la facturación media cooperativa en los años 1998 y 2003, y el ratio facturación de las cooperativas agrarias / Producción Final Agraria del ejercicio 2003, cuyos datos se reflejan en la Tabla 3.1. Los resultados del mismo se reflejan en el Anexo I.

El dendograma del primer análisis jerárquico efectuado, en el que se han integrado las cooperativas de todos los Estados miembros, da como resultado dos *clusters*: uno integrado en solitario por las cooperativas danesas, y un segundo por el resto. La razón de tan escueta clasificación estriba en la gran diferencia que existe, en términos de facturación media por cooperativa entre las cooperativas ubicadas en Dinamarca y el resto. De hecho, como veremos posteriormente en la Tabla 3.6, el 77% de la facturación total cooperativa está exclusivamente en manos de cinco cooperativas.

Por ello, procedemos a realizar un segundo análisis *cluster* (análisis 2), excluyendo a las cooperativas danesas, ya que la distancia existente con respecto al resto supone un elemento distorsionador de los resultados, dificultando el análisis de las cooperativas agrarias del resto de países europeos.

De la realización de este nuevo *cluster* se aprecian los siguientes cuatro grupos:

- Uno integrado exclusivamente por las cooperativas finlandesas, las más desarrolladas.
- Un segundo grupo integrado por las holandesas y suecas, cuyas cooperativas alcanzan un desarrollo elevado.

- Un tercer grupo, integrado exclusivamente por las cooperativas irlandesas.
- Un cuarto al que pertenecen sin diferenciación el resto de cooperativas.

Resultan evidentes las diferencias en cuanto al grado de desarrollo empresarial de las cooperativas danesas, finlandesas, holandesas, suecas e irlandesas con respecto a las del resto de países, integrantes todas ellas de otro *cluster*, manifestadas en forma de una facturación media muy superior. Cabría preguntarse si este fuerte desarrollo de sus cooperativas guarda una correlación con las estrategias de concentración empresarial a las que hemos apuntado. La respuesta sin ningún género de dudas es sí.

Una forma de analizar el grado de concentración empresarial alcanzado por las cooperativas agrarias de los diferentes Estados de la UE, es a través del cálculo del peso que tienen las cinco primeras cooperativas agrarias de cada país dentro de la facturación global cooperativa de cada Estado (Tabla 3.5). Del análisis de este ratio se desprende que el grado de concentración cooperativa alcanzado en países como Dinamarca, Finlandia, Holanda e Irlanda, consecuencia de los múltiples procesos de concentración que han materializado en las últimas décadas, es tal que las cinco primeras firmas cooperativas son las responsables de más del 60% de la facturación global cooperativa. En el caso de Finlandia e Irlanda el porcentaje supera el 80%. Sin embargo, este fenómeno no es extrapolable a todos los países de la UE, y si bien hay que reconocer una tendencia general hacia la consecución de un mayor tamaño empresarial, lo cierto es que la reducida dimensión continúa siendo en general un problema en muchos de ellos, como es el caso de Italia, Grecia o España.

Este hecho no es baladí, ya que parece existir una relación entre el grado de concentración alcanzado (directamente relacionado con el desarrollo empresarial), y la presencia que tiene el sector cooperativo en los diferentes mercados, ostentando aquellos países cuyas cooperativas presentan un mayor tamaño medio (Dinamarca, Finlandia, Irlanda, Holanda, y Suecia), una mayor cuota de mercado en los sectores con actividad más extendida en la UE (Tablas 3.2 y 3.5). A modo de ejemplo, indicar que las cooperativas lácteas danesas, finlandesas, irlandesas y suecas ostentan una cuota de mercado superior al 95%, las lácteas holandesas del orden del 85%, las cárnicas danesas del 80% y las irlandesas del 70%.

Indicar también que este proceso de concentración cooperativa no ha afectado únicamente a las cooperativas europeas. En Estados Unidos, de las 10.035 cooperativas agrarias de comercialización o suministros existentes en el año 1950, que facturaban 8.700 millones

Tabla 3.5. Estadísticas de las cinco primeras cooperativas de cada Estado miembro de la Unión Europea (2003)

	Cifra ventas										
	de las 5 primeras firmas coop.		% de las 5 en la cifra de ventas global	Nº socios de las 5 primeras coop. (miles de socios)	Nº de socios de todas las coop. (miles de socios)	% de socios de las 5 con respecto al total	Primeras 5 firmas cooperativas Sector de actividad				
	Cifra ventas totales coop. (millones €)						Cuota de mercado de cada una (%)				
	(millones €)	(millones €)	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª				
Alemania	13.683	37.000	37	Nd	2.385	Nd	CC: Nd	L: Nd	L: Nd	CC: Nd	CC: Nd
Austria	3.339	Nd	Nd	Nd	441	Nd	S: 75	AZ: Nd	L: 36	L: 13	L: 7,8
Bélgica	1.096	2.750	40	13,7	36	38	L: 31	H: 38	H: 25	F+H: 18	F: 11
Dinamarca	14.460	18.850	77	74,1	82	91	L: 93	C: 84	S: 41	S: 35	Piet: 99
España	1.777	14.194	13	103,7	932	11	AV: Nd	F+H: Nd	F+H: Nd	AZ: Nd	C+L: Nd
Finlandia	12.430	13.300	93	162,8**	215	76	Fo: 34	L: 80	C: 33	Nd	C: 38
Francia	11.176	67.000	17	50***	580	9	C: Nd	MS: Nd	L: Nd	C: Nd	AZ: Nd
Grecia	234	1.043	22	57**	714	8	AL: Nd	T: Nd	V+ AO: Nd	V+ AO: Nd	AL+L+C: Nd
Holanda	14.189	22.740	62	36,4	257	14	L: Nd	L: Nd	Nd	H: Nd	H: Nd
Irlanda	10.160	12.400	82	39,4	198	20	L: Nd	L: Nd	L: Nd	Com: ND	L: Nd
Italia	2.208	20.834	11	47,84**	536	9	F+H: Nd	L: Nd	L: Nd	V: Nd	F+H: Nd
Luxemburgo	Nd	230	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd
Portugal	433,06	Nd	Nd	8,2	Nd	Nd	L: 28	L: 4	L: 4	L: 4	L: 3
Reino Unido	Nd	12.380	Nd	Nd	241	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd
Suecia	Nd	10.000	Nd	120,1**	300	40	L: 90	CE: 70	C: 30	F: 50	Nd
Letonia	17,040*	23,210	Nd	0,291*	8	3	CE: 25	CE: 20	Nd	Nd	Nd
Lituania	11,13	Nd	Nd	1087,0	Nd	Nd	MS: 1,7	MS: 1,4	MS: 0,9	MS: 0,8	MS: 0,6
Rep. Checa	695	Nd	Nd	0,6	55	1	L: Nd	C: Nd	AV: Nd	F+H: Nd	P: Nd

No se disponen de datos de Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Malta, Hungría y Polonia.

* Sólo de 2 cooperativas; ** Sólo de 4 cooperativas; *** Sólo de 3 cooperativas.

Abreviaturas de los sectores de actividad:

AL: Algodón; AO: Aceite de oliva; AV: Avícola; AZ: Azúcar; C: Cárnico; CC: Compra y comercialización; CE: Cereales; Com: Comercialización; L: Láctea; F: Frutas; Fo: Forestal; H: Hortalizas; Nd: No disponible; MS: Multisectorial; V: Vino; P: Patatas; Suministros: Tabaco.

Fuente: COGECA, CCC (04)86s4e (2005).

de dólares, han pasado en 2000 a 3.346, con una facturación cercana a 100 billones de dólares, lo que representa un incremento tanto en términos monetarios como deflactados, al que ha contribuido de forma clara la fusión de cooperativas (USDA, 2002).

Nos queda por tanto analizar si la internacionalización se encuentra también entre las estrategias que han llevado a las cooperativas de estos países a alcanzar tal liderazgo, así como analizar las ventajas e inconvenientes que comportan tales estrategias. La respuesta es nuevamente sí.

Si tomamos como referencia el sector lácteo, sector en el que operan la mayor parte de las primeras firmas cooperativas de estos cinco países (Tabla 3.5), se constata que son las cooperativas que han alcanzado una mayor dimensión y desarrollo empresarial, las que tienen una mayor presencia exterior (Tabla 3.6): Arla Foods (primera cooperativa danesa y sueca en dimensión, resultado de una fusión); Friesland Coberco Dairy Foods y Campina (1ª y 2ª cooperativas holandesas en dimensión); Glanbia (segunda cooperativa irlandesa en dimensión) y Valio Group (segunda cooperativa finlandesa).

Cabe resaltar al mismo tiempo que esta internacionalización no es sólo resultado de una mayor actividad exportadora, sino que al mismo tiempo las empresas más internacionalizadas son las que poseen un mayor número de filiales extranjeras: Arla (26), Friesland (25) y Campina (18), frente a Nordmilch (0), Humana (0) o Tine (1) (Ebneht O. y Theuvsen L., 2005).

Son cada vez más las voces que apuntan hacia la necesidad de una mayor internacionalización de las cooperativas agrarias europeas, y no sólo en el ámbito de su actividad comercial, que en muchos casos ya está generalizada en el sector, sino también en el plano de la producción. Baste como ejemplo la promulgación del *Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea*, que viene a atender las demandas de aquellas cooperativas cuya actividad excede a un único Estado miembro, en orden a permitirles reorganizar y reestructurar sus actividades a escala comunitaria a partir de la creación de sociedades participadas por empresas de diferentes Estados miembros.

Tabla 3.6. Internacionalización de las mayores cooperativas lácteas europeas

Cuota en el exterior	Cooperativa	Facturación 2004		Cuota en el exterior	Cooperativa	Facturación 2004	
		(miles de euros)				(miles de euros)	
60-70%	Campina	3.559		20-30%	Humana	2.723	
	Friesland	4.449		20-30%	Hochwald	1.100	
50-60%	Arla Foods	6.400		20-30%	Normilch	2.150	
	Glanbia	1.846		20-30%	Emmi	1.247	
30-40%	Valio	1.581		20-30%	Tine	1.680	
					10-20%	Sodiaal	

Cuota en el exterior: Ventas en el extranjero (exportaciones + filiales) / ventas totales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ebneht y Theuvsen (2005).

En cuanto a las vías utilizadas por las cooperativas agrarias en su camino hacia la internacionalización, hay que recordar que no se centran exclusivamente en la exportación de sus productos, que también, o en la posibilidad de suministrarse en otros países, sino que ambas estrategias se complementan con el establecimiento de alianzas con otras empresas (cooperativas o no) fuera de las fronteras, en ocasiones como fase de acercamiento o primer paso hacia mayores cuotas de integración.

Son múltiples los inconvenientes que encuentran las cooperativas en su avance hacia la internacionalización, entre los que cabe destacar (Donoso *et al.*, 2003) el hecho de que muchas continúen estando orientadas hacia el productor, y no hacia el mercado; la ligazón al socio y a una región en cuanto al suministro de materias primas, cuando otras firmas no cooperativas pueden elegir el suministro en otros países en función del precio y de la disponibilidad; la falta de libertad para producir y transformar en distintos lugares, a diferencia de las sociedades de capital; y la ya comentada dificultad de obtención de fuentes de financiación.

Pese a todo ello, las oportunidades que genera la internacionalización de la actividad en el ámbito de la producción, con la consecuente posibilidad de abastecerse con producciones fuera de sus fronteras, son considerables. En este sentido, la posibilidad de complementar sus producciones con las de otros países, les permitirá cubrir períodos de inactividad comercial por la estacionalidad de los productos. Esto es importante en cuanto que la fidelidad de los consumidores a una marca depende en gran parte de su disponibilidad en los puntos de venta de forma continua; y reconozcamos que entre las estrategias no basadas en costes por las que pueden optar las cooperativas está el fidelizar a los consumidores a sus marcas.

En muchos casos va a permitirles aumentar la gama de productos comercializables, lo cual contribuye a mejorar la posición de la cooperativa ante la distribución. Tengamos en cuenta que la posibilidad de suministrar producto a una firma concreta de distribución depende de la capacidad de la cooperativa de suministrar no sólo un producto, sino una buena variedad de ellos.

Además, si atendemos a un principio básico en inversiones, la diversificación reduce los riesgos globales de la cooperativa, al no condicionar el resultado comercial de una campaña a un único producto y a una zona, de forma que el fracaso comercial de un producto se puede paliar con el éxito de otros, teniendo en cuenta que en ocasiones son productos sustitutivos.

Sin embargo, a la hora de integrar socios de otros países en una cooperativa, hay que tener en cuenta que se pueden producir tensiones entre los socios iniciales, los cuales no olvidemos crearon la cooperativa para asegurar la comercialización de sus productos. Tengamos en cuenta que en muchos casos esta posibilidad genera posiciones encontradas: por una parte está la oposición de los socios a que la cooperativa comercialice productos de estos socios, en la medida en que sienten que están introduciendo en la misma a su propia competencia; por otra parte hay un interés por parte de los directivos por hacerlo, en la medida en que ello puede mejorar la rentabilidad global de la cooperativa, y en definitiva mejora su gestión (USDA, 2002). Tampoco hay que olvidar que con la renuncia a estos socios, la cooperativa pierde la posibilidad de procesar o comercializar productos competitivos, cuando en muchos casos a diferencia de lo que ocurre en su lugar de origen, ya dispone de los canales de distribución adecuados para los mismos.

Ambas posturas no son irreconciliables, y la clave reside en conseguir el apoyo de los socios haciéndolos partícipes de los beneficios que reportarán a la cooperativa tales iniciativas (y por ende a ellos), tanto si se trata de adquisiciones de producto para racionalizar el uso de las instalaciones cooperativas, cuando no se utilizan a su máxima capacidad, como para extender el periodo de venta de los productos a lo largo del año, para comercializar nuevos productos, etc.

Y en todo caso, debemos tener presente que en el actual contexto económico, los competidores reales de una cooperativa no son las cooperativas vecinas de otros países europeos, sino las grandes compañías internacionales (Hakelius, 1999), que al final son las que determinan en gran medida los precios y las condiciones de venta.

3.1.5. Modelos de referencia europeos

Se desprende del análisis efectuado que un elemento clave del progreso alcanzado por las cooperativas más desarrolladas (danesas, finlandesas, holandesas, suecas e irlandesas) han sido las estrategias de concentración empresarial, así como el grado de internacionalización alcanzado, elementos que deberían constituir un referente para el resto de cooperativas de la UE.

Es una realidad que la supervivencia de las empresas que operan en el sector agroalimentario, es altamente dependiente de la realización de fuertes inversiones en I+D+i, así como de procesos de transformación que reviertan valor añadido al productor, lo cual es del todo imposible si no es partiendo de dimensiones empresariales adecuadas. Por otra parte, si bien esta dimensión es alcanzable dentro de las fronteras de un país, son cada vez mayores las experiencias cooperativas que las traspasan. De hecho, las cooperativas supranacionales (no sólo en el plano de la comercialización, sino también en el de la producción), se presentan como una oportunidad de conseguir mayores cuotas de competitividad, gracias a la complementariedad de oferta que posibilita la captación de producto en un espacio internacional, de ampliación del calendario de suministro de productos, y en definitiva de diversificación de riesgos.

En este sentido, la combinación de ambas estrategias, internacionalización e integración, se plantea para las cooperativas de muchos países como una forma de competir de forma exitosa con las grandes multinacionales no cooperativas, tales como Nestlé, Danone, etc. (Ebneht y Theuvsen, 2005).

Hay que reconocer que en el plano de la dimensión empresarial (ya sea a nivel nacional o supranacional), las cooperativas europeas han realizado un claro avance en los últimos tiempos, a través de procesos de integración de diversa índole, aunque en el caso de muchos países este impulso aún se muestra claramente insuficiente.

Y en estos términos, y como se ha derivado del análisis *cluster* efectuado, son Dinamarca, Holanda, Irlanda, Finlandia y Suecia los países cuyas cooperativas se han manifestado con creces más activas y por ende con mayor grado de desarrollo.

Sin embargo, del colectivo de países destacado, han sido tres los elegidos en el presente estudio para el trabajo de campo, en el que como veremos se han efectuado visitas y entrevistas a las cooperativas más destacadas, lo que nos ha permitido establecer la conjunción de variables que han determinado el desarrollo alcanzado por las mismas y la consecución de su posición de liderazgo.

Los países escogidos para el estudio son Dinamarca, Holanda e Irlanda, habiéndose basado la elección en diversas razones. En primer lugar por operar sus principales cooperativas agroalimentarias en sectores clave en la economía agraria española y europea como son el cárnico, el lácteo y el hortofrutícola.

En segundo lugar, por ser países en los que la fórmula cooperativa se ha demostrado capaz de ostentar la práctica totalidad de la cuota de mercado en los citados sectores.

Claro ejemplo de ello lo constituye Irlanda, en el que la cuota de las cooperativas lácteas y sus filiales es del 98% en la primera transformación de leche, y del 98% en la exportación de productos lácteos (FORFÁS, 2007). O Dinamarca, con un 97% del mercado en manos de las cooperativas lácteas y un 90% en las de carne. En el caso de Holanda, poseen el 85% de la cuota láctea y el 60% en el caso de las frutas y hortalizas (Tabla 3.2)

En último lugar, porque en estos sectores, sus cooperativas han conseguido, gracias a las estrategias de crecimiento empresarial desarrolladas (de carácter interno y externo) alcanzar puestos de liderazgo a nivel internacional.

No en vano, de las diez primeras organizaciones cooperativas agroalimentarias europeas dos son danesas, tres holandesas y una irlandesa⁵. Por otra parte, pertenecen a estos países las cooperativas europeas líderes en los citados sectores: la primera cooperativa láctea europea es Arla Foods, sueco-danesa, al proceder de una fusión transnacional; la primera cárnica procede también de Dinamarca, Danish Crown; y la primera hortícola es holandesa, FloraHolland.

La exclusión de Suecia y Finlandia del grupo objeto de análisis se ha debido tanto a la necesidad de acotar el ámbito de estudio, como a que pese al desarrollo alcanzado, se ha constatado que sus cooperativas líderes lo son en sectores que se pueden considerar tangenciales para el cooperativismo español y de gran parte de los países europeos, como es el caso de Finlandia, en el que la cooperativa más sobresaliente, de hecho es la primera cooperativa agroalimentaria en facturación, pertenece al sector agroforestal.

El caso de Suecia merece un análisis diferente, y es que la única cooperativa que aparece en el *ranking* de las 20 principales cooperativas europeas por facturación es multisectorial, no perteneciendo exclusivamente a ninguno de los sectores apuntados. Por otra parte, podemos considerar que su cooperativismo sí está representado en este trabajo, al formar parte de la muestra analizada en este estudio la cooperativa Arla Foods, la cual, como veremos, es a todos los efectos sueco-danesa, al provenir de una fusión entre las empresas MD Foods (Dinamarca) y Arla (Suecia), estando por tanto constituida su base social por ganaderos daneses y suecos.

⁵ Se trata de Kerry Group, organización analizada posteriormente en el presente estudio, la cual si bien inició su andadura bajo enseña cooperativa, actualmente ostenta una forma mercantil, aunque creada y participada por las cooperativas que la fundaron.

3.2. El reto de la internacionalización en el sector lácteo europeo. El ejemplo de Irlanda

3.2.1. El sector lácteo en la Unión Europea

El sector lácteo es uno de los sectores de mayor importancia en el ámbito agroalimentario en la Unión Europea. De hecho, la leche es el producto que ostenta una mayor cuota en el conjunto de la producción agraria europea (Tabla 3.7). Así, en 2006, la producción láctea representó en la UE 27 el 14%, seguida de la producción porcina (10%), de la de ganado vacuno (9,2%), hortalizas (8,9%), y de la de fruta fresca (6,9%). El resto de productos representan pesos inferiores al 5% (Comisión Europea, 2008a).

No en vano, la UE ocupa los primeros puestos en el ámbito de la producción a nivel mundial, tal y como se refleja en la Tabla 3.8, siendo el primer productor de leche entera en polvo (LEP), desnatada en polvo (LDP) y queso, y el segundo de mantequilla.

En lo que respecta a la aportación a la producción láctea europea de los diferentes Estados miembros, son Alemania, Francia y Reino Unido los principales contribuyentes. Por otra parte, y en cuanto a importancia del sector en las diferentes economías nacionales, es Irlanda el país en el que el sector alcanza un mayor peso dentro de la Producción Final Agraria, acercándose al 24% (Tabla 3.9).

Si analizamos la producción láctea europea por productos y su evolución en los últimos años, observamos que ronda el 25% de la producción mundial en LEP, LDP y mantequilla, y el 45% en queso (Tabla 3.8). Por otra parte, su evolución en los últimos años se ha caracterizado por un aumento de la producción de queso y productos frescos, una estabilización de la de leche cruda y un descenso de la producción de LDP, mantequilla y LEP (Tabla 3.10). Esta evolución confirma la tendencia manifiesta en los últimos estudios de consumo de productos lácteos en la UE, que establecen (Comisión Europea, 2007b):

- Una reducción progresiva del consumo de mantequilla y de leche en polvo.
- Un aumento del consumo de queso, que se prevé continúe. Cerca del 40% de la leche se consume en la UE en forma de queso, y de hecho entre 1995 y 2004 se incrementó el consumo un 15%.
- Un aumento del consumo de productos frescos, como la nata, o algunas proteínas lácteas para la industria alimentaria.

Se constata por tanto una tendencia continuada a la producción de productos con mayor valor añadido, en detrimento de los productos básicos a granel.

En los años venideros, diferentes estudios de la Comisión Europea apuntan a que la producción de leche se incremente en la UE, como consecuencia del programado incremento de la cuota, que ronda los 2 millones de toneladas en total (Comisión Europea, 2007b).

Sin embargo, se prevé también que este incremento vaya destinado a atender el previsible aumento del consumo interno en el mercado europeo. Algunos estudios apuntan a que la UE deberá renunciar en los próximos años a parte de su cuota de mercado mundial (Gráfico 3.1) para atender al creciente consumo en el mercado interior (Comisión Europea, 2007b).

Así, las perspectivas para el sector en los años venideros son muy optimistas. Según un estudio de la Dirección General de Agricultura de 2007 *Prospects for agricultural markets and income in the European Union 2007-2014*, se prevé que en el citado periodo sean necesarias en la UE 1,75 millones de toneladas de leche suplementarias para atender al consumo creciente de productos lácteos frescos y 6,2 millones de toneladas para atender al de queso. A su vez, la demanda de LDP y LEP se va a mantener estable.

De hecho, pese a que el consumo de mantequilla va a seguir reduciéndose, se prevé que el consumo de queso aumente en 771.000 toneladas, procedente principalmente de los nuevos países miembros, aunque también pero en menor proporción por los de la UE-15, a la vez que el de productos lácteos frescos, consecuencia no de un aumento del consumo de leche líquida, que en realidad está menguando, sino de productos lácteos fermentados. Todo ello dibuja un escenario de mercado muy positivo para el sector lácteo europeo (Comisión Europea, 2007b).

Tabla 3.7. Cuota por productos en la producción agraria europea de la UE-27 (2006). En porcentaje

Tabla 3.7.a. Productos objeto de los mercados organizados de la UE

Leche	13,7	Huevos	1,9
Cerdo	10,0	Aceite de oliva	1,8
Vacuno	9,2	Ovejas y cabras	1,8
Verduras frescas	8,9	Remolacha	1,3
Fruta fresca	6,9	Avena	0,4
Trigo	4,9	Arroz	0,3
Vino y mosto	4,7	Semilla	0,3
Ave de corral	4,3	Centeno	0,2
Cebada	2,0	Fibras textiles	0,2
Maiz	2,0	Tabaco	0,2
Colza	1,9	Lúpulos	0,1
		Subtotal I	77,4

Tabla 3.7.b. Productos no objeto de los mercados organizados de la UE

Servicios agrarios	4,4
Patatas	3,2
Otros	15,0
Subtotal II	22,6
Total (I+II)	100,0
Valor en millones euros	317.457,1

Fuente: Comisión Europea (2008a).

Tabla 3.8. Producción láctea mundial (2005)

	Producción de la UE-25 (cuota respecto a la producción total mundial)	Primer y segundo productor mundial
Queso	45,4%	UE, EEUU
LDP	27,6%	UE, China
Mantequilla	26,1%	India, UE
LEP	23,3%	UE, EEUU

LDP: Leche desnatada en polvo; LEP: Leche entera en polvo.

Fuente: Comisión Europea (2008a).

Tabla 3.9. Producción de leche de vaca y peso de la producción de leche en la Producción Final Agraria de los diez primeros productores lácteos europeos (2006)

	Miles de tm	% sobre UE-25	Peso dentro de la producción agraria nacional (%)
Alemania	27.995	19,7	19,9
Francia	24.550	17,3	11,7
Reino Unido	14.359	10,1	17,6
Holanda	10.995	7,7	16,8
Polonia	11.982	8,4	15,7
Italia	10.751	7,6	10,1
España	6.484	4,6	6,7
Irlanda	5.188	3,7	23,9
Rumanía	4.977	3,5	8,9
Dinamarca	4.627	3,3	17
Total UE-25	142.020	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2008a).

Tabla 3.10. Producción de productos lácteos en la UE-25. En miles de toneladas

EU-25	Leche	Queso **	Productos			Leche			
	cruda*		frescos	LDP	LEP	Condensada	Caseína	Otros	Mantequilla
2003	130.800	7.492	1.216	865	865	1.231	173		2.239
2006	130.700	8.029	858	813	813	1.212	168		2.072
Variación	100	+537	-358	-52	-52	-13	-5		-167
En equivalente de leche	100	+4.300	-3.940	-420	-420	-40	-170	+30	***

LDP: Leche desnatada en polvo; LEP: Leche entera en polvo.

*Leche entregada a los transformadores lácteos.

**Queso de leche de vaca.

***La mantequilla no se expresa en equivalente de leche por cuanto se considera ante todo un residuo de los demás productos lácteos

Fuente: Comisión Europea (2007b).

Precios de los productos lácteos

La evolución de los precios de la leche cruda en los últimos años ha tenido una clara tendencia a la baja, la cual ha sido en parte reinvertida gracias al esfuerzo del sector por reorientar la producción hacia productos con mayor valor añadido (Tabla 3.11).

El Informe de la Comisión al Consejo sobre perspectivas de mercado en el sector de la leche y los productos lácteos, de diciembre de 2007, destaca los siguientes factores como responsables de la recuperación de los precios:

- Crecimiento de la demanda de queso, ya comentada.
- Aumento de los precios mundiales debido al crecimiento sostenido de la demanda.
- Esfuerzo en el campo de la investigación y desarrollo por parte del sector lácteo, tendente a incrementar el uso de los productos lácteos en una amplia gama de sectores y procesos productivos.

No obstante, según la propia Comisión Europea, puede calificarse la situación de 2007, con precios muy superiores a los precios de intervención, como de carácter excepcional.

De hecho, factores como la evolución creciente de la demanda del mercado mundial, combinada con una reducción de las exportaciones por parte de los principales países exportadores como Australia (por la sequía), Argentina (por las bajas temperaturas) y la UE

(derivada del aumento del consumo interno), o la prohibición de exportar impuesta por algún país, como es el caso de India, crearon un escenario en el que los precios del mercado mundial se dispararon hasta alcanzar cotas inesperadas y sin precedentes, incrementándose en consecuencia también los precios en la UE.

Sin embargo, hay que reconocer que existen previsiones de reducción de los precios hasta niveles más sostenibles cuando desaparezca el elemento especulativo y los productos empiecen a reaccionar ante el aumento del nivel de precios.

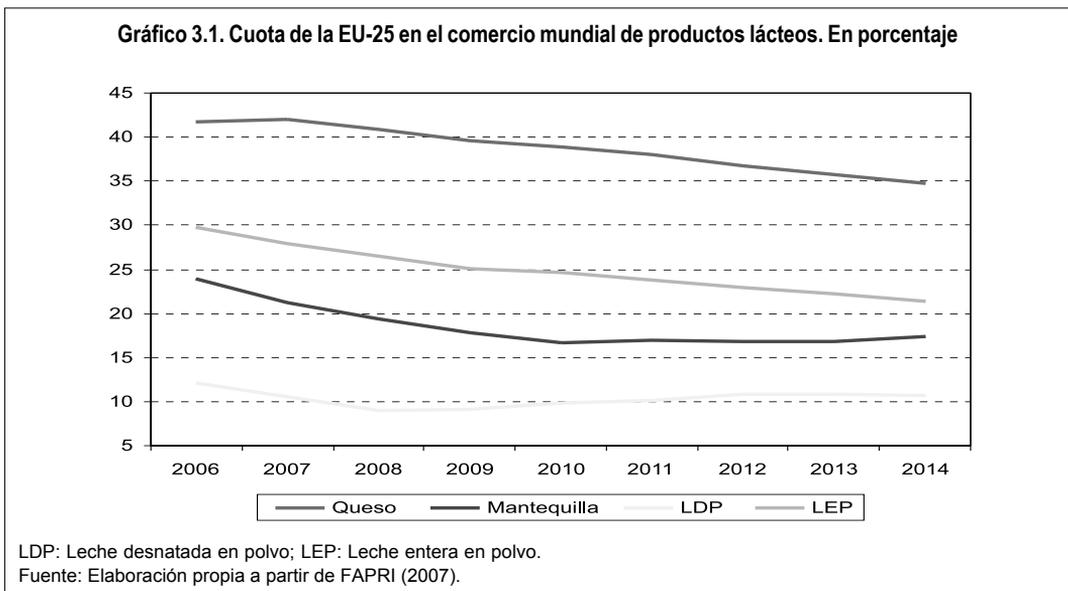


Tabla 3.11. Precios medios de los productos lácteos en la UE

EUR/t	2003	2004	2005	2006	2007	Precio de compra	Precio de 2007*
LDP	2.065	2.060	2.010	2.090	3.181	1.747	182
Mantequilla	3.040	2.965	2.750	2.525	3.229	2.218	146
LEP	2.535	2.545	2.410	2.350	3.281		
Cheddar	2.850	3.045	3.005	2.865	3.001		

* En porcentaje del precio de compra.

Fuente: Comisión Europea (2007b).

Comercio exterior

Como se puede observar (Tabla 3.12), la Unión Europea es un claro exportador de productos lácteos, representando una parte importante del comercio mundial, especialmente en queso, cuyo nivel de exportaciones aumenta del 2000 al 2006, pasando a representar ya el 33% de la exportación global del citado producto.

Las exportaciones de mantequilla, leche entera en polvo y leche condensada también alcanzan cuotas importantes, aunque en los últimos años su nivel se ha ido reduciendo, perdiendo importancia dentro del volumen mundial. No obstante, siguen representando pesos entre el 23 y el 29%, especialmente en el caso de la leche condensada. En cuanto a las importaciones, los productos más importados son el queso y la mantequilla, aunque a niveles muy distantes del nivel de exportaciones.

Tabla 3.12. Importaciones - exportaciones de productos lácteos. En miles de toneladas

	EXPORTACIONES				IMPORTACIONES		
	2000	% sobre comercio mundial en 2000	2006	% sobre comercio mundial en 2006	2000	2006	% sobre comercio mundial
Mantequilla	185	20,8	258	26,9	106	92	12,9
LDP	357	29,1	89	7,8			
Queso	458	28,6	584	33,1	149	108	7,5
LEP	576	37,6	437	23,0			
Leche condensada	279	51,6	213	28,7			
Caseína	64		72		49	45	

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2007b).

3.2.2. El sector lácteo en Irlanda

El sector agroalimentario y de bebidas es sin duda uno de los sectores estratégicos de Irlanda, representando un 8,1% del PIB, el 9,8% de las exportaciones, y el 8,1% del empleo total (FORFÁS, 2008).

Dentro del mismo, el sector lácteo juega un papel preponderante (Tabla 3.13), representando un 23,9% de la producción agraria en 2006, seguido del cárnico, que supone un 27,2% en el caso del vacuno, 5,8% en el del porcino, y 3,5% en el del ovino.

Según datos de 2007 (Irish Dairy Board, 2008 y Department of Agriculture, Fisheries and Food, 2008):

- Existen cerca de 1,10 millones de vacas lecheras en Irlanda (Encuesta Ganadera).
- La producción total de leche (incluyendo las importaciones) ascendió a 5.600 millones de litros (Tabla 3.14).
- De este total de producción de leche, 496 millones de litros se consumen como leche líquida, 234 millones se utilizan para elaboración de nata, 270 para leche en polvo, 3.150 para producción de mantequilla y 1.283 para queso.

Tabla 3.13. Participación de los diferentes productos en la producción agraria en Irlanda (2006)

Tabla 3.13.a. Productos objeto de los mercados organizados de la UE. En porcentaje

Vacuno	27,2	Aceite de oliva	0,0
Leche	23,9	Arroz	0,0
Cerdo	5,8	Centeno	0,0
Ovejas y cabras	3,5	Colza	0,0
Verduras frescas	3,4	Fibras textiles	0,0
Ave de corral	2,6	Lúpulos	0,0
Cebada	2,2	Maiz	0,0
Trigo	1,5	Remolacha	0,0
Fruta fresca	0,7	Semilla	0,0
Huevos	0,7	Tabaco	0,0
Avena	0,3	Vino y mosto	0,0
		Subtotal I	71,9

Tabla 3.13.b. Productos no objeto de los mercados organizados de la UE. En porcentaje

Servicios agrarios	4,9
Patatas	2,0
Otros	21,2
Subtotal II	28,1
Total (I+II)	100,0
Valor en millones euros	5.498,5

Fuente: Comisión Europea (2008a).

- La producción de mantequilla ha sido de 141.000 toneladas y la de queso de 127.000.
- En 2007, el total de las exportaciones de productos lácteos se cifró en 2.360 millones de euros. Esta cifra representó un claro aumento con respecto a la de 2006, un 13%, lo que refleja la adecuada respuesta que están dando los exportadores irlandeses al aumento de la demanda, proveniente en una gran parte del mercado asiático.

Tabla 3.14. Leche disponible* y producida en Irlanda (2006 y 2007). Datos de leche entera en millones de litros

	2006	2007	Variación (%)
Modalidad de disposición:			
• Leche vendida en granjas	5.079	5.092	0,3
• Leche consumida en granjas**	35	35	0,0
Leche importada	566	473	-16,4
Leche producida	5.114	5.127	0,2
Producción total	5.680	5.600	-1,4
• Uso para consumo líquido	503	496	-1,4
• Uso para producción de:			
• Mantequilla	3.099	3.150	1,7
• Queso	1.334	1.283	-3,8
• Leche en polvo	256	270	5,5
• Nata	234	234	0,3
• Chocolate	126	107	-15,7
• Otros	841	843	0,3

* La leche producida y disponible no es conciliable por la existencia de diferentes procesos de transformación de productos a base de leche.

** Incluye la leche usada para la producción de mantequilla de granja, nata y queso entregado como pago a empleados.

Fuente: Department of Agriculture, Fisheries and Food (2008).

3.2.3. El cooperativismo lácteo irlandés

El cooperativismo agrario irlandés

El estudio del alcance o magnitud del sector cooperativo irlandés tiene no pocas dificultades, tal y como es destacado en el informe FORFÁS (2007) consecuencia en gran parte de la dificultad de elaborar estadísticas completas de su actividad y de su capacidad de empleo, entre otras razones por las diferentes modalidades de registro para las cooperativas, ya que pueden hacerlo:

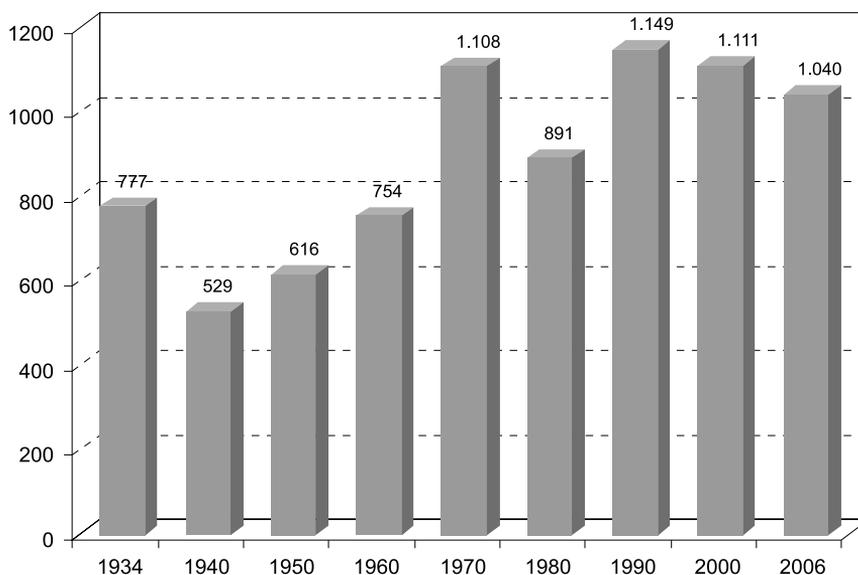
- Como sociedades industriales o de previsión.
- Bajo otra modalidad empresarial y recoger en sus estatutos los principios cooperativos.
- Pueden optar por no registrarse.

A esta realidad hay que añadir que las cooperativas pueden controlar tanto una parte como la totalidad de sociedades anónimas, lo que sin duda dificulta el establecimiento de datos globales de actividad cooperativa.

Con todo, en 2006, 1.040 cooperativas se encontraban registradas en el *Registry of Friendly Societies* (RFS), entidad responsable de su registro en Irlanda (Gráfico 3.2). Agrupan 270.000 socios, y su facturación ronda los 3,8 mil millones de euros (datos de 2005). No obstante, a esta cifra hay que añadir los 7,8 mil millones de euros de empresas asociadas, vinculadas societariamente con las cooperativas (FORFÁS, 2007).

Si excluimos el sector del crédito cooperativo, el cual presenta 525 entidades, según datos de 2006, con más de 3 millones de socios, el sector agroalimentario, el cual comprende a las cooperativas agrarias, de suministros y servicios agrarios, y a las pesqueras, es indudablemente el de mayor peso en el ámbito de las entidades de economía social, representando el 98% de la facturación global cooperativa de 2005 (FORFÁS, 2007).

Gráfico 3.2. Evolución del número de cooperativas irlandesas registradas, excluyendo las de crédito (1934-2006)



Fuente: FORFÁS (2007).

El cooperativismo lácteo irlandés

El sector lácteo irlandés desarrolla su actividad prácticamente en su totalidad bajo la enseña cooperativa. Según estimaciones de ICOS (*Irish Cooperative Organisation Society Limited*) de 2007, entidad de carácter representativo que aglutina actualmente a las principales cooperativas agroalimentarias del país, la cuota de las cooperativas lácteas y sus filiales es del 98% en la primera transformación de leche, y del 98% en la exportación de productos lácteos (FORFÁS, 2007).

Por otra parte, el informe de ICOS de 2006 cifra el número de cooperativas lácteas en 30, aglutinando a 82.824 socios, y facturando del orden de 10.750 millones de euros, siendo con diferencia el lácteo el sector con mayor contribución a la economía del medio rural, generando cerca del 94% de la facturación global cooperativa agroalimentaria (Tabla 3.15).

Sin embargo, hay que reconocer que las cooperativas lácteas irlandesas son de naturaleza multifuncional, ya que aunque la transformación de productos lácteos es su principal actividad, ésta no es la única, llevándose a cabo de forma paralela actividades de tratamiento y almacenamiento de grano, procesado de carne, suministros agrarios, etc. (McCarthy, Briscoe y Ward, 1998).

El desarrollo del cooperativismo lácteo en Irlanda ha sido más que notable, contando en la actualidad con tres cooperativas que figuran en el *ranking* de las 300 mayores del mundo, elaborado por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 2007. De hecho, como se observa en la Tabla 3.16, los puestos 100, 110 y 223, están ocupados por las cooperativas Irish Dairy Board Co-operative Ltd., Glanbia y DairyGold Co-operative Society Ltd., siendo todas ellas lácteas (ACI, 2007).

Sin embargo, si observamos otro *ranking*, en este caso el de las 100 primeras cooperativas agroalimentarias europeas (NICE, 2007), aparece una cuarta entidad, por delante de las anteriores, concretamente en el octavo puesto del *ranking* europeo. Se trata de Kerry Group Public Limited Company, cooperativa láctea-multifuncional que facturó 4.650 millones de euros en 2006. La razón de que no aparezca en el primer *ranking* es que esta sociedad, inicialmente cooperativa, fue transformada en sociedad anónima, a lo que se añade que el control mayoritario ya no está en manos de las cooperativas ni de sus socios ganaderos.

De hecho, a la hora de analizar el sector cooperativo irlandés, y como valuarte del mismo el sector lácteo, debemos resaltar dos fenómenos que han caracterizado su evolución, y que le han dado una buena parte del carácter que presenta hoy en día: la concentración a través de procesos de fusión, la transformación de cooperativas en sociedades anónimas y la diversificación.

Tabla 3.15. Cooperativas socias de ICOS (2005)

Sector	Nº de sociedades	Socios	Nº de empleados	Total ventas*	%
Lácteo	30	82.824	35.691	10.749,005	93,6
Subastas de ganado	26	39.249	848	483,918	4,2
Mayoristas	2	29	120	82,428	0,7
Pesca	8	723	311	70,505	0,6
Otras	17	64.902	724	103,518	0,9
Total	83	187.727	37.694	11.489,375	100,0

* En millones de euros.

Fuente: ICOS (2007).

Tabla 3.16. Cooperativas irlandesas en el *ranking* TOP 300 de la ACI según su facturación (2005)

Puesto	Cooperativa	Actividad	Modalidad	Facturación en 2005 (mill. dólares)	Facturación en 2006 (mill. euros)
100	Irish Dairy Board Co-operative Ltd.	Láctea-multifunción	Cooperativa de segundo grado	2.339	2.047
110	Glanbia	Láctea-multifunción	Sociedad Anónima controlada por cooperativas (en un 55%)	2.467	1.853
223	DairyGold Co-operative Society Ltd.	Láctea-multifunción	Cooperativa	1.026	543

Fuente: Elaboración propia a partir de ACI (2007) y NICE (2007).

Los elementos claves de la evolución del cooperativismo en el sector lácteo: concentración y diversificación

La concentración del sector

La primera cooperativa irlandesa fue creada en 1889, por Sir Orase Plunkett, como una vía de mejorar la calidad de vida en el mundo rural, ante los buenos resultados que estaban teniendo en este ámbito las cooperativas lácteas danesas creadas en esa misma década.

Ya en 1894, el monto de cooperativas lácteas ascendía a 33, siendo en ese mismo año cuando tuvo lugar la creación de IAOS (Organización de Sociedades Agrarias Irlandesas), que posteriormente dio lugar a ICOS, anteriormente referenciada (*Irish Cooperative Organisation Society Limited*), con objeto de ayudar a los granjeros a organizar su actividad industrial de forma cooperativa, a la vez que de representarlos (ICOS, 2005).

En 1905, el número de cooperativas lácteas ascendía a 275. Las dos primeras décadas del siglo XX fueron de gran auge para el cooperativismo agroalimentario en Irlanda, y especialmente para el lácteo, siendo sus estructuras organizativas objeto de estudio por otros países, ávidos de impulsar sus economías agrarias (McCarthy, Briscoe y Ward, 1998).

Tras varias décadas de estancamiento económico, con las dos guerras mundiales y la guerra de la independencia de Gran Bretaña, en las que las cooperativas lácteas sufrieron un gran deterioro en su actividad, no fue hasta 1950 cuando comenzaron a remontarla.

De hecho, de 1950 a 1960 las cooperativas lácteas volvieron a expandirse ampliando su actividad hacia la cría y venta de ganado, la compra y el almacenamiento de cereales, etc.

A partir de 1960, y especialmente por su interés por ingresar en la entonces Comunidad Económica Europea (CEE), (Irlanda hizo su primer intento de ingreso en 1961, y fue finalmente admitida el 1 de enero de 1973), se hizo necesaria una racionalización del sector lácteo, en orden a dotar a sus empresas de una estructura que las capacitara para competir en el mercado europeo, en igualdad de condiciones con las de otros países, ya que sin las ventajas de las economías de escala, las cooperativas irlandesas estarían en clara desventaja frente a otros productores del entonces Mercado Común.

Con intención de paliar estas deficiencias en 1964 se elabora el *Informe Knapp*, impulsado por el Ministerio de Agricultura de acuerdo con IAOS, siendo su eje central la "racionalización a través de la concentración", el cual incentivó a muchas cooperativas a integrarse y crear organizaciones de mayor tamaño y capacidad para competir.

Este informe pretendía ser una aproximación crítica a la realidad cooperativa en Irlanda, y contenía una serie de recomendaciones en orden a fortalecerla y ampliar su influencia. Su principal postulado fue que la industria láctea irlandesa debía ser racionalizada a través de la fusión en cooperativas de mayor tamaño y eficiencia (McCarthy, Briscoe y Ward, 1998).

En 1972 IAOS actualizó estas propuestas, con el mismo objeto, la realización de fusiones entre cooperativas de zonas geográficas cercanas, y la redistribución de la leche de las diferentes regiones hacia plantas cooperativas procesadoras que por una parte concentraran producción, y por otra permitieran un ahorro en el coste de transporte de la leche.

Todo ello desencadenó un ambiente pro-fusión en el sector cooperativo lácteo, que motivó la realización de múltiples integraciones, algunas de ellas, también hay que decirlo, no demasiado racionales desde el punto de vista geográfico.

Así, si a principios de 1960 estaban censadas alrededor de 160 cooperativas lácteas, siendo muchas de tamaño reducido, lo que las llevaba a vender su leche a cooperativas de mayor volumen para su transformación, tras los dos programas de racionalización en el sector, su número se vio reducido a menos de 50 (ICOS, 2007).

A finales de 1970 (McCarthy, Briscoe y Ward, 1998), el escenario cooperativo lácteo irlandés había sufrido un cambio radical, surgiendo cuatro categorías de cooperativas, que se mantienen con pocos cambios en la actualidad:

- 6 cooperativas de gran tamaño, que procesaban 300-380 millones de litros de leche al año cada una, y aunaban el 60% del suministro total de leche en Irlanda.
- 6 cooperativas de tamaño medio, que procesaban 113 millones de litros de leche al año cada una, y aunaban el 13% del suministro total de leche en Irlanda.
- 10 cooperativas, que procesaban de 30 a 113 millones de litros de leche al año cada una, y aunaban el 20% del suministro total de leche en Irlanda.
- 20 cooperativas muy pequeñas, que no procesaban la leche de sus ganaderos.

En los años posteriores continuaron los procesos de fusión, así como la creación de *joint ventures*, y en general el establecimiento de todo tipo de alianzas estratégicas entre cooperativas y entre éstas y firmas multinacionales, a la vez que se paralizó la creación de nuevas cooperativas.

Un informe de ICOS (1993), apuntaba que la "creación de nuevas sociedades en este sector sólo debía tener lugar en especiales circunstancias. Los nuevos proyectos debían ser implementados por las cooperativas multifuncionales ya existentes, que hubieran alcanzado una escala significativa".

La conclusión es un elevado grado de concentración, patente si tenemos en cuenta 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. Al mismo tiempo, parte de esta producción es canalizada a través de cooperativas de segundo grado como Irish Dairy Board (Briscoe y Ward, 2007).

Todo ello, unido a factores de producción inherentes al propio sistema de producción irlandés, consolidó a la industria láctea irlandesa como una de las más rentables y mejor posicionadas a nivel internacional del país.

La creación de sociedades mercantiles

Otro de los elementos clave del actual escenario del cooperativismo lácteo irlandés ha sido la mercantilización de algunas de las sociedades cooperativas más representativas, determinada en parte por el grado de concentración alcanzado. De hecho, la creación de grandes cooperativas requería grandes cantidades de capital para lograr la escala operativa necesaria para operar de forma exitosa a nivel internacional y seguir creciendo. La consecución de este capital adicional, pasó en muchas cooperativas por la creación de sociedades anónimas, a las que transfirieron sus activos, distribuyendo una parte de las acciones entre los socios cooperativistas, y sacando a bolsa el resto (McCarthy, Briscoe y Ward, 1998). Estas entidades son denominadas comúnmente *Cooperativas Plc.*, lo que vendría a traducirse como *Cooperativas SA*. Ejemplos de cooperativas que han escogido esta ruta los encontramos en Kerry Group Plc., primera que optó por esta vía, Avonmore y Waterford Cooperative (que se fusionaron creando el grupo Glanbia Plc.), y Golden Vale Plc.

La importancia alcanzada por este modelo de crecimiento cooperativo queda patente si observamos que esta opción ha sido elegida por dos de las cuatro primeras cooperativas lácteas irlandesas.

La diversificación

Otro de los elementos clave de la evolución del sector en los últimos años es la apuesta, especialmente en las grandes firmas, por la diversificación como vía de minimizar los riesgos derivados de la centralización de la producción en un único tipo de producto, a la vez que persiguiendo incorporar productos de cada vez mayor valor añadido.

Según Promar International (2003), los productos que generan un mayor margen bruto son la leche líquida, la nata y el yogur, y los que menos proporcionan la leche en polvo y la mantequilla.

Es una realidad que en la última década la producción de mantequilla y leche en polvo, productos que como hemos visto proporcionan un menor valor añadido, está menguando, y está siendo sustituida por productos con mayor valor añadido como la leche líquida, el queso o la nata (Tabla 3.17).

Por otra parte, las compañías tienen cada vez más claro que los precios de los productos básicos sufren una fuerte volatilidad, teniendo incluso las grandes compañías mundiales, productoras a gran escala, muy poca capacidad de influir en los precios.

Este hecho, unido al deseo de todas las firmas de diversificar riesgos en su actividad productiva, ha hecho que se esté produciendo un avance en las grandes compañías hacia la diversificación y, especialmente, hacia productos con mayor valor añadido, lo que obviamente ha requerido de un gran esfuerzo en inversión en I+D+i, y hacia la comercialización bajo marcas que creen consumidores fieles (Tabla 3.18).

Así, como ejemplo, la cooperativa Irish Dairy Board, pasó de una producción de *commodities* que suponía el 54% de su producción en 1990, al 27% en 2001, incrementando por el contrario la producción de ingredientes alimenticios de un 20% a un 32% en ese mismo periodo, y los productos comercializados bajo sus propias marcas de un 26 a un 41%.

Kerry Group, por el contrario, ha llegado en su proceso de diversificación a ser el líder mundial en la producción de ingredientes específicos.

Tabla 3.17. Margen bruto de diferentes productos lácteos

Alto margen	Leche líquida Nata Yogur
Margen medio	Caseína (datos) Queso
Margen reducido	Leche entera en polvo Leche desnatada en polvo Mantequilla

Fuente: Promar International (2003).

Tabla 3.18. Evolución de la producción en Irlanda. En miles de toneladas

	1991	1999	2001	1991/2001 (%)
Leche líquida	509	546	559	9,2
Mantequilla	140	135	128	-8,6
Queso	72	97	120	66,7
Leche entera en polvo	23	36	34	47,8
Leche desnatada en polvo	183	94	75	-59,0
Caseína (atos)	27	46	48	77,8
Miga de chocolate	77	77	75	-2,6
Buteroil	6	7	7	16,7
Nata	8	10	10	25,0

Fuente: Promar International (2003).

El futuro del cooperativismo lácteo irlandés

Sin embargo, a pesar de la reducción del número de empresas y plantas procesadoras, la realidad actual de esta industria irlandesa está empezando a perder enteros frente a sus principales competidores europeos (Holanda y Dinamarca), debido a que frente a los mismos, aún está muy fragmentada.

Y es que en los últimos años se ha producido una rápida y elevada concentración en el sector en sus principales países competidores (Holanda, Dinamarca y Nueva Zelanda), que no ha tenido lugar en Irlanda. El informe *Promar Internacional* de 2003, apunta a que si bien en Irlanda el 80% de la leche es procesada por seis entidades, en sus países productores competidores, Dinamarca o Nueva Zelanda, esto lo realiza una única entidad, bastando dos en el caso de Holanda (Tabla 3.19).

La futura supervivencia del sector, actualmente bajo sospecha como consecuencia del aumento de costes, la evolución desfavorable del precio de la leche, las restricciones en el aumento de la producción y de mejora de la productividad, y la relativa poca dimensión de las granjas en Irlanda, queda condicionada a la consecución de tres elementos:

- a) La mejora de la competitividad internacional, la dimensión y la eficiencia en costes tanto del productor como del sector transformador.

De hecho, el número de plantas procesadoras ha variado muy poco en los últimos años (Tabla 3.20). El informe *Promar Internacional* de 2003 propone una nueva racionalización del número de plantas productoras de mantequilla y caseína, y que se vean reducidas a cuatro (actualmente existen once), lo que proporcionará un uso más eficiente de los recursos y un ahorro en el proceso de transformación. Tengamos en cuenta que la producción media por planta productora de mantequilla o queso es significativamente inferior a la de sus países competidores, y la experiencia constata que la mayor escala produce mayores márgenes.

- b) Aumentar la producción de productos de mayor valor añadido, frente a la de productos básicos (*commodities*).

Un claro factor que determina la apuesta del gobierno por estas iniciativas lo encontramos en la tipología de los proyectos financiados por él mismo en cooperativas, ya que aproximadamente dos terceras partes de los mismos financian acciones dirigidas principalmente al aumento de la producción de productos con mayor valor añadido, y el tercio restante a aumentos de la eficiencia de la producción (Dobson, 2007).

c) Desarrollar acciones tendentes a mejorar la calidad y seguridad alimentaria.

Por lo tanto, la concentración por fusión, elemento que se demostró determinante y clave del auge del sector lácteo irlandés en el pasado, vuelve a configurarse como la forma de asegurar su supervivencia. Y es que en la actualidad contamos en Irlanda 30 cooperativas lácteas multifuncionales (ICOS, 2007), de las cuales sólo 4-6 primeras firmas cooperativas están bien dimensionadas, distando el resto de tener una dimensión operativa.

3.2.4. Dos realidades diferenciadas. Kerry vs Irish Dairy Board

Tabla 3.19. Número de empresas que procesan el 80% de la leche (2001)

Irlanda	Dinamarca	Holanda	Nueva Zelanda
6	1	2	1

Fuente: Promar International (2003).

Tabla 3.20. Evolución del número de plantas transformadoras irlandesas por producto

	1991	1997	2002
Queso	9	11	10
Mantequilla	20	16	11
Leche en polvo	12	11	11
Caseína	nd	nd	7

Fuente: Promar International (2003).

Si nos centramos en las dos entidades (cooperativas o cooperativas Plc.) con mayor actividad a nivel nacional e internacional: Irish Dairy Board, con una facturación de 2.047 millones de euros en 2006 y Kerry Group Plc., con una facturación de 4.650 millones de euros en 2006, encontramos dos modelos claramente diferenciados.

Irish Dairy Board conforma el principal exportador de productos lácteos irlandeses, estando constituida como una cooperativa de segundo grado, que agrupa a cooperativas lácteas irlandesas de diferente tamaño, encontrándose entre otras Glanbia Plc., o Dairygold Sociedad Cooperativa, las cuales como hemos visto se sitúan entre las cuatro primeras irlandesas. Se trata de una cooperativa de comercialización, que se creó con objeto de concentrar oferta, situar los productos lácteos irlandeses en una buena posición en los mercados internacionales, y ha permitido sin duda el acceso de cooperativas de tamaño medio o pequeño a las ventajas de operar a gran escala.

Su elemento clave lo constituye su marca Kerrygold, muy conocida e identificada en productos como la mantequilla, y que mantiene una posición líder en alrededor de 60 países.

El segundo modelo lo conforma Kerry Group Plc., entidad inicialmente de naturaleza cooperativa, que fue la primera en optar en Irlanda por la transformación en sociedad anónima, en 1986. Actualmente es una de las principales empresas internacionales de ingredientes alimenticios, con una gran presencia en Europa y en los Estados Unidos. Kerry posee plantas manufactureras en 14 países, y comercializa sus productos (más de 7.000) en más de 70 países.

Se trata pues de dos modelos claramente diferenciados en su idiosincrasia, los cuales se desarrollarán convenientemente en el estudio de casos. El primero, que continúa apostando por la estructura y principios cooperativos como forma de operar en el mercado, y el de Kerry Group Plc., que llegado un determinado momento apostó por la renuncia de esta fórmula a cambio de una captación de recursos en el mercado de capitales, necesarios para su desarrollo a nivel internacional. Ambos constituyen dos estrategias bien diferentes de garantizar que la producción de los ganaderos irlandeses se mantenga bien posicionada en los mercados nacionales e internacionales.

3.3. La apuesta por la concentración comercial en el sector hortofrutícola holandés

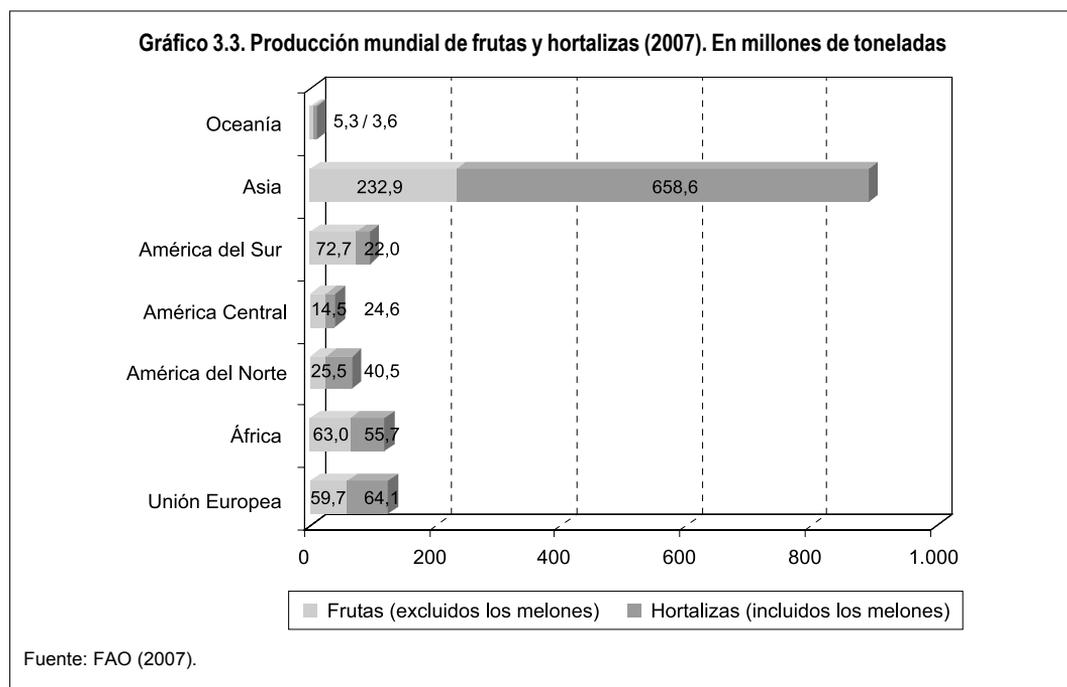
3.3.1. El sector hortofrutícola en la Unión Europea

La Unión Europea es uno de los principales actores en el escenario actual del sector hortofrutícola mundial, tanto desde la perspectiva de cultivo como en consumo y comercio, encontrándose entre los principales importadores y exportadores de frutas y hortalizas.

La producción mundial de frutas y hortalizas superó los 1.340 millones de toneladas en 2007, correspondiendo el 36% a frutas y el 64% restante a hortalizas (480 millones de toneladas de frutas y 860 millones de toneladas de hortalizas).

Tal y como se observa en el Gráfico 3.3, Asia se sitúa como la principal región productora con un porcentaje del 66%, seguida de la UE (9%), África (9%) y América del Sur (7%).

Una de las principales características de las frutas y hortalizas es que se trata de productos, en general, muy perecederos, por lo que gran parte de la producción de las diferentes zonas geográficas comentadas abastecen a mercados locales.



No obstante, en 2006 el comercio mundial representó 360.000 millones de dólares estadounidenses. La Unión Europea se sitúa a la cabeza en las importaciones y exportaciones mundiales, con un 45,6% y un 36% del total, respectivamente. En cualquier caso, cabe destacar que a pesar de ocupar ese primer puesto, la UE presenta un importante déficit comercial (-14,74 millones de dólares), seguida de América del Norte (-6,88 millones de dólares) y Japón (-6,63 millones de dólares), mientras que se acumularon excedentes en América del Sur (+8,3 millones de dólares), China (+6,76 millones de dólares) y América Central (+6,33 millones de dólares).

También el carácter perecedero de las frutas y hortalizas provoca que existan considerables fluctuaciones en la oferta y la demanda de estos productos. Esta particularidad influye considerablemente en las políticas específicas del sector, y por tanto en el tipo de ayudas que se destinan al mismo, teniendo las mismas el objetivo prioritario de incentivar a los agricultores en la mejora de la calidad y comercialización de sus productos (Comisión Europea, 2003).

Las explotaciones de frutas y hortalizas en los países de la Unión Europea, se caracterizan por ser generalmente pequeñas, con menos de 10 hectáreas en términos de superficie agrícola utilizada, a excepción de Reino Unido que cuenta con una media de 12,1 hectáreas (Tabla 3.21). Cabe señalar que la mayoría de los países que se adhirieron en 2004 y 2007, presentan explotaciones con tamaños medios inferiores a una hectárea (Eurostat, 2008).

En cuanto a la producción cosechada (en peso), las principales hortalizas cultivadas en 2006 fueron tomates (15,8 millones de toneladas), zanahorias (5,3 millones de toneladas) y cebollas (5,0 millones de toneladas). En frutas, ocupan el primer puesto las manzanas (11,7 millones de toneladas), seguidas de las naranjas (6,7 millones de toneladas) y las peras (2,8 millones de toneladas).

La producción de frutas y hortalizas tiende a estar altamente concentrada en unos pocos Estados miembros, como se observa en la Tabla 3.22. Italia y España fueron los mayores productores de tomates (63,4%), naranjas (83,2%) y peras (52,9%) de la UE-27 en 2006, en gran medida gracias a las favorables condiciones climáticas y topográficas de las que disfrutaban estos países. Más de la mitad (55,5%) de la producción de manzanas se concentra en Polonia, Italia y Francia. Del mismo modo, un 52,7% de la producción de cebollas se concentra en España, los Países Bajos y Polonia (Eurostat, 2008).

En 2007, la Unión Europea importó 22,6 millones de toneladas de frutas y hortalizas, lo que representaba un 16,4% más que en el año 2000. Dicho incremento se produjo, a pesar de un marcado descenso del 20,3% en las importaciones de fresco, congelado y conservas de hortalizas. La evolución favorable en dicho periodo, en gran parte fue debida a las importaciones de frutas y frutos secos, que representaron un incremento de más del 37%.

Las importaciones de la UE-27 en frutas y hortalizas proceden de una amplia variedad de países, dato que se constata con el hecho de que los cinco primeros importadores apenas representan un tercio del total en 2007 (Eurostat, 2008).

Algunos países como Tailandia han disminuido considerablemente su peso en el mercado de la UE-27, pasando de ocupar el primer puesto como origen importador en el año 2000 con una cuota del 20,3% del mercado, a representar el 7,4% en 2007. China y Colombia aparecen con fuerza siendo sus cuotas del 6,8% y 5,3%, respectivamente en el año 2007 (Eurostat, 2008).

Ahondando en el análisis del sector, tras comentar anteriormente la estructura de las explotaciones agrarias de frutas y hortalizas, en la Tabla 3.24, se muestran los datos por países de diferentes agentes de la cadena de comercialización, tanto del comercio mayorista de frutas y hortalizas, como de la venta al por menor.

El comercio mayorista de frutas y hortalizas en la UE-27 genera un volumen de facturación de 113 mil millones de euros en 2005 y 374.800 empleos, a través de 42.507 empresas, la mayoría de las cuales se encuentran en España (9.956), Italia (9.227) y Francia (3.904). Representa el 2,7% del total de la facturación del comercio mayorista y el 3,9% del conjunto del empleo.

En el caso del comercio minorista de frutas y hortalizas la facturación se reduce a 12.500 millones de euros y 170.100 empleos, a través de 76.696 empresas, que sólo representan un 0,6% de la facturación total de las ventas al por menor y un 1% del empleo. Se trata del comercio especializado y no se considera la distribución organizada a través de supermercados e hipermercados, que es especialmente significativa en un amplio número de países.

Las características propias del conjunto de los productos que componen las frutas y hortalizas, así como las diferencias en las estructuras de comercialización en los diferentes países, provocan una amplia variabilidad de precios, tanto en la comparación por países como a lo largo del tiempo.

Tabla 3.21. Número de explotaciones de frutas y hortalizas y su tamaño medio (2005)

	Plantaciones de verduras, melones y fresas			Plantaciones de frutas		
	Nº explotaciones		Tamaño medio explotaciones (ha)	Nº explotaciones		Tamaño medio explotaciones (ha)
	(uds)	Cuota en la UE-27 (%)		(uds)	Cuota en la UE-27 (%)	
Rumanía	465.960	25,9	0,3	229.980	12,5	0,6
Polonia	462.850	25,7	0,5	396.500	21,5	0,8
Lituania	197.190	11,0	0,1	146.060	7,9	0,2
España	150.760	8,4	1,9	259.080	14,0	3,1
Italia	137.790	7,7	1,7	254.710	13,8	1,6
Bulgaria	98.750	5,5	0,2	45.340	2,5	0,6
Grecia	58.770	3,3	1,0	109.600	5,9	1,1
Francia	41.390	2,3	5,9	40.250	2,2	4,8
Letonia	37.120	2,1	0,3	67.420	3,7	0,4
Hungría	31.330	1,7	1,9	110.530	6,0	0,8
Portugal	30.970	1,7	1,1	74.310	4,0	1,5
Alemania	18.680	1,0	6,4	20.760	1,1	3,2
Reino Unido	10.360	0,6	12,1	7.260	0,4	3,9
Países Bajos	9.820	0,5	7,7	2.720	0,1	6,8
Bélgica	8.020	0,4	5,0	2.040	0,1	8,0
Eslovaquia	5.740	0,3	1,5	1.070	0,1	8,9
Finlandia	5.440	0,3	2,2	2.470	0,1	1,7
Eslovenia	5.370	0,3	0,2	27.970	1,5	0,4
Chipre	4.760	0,3	1,0	27.600	1,5	0,3
Austria	3.800	0,2	3,5	7.930	0,4	1,9
Suecia	3.330	0,2	6,2	710	0,0	3,9
R. Checa	3.030	0,2	3,1	3.510	0,2	5,9
Estonia	2.620	0,1	0,7	2.960	0,2	0,9
Malta	2.360	0,1	0,7	1.290	0,1	0,2
Irlanda	1.770	0,1	2,4	1.120	0,1	1,3
Dinamarca	1.340	0,1	7,9	900	0,0	7,9
Luxemburgo	40	0,0	0,5	70	0,0	1,6

Fuente: Eurostat (2008).

Tabla 3.22. La producción cosechada de una selección de frutas y hortalizas (2006)

	UE-27 Producción cosechada (Miles de toneladas)	Principales productores (% de cuota en la UE-27)
Tomates ⁽¹⁾	15.827,7	Italia (40,1) España (23,2) Grecia (9,8) Portugal (6,3) Francia (4,7)
Manzanas ⁽²⁾	11.712,6	Polonia (19,7) Italia (18,0) Francia (17,8) Alemania (8,1) España (5,6)
Naranjas	6.677,7	España (48,1) Italia (35,1) Grecia (12,8) Portugal (3,5) Chipre (0,4)
Zanahorias ⁽³⁾	5.312,4	Polonia (15,7) Reino Unido (11,9) Francia (11,8) Italia (11,7) Países Bajos (10,2)
Cebollas ⁽⁴⁾	5.045,4	España (22,8) Países Bajos (18,2) Polonia (11,7) Italia (7,5) Reino Unido (7,4)
Peras ⁽⁵⁾	2.832,0	Italia (32,0) España (20,8) Bélgica (9,5) Francia (8,3) Países Bajos (7,8)

⁽¹⁾ República Checa (2005), Estonia (2005), Irlanda (2000) y Portugal (2003).

⁽²⁾ República Checa (2005) e Irlanda (2000).

⁽³⁾ Irlanda (2000), España (2005) y Portugal (2003).

⁽⁴⁾ Irlanda (2000), Portugal (2003) y Suecia (2005).

⁽⁵⁾ República Checa (2005), Dinamarca (2005), Estonia (2002) y Suecia (2005).

Fuente: Eurostat (2008).

Tabla 3.23. Volumen de importaciones de frutas y verduras a la UE-27. En millones de toneladas

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Frutas y verduras	19,4	19,5	18,4	19,6	21,5	20,9	21,0	22,6
Frutas y frutos de cáscara (no incl. aceite de nueces), frescas o secas	9,1	9,6	9,7	10,4	10,6	11,3	11,7	12,5
Hortalizas, frescas, congeladas o conservadas	6,8	6,3	4,9	4,8	6,3	4,9	4,6	5,4
Jugos de frutas (incluido el mosto de uva) o de hortalizas	1,7	1,7	1,7	1,9	2,0	2,2	2,0	1,8
Frutas, conservas y preparados de frutas (exc. zumos)	1,1	1,1	1,2	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6
Hortalizas, raíces y tubérculos, preparados o conservados	0,8	0,8	1,0	1,1	1,3	1,2	1,1	1,3

Fuente: Eurostat (2008).

Tabla 3.24. Características estructurales de los mayoristas y minoristas de frutas y hortalizas (2005)

	<i>Mayoristas de frutas y hortalizas (CNAE Grupo 51.31)</i>			<i>Minoristas de frutas y hortalizas (CNAE Grupo 52.21)</i>		
	Empresas	Empleados	Facturación	Empresas	Empleados	Facturación
		(en miles)	(Miles de Mill. €)		(en miles)	(Miles de Mill. €)
EU-27 ⁶	42.507	374,8	113,0	76.696	170,1	12,5
España	9.956	140,2	22,8	16.623	32,4	2,1
Italia	9.227	40,9	12,4	19.689	32,6	3,0
Francia	3.904	38,3	16,4	5.795	11,7	1,9
Polonia	2.989	12,5	2,1	4.889	10,1	0,4
Grecia	2.935	14,8	2,9	5.279	10,1	0,7
Reino Unido	2.157	33,4	13,0	4.187	21,1	1,7
Portugal	2.021	8,5	1,5	4.707	5,5	0,2
Alemania	1.818	30,1	17,8	3.645	16,0	1,0
Países Bajos	1.100	13,1	10,6	1.435	8,3	0,4
Hungría	1.092	4,8	0,7	2.551	5,1	0,2
Rumanía	1.043	5,1	0,8	1.870	4,3	0,1
Bélgica	839	4,8	3,5	1.182	2,6	0,3
Bulgaria	691	2,7	0,2	1.729	3,0	0,0
Suecia	571	4,2	1,6	313	0,6	0,1
Austria	323	3,2	1,1	473	1,2	0,1
Irlanda	297	4,1	2,1	217	0,8	0,1
Finlandia	225	1,1	0,4	191	0,2	0,0
Dinamarca	219	2,5	1,2	531	1,3	0,1
Chipre	149	1,4	0,3	143	0,6	0,1
Letonia	136	1,1	0,2	30	0,1	0,0
Lituania	107	2,3	0,2	14	0,0	0,0
Eslovenia	73	0,4	0,1	167	0,5	0,0
Eslovaquia	84	1,1	0,2	93	0,4	0,0
Estonia	49	0,5	0,1	11	0,0	0,0
Luxemburgo	17	0,2	0,0	6	0,0	0,0
R. Checa ⁷	:	:	5,9	3.510	:	:
Malta	:	:	:	:	:	:

Fuente: Eurostat (2008).

⁶ Las estimaciones están redondeadas.

⁷ Datos de 2004.

Analizando los índices relativos a sus niveles de precios, se observa que durante el año 2006 se experimentan considerables variaciones entre los diferentes Estados miembros. Así pues, se encuentran países como Bulgaria, donde el nivel de precios del total de frutas, hortalizas y patatas fue casi la mitad que el de la media en la UE-27, y en el otro extremo otros países como Irlanda o Luxemburgo con precios alrededor de un tercio superiores a la media de la UE-27.

Por otra parte, la evolución en el precio al consumidor entre 1996 y 2006, sufre grandes contrastes en las frutas y hortalizas en comparación con el precio medio de la inflación, medida por la armonización de todos los artículos del índice de precios al consumo.

Así pues, en promedio en toda la UE-27, el precio relativo de las frutas disminuyó en un 3,3% y la de hortalizas en un 1,6% en relación a los aumentos de precios observados en todos los artículos (Eurostat, 2008).

En algunos Estados miembros, como Eslovaquia y Lituania, se dieron fuertes reducciones en el precio relativo de frutas y hortalizas. Por el contrario en otros Estados miembros, como España, Letonia y Hungría hubo considerables incrementos de precios, y en países como Polonia y Austria, existe una variación de signo contrario en los precios entre las frutas y hortalizas.

Como se ha señalado anteriormente, una parte importante de la producción de frutas y hortalizas en la Unión Europea se encuentra concentrada en España, Italia y Francia (Tabla 3.25). No obstante, en el caso de la producción de plantas y flores, que también se incluyen en los análisis del sector hortofrutícola, los líderes con diferencia son los Países Bajos con una cuota del 30% del mercado.

La diversidad es el principal rasgo que caracteriza la producción del sector de las flores y plantas, congregando el 6% de la Producción Final Agraria en la Unión Europea. Dicha variedad se plasma en el inmenso rango de productos, desde los bulbos hasta las plantas ornamentales, pasando por las flores cortadas.

Tabla 3.25. Cuota de mercado de los principales países productores hortofrutícolas (2008)

Frutas	España (27%), Italia (22%), Francia (14%)
Hortalizas	Italia (20%), España (20%), Francia (11%)
Plantas y flores	Países Bajos (30%), Italia (15%), Alemania (14%)

Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (2008).

La Unión Europea se sitúa, como una de las regiones con una mayor intensidad en la producción por hectárea de flores y plantas, sobre todo gracias al alto desarrollo alcanzado en la producción de flores y plantas en invernadero. Así, en 2004 el valor de la producción de flores y plantas en la Unión Europea fue de aproximadamente unos 8.634 millones de euros, liderando la producción mundial con el 42% del total de la producción, por delante de países como Estados Unidos (19%) o Japón (13%), tratándose de un sector en plena expansión, tanto en términos de dimensiones como de valor. Los Países Bajos, que producen casi un 30% de las flores y plantas de la Unión Europea (en términos de valor de los productos) son uno de los grandes agentes económicos mundiales de este sector, especialmente en lo que se refiere a las flores cortadas y los bulbos. Otros productores importantes son Italia, Alemania, Francia y Reino Unido (Comisión Europea, 2006).

Según cifras de la Comisión Europea en 2004, el comercio intracomunitario de flores y plantas ornamentales representó unos 2.548 millones de euros, lo que significa que el 86% de las flores y plantas ornamentales se comercializa entre países europeos, y sólo el 14% se exporta a países terceros.

No obstante, la Unión Europea es una región exportadora de flores y plantas ornamentales desde 1994. Así pues, en 2004, el valor de las exportaciones ascendió a 371.7 millones de euros, siendo los principales destinos Estados Unidos (24%), Rusia (23%), Suiza (23%), Noruega (6%) y Japón (3%) (Comisión Europea, 2006).

En cuanto a las importaciones, éstas alcanzaron en 2004 un valor de casi 649 millones de euros, siendo los Países Bajos el mayor importador de flores y plantas ornamentales, con un 57% del total importado. Kenia es el principal país de origen, de donde proceden el 34% de las flores y plantas que llegan a la Unión Europea, siendo sus buenas condiciones climáticas y sus bajos costes laborales sus principales ventajas competitivas.

El comercio de flores y plantas está regulado por la Organización Mundial de Comercio, al cual se aplican derechos arancelarios, especialmente a las flores cortadas, producto para el que existe una fuerte competencia mundial. Asimismo, determinados productos en el comercio intracomunitario son objeto de medidas adicionales. En el caso de las rosas y los claveles procedentes de terceros países mediterráneos, deben ajustarse a precios mínimos de entrada dentro de contingentes de importación, siendo Israel y Marruecos los principales países que utilizan esas medidas.

3.3.2. El cooperativismo hortofrutícola holandés

Los agricultores en las organizaciones y cooperativas agrarias holandesas han alcanzado un alto grado de organización e intensa especialización, hecho que resulta más sorprendente si consideramos que la estructura productiva de su agricultura, por lo general, es de pequeña escala. Tanto en Holanda como en la mayoría de los países desarrollados, la empresa agraria familiar es la unidad empresarial predominante.

La cooperativa agraria en Holanda se entiende estrictamente como una forma de cooperación económica entre agricultores independientes. En general, el gobierno holandés no interviene en este tipo de entidades, y si lo hace es sólo para generar condiciones básicas e igualitarias entre las mismas. Es decir, interviene en materias como la investigación, la información o la educación.

Gracias a la colaboración del Estado en estos tres campos, los agricultores holandeses han logrado altos niveles de profesionalidad y conocimientos, además de alcanzar un aumento continuo de la calidad y la productividad en todo el sector agrario. Es decir, la intervención del Estado en investigación, información y educación por un lado, y el concepto cooperativo de economía de empresa, por el otro, se han fortalecido mutuamente en el proceso de desarrollo agrario y económico de tal forma, que ambos, en combinación, han creado el exitoso modelo agrario holandés, apreciable a partir de las siguientes cifras (Pymagros, 2004):

- En 1988 había en la industria lechera holandesa 20 cooperativas y 3 centrales de cooperativas que manejaban el 85% de la producción del sector. Actualmente en dicho sector, las cooperativas proveen casi el 90% del consumo local, con presencia en otras partes de Europa y del mundo.
- En el sector del crédito agrícola las cooperativas controlan el 90% del crédito a los agricultores.
- En la producción de flores, las cooperativas manejan el 80% de la producción y comercialización.
- También cuenta con un importante desarrollo en el sector de alimentos para ganado, el de la producción de carne de ave, cerdo y carne vacuna, así como el sector hortícola.

En relación a la situación de las cooperativas en los Países Bajos, cabe destacar la evolución del número de cooperativas agrarias, con 115 entidades en 1998, que se reducen en más de un 60% en cuatro años (Tabla 3.26). El descenso en el número de agricultores ha sido uno de los factores fundamentales que han promovido en las cooperativas holandesas este proceso de concentración particularmente intenso.

Por el contrario se debe destacar, que en el período considerado, se ha producido un incremento de casi el 50% en la facturación de dichas cooperativas (COGECA, 2005).

A nivel sectorial, y profundizando en la estructura de estas cooperativas, nos encontramos con que la actividad predominante son las cooperativas de crédito, seguidas de las que desarrollan una actividad general (multiproductos). Las cooperativas que se dedican a la producción de flores y plantas, a pesar de ser limitadas en número, alcanzan cuotas de mercado del 95% (Tabla 3.27).

En cuanto a la facturación en 2002, ocupan el primer puesto las cooperativas de crédito con 33.400 millones de euros, seguidas de las lácteas con más de 8.000 millones. Las cooperativas de flores y plantas se sitúan a continuación con una facturación próxima a los 3.000 millones de euros (Tabla 3.27).

La Tabla 3.28, muestra las diez mayores cooperativas en los Países Bajos, durante el año 2006. En ese momento, las cooperativas pertenecientes al sector lácteo ocupaban los primeros puestos seguidas de las cooperativas dedicadas a la horticultura. El sector cooperativo hortícola, es otro de los más representativos en el conjunto de la economía holandesa, caracterizado por su alta especialización así como una fuerte tendencia a la concentración empresarial. En 2006, FloraHolland, se sitúa como la primera cooperativa holandesa dedicada a la producción de flores y plantas.

Tabla 3.26. Datos generales de las cooperativas en los Países Bajos

	1998	2002
Número de agricultores	104,9	89,6
Número de cooperativas	115,0	44,0
Número de socios ^(*) (incluida la pertenencia a varias cooperativas)	256,8	143,1
Facturación (miles de millones de €)	22,7	45,1

(*) En miles.

Fuente: COGECA (2005).

Tabla 3.27. Datos sectoriales sobre las cooperativas agrarias en los Países Bajos (2002)

	Cooperativas Agrarias (número)	Cuota de mercado (%)	Socios agricultores (miles)	Facturación (miles de millones €)	Trabajadores asalariados (miles)
Crédito	349	-	1.108,00	33,40	51,87
General multiproductos)	22	-	77,63	2,68	6,63
Frutas y hortalizas	6	60	7,17	1,94	2,66
Leche y lácteos	5	85	20,08	8,83	23,96
Flores y plantas	4	95	11,66	2,78	4,61
Azúcar	1	63	12,47	1,10	3,78
Almidón de patata	1	100	4,57	0,68	2,60
Lana	1	75	7,20	0,01	0,01
Servicios Veterinarios	1	-	2,00	0,12	0,27

Fuente: COGECA (2005).

Tabla 3.28. Top 10 de las cooperativas agroalimentarias en los Países Bajos (2006)

	Nombre de la Cooperativa	Sector Actividad	Facturación (millones €)	Socios agricultores	Trabajadores asalariados
1	Friesland Foods	Lácteos	4.675	9.721	15.312
2	Campina	Lácteos	3.624	7.923	6.302
3	FloraHolland	Horticultura	2.136	4.266	2.090
4	Bloemenvelling Aalsmeer	Horticultura	1.750	2.907	1.625
5	Cosun	Cultivos herbáceos	1.737	9.920	4.210
6	The Greenery	Horticultura	1.448	1.350	1.693
7	Cehave Landbouwbeland	Suministro	664	5.300	3.517
8	Avebe	Cultivos herbáceos	625	3.800	2.073
9	Agrifirm	Suministro	580	15.000	893
10	Cebeco Group	Cárnica	556	19.000	2.414

Fuente: Bekkum (2008).

3.3.3. El cooperativismo holandés como modelo de concentración

Son destacables los procesos de concentración que está viviendo el cooperativismo holandés en los últimos años. Prueba de ello son las recientes fusiones que se han producido en sus grandes cooperativas.

Uno de los procesos más importantes, ha sido la fusión por nueva creación de las dos mayores cooperativas lácteas, Friesland Foods y Campina, en diciembre de 2008. Ambas cooperativas, como se ha visto anteriormente, ocupaban respectivamente el primer y el segundo puesto en cuanto a volumen de facturación en el sector cooperativo holandés, alcanzando una cifra de negocio combinada de más de 8,3 millones de euros y empleando a más de 22.000 personas. El objetivo de esta fusión es fortalecer su posición en el mercado, sobre todo en Europa, Asia y África. El tamaño de la nueva empresa, llamada FrieslandCampina, ofrecerá estabilidad y continuidad a la estrategia que hasta ahora habían seguido ambas cooperativas y que tan buenos resultados les habían proporcionado (FrieslandCampina, 2009).

Otro de los casos más representativos es la fusión que ha tenido lugar entre las cooperativas FloraHolland y Bloemenveiling Aalsmeer, ambas dedicadas a la producción y comercialización de flores y plantas, siendo esta última absorbida por FloraHolland, en enero de 2008. Algunas de las sinergias más destacables fruto de esta unión han sido la mejora en la eficiencia de los costes de la cadena de producción, la gestión en la distribución y las ventas, así como conseguir una mejor posición para enfrentarse a los desafíos de la internacionalización de los mercados (FloraHolland, 2008).

Tras la fusión, FloraHolland se sitúa como la segunda cooperativa con mayor volumen de facturación en los Países Bajos, sólo superada actualmente por la cooperativa láctea FrieslandCampina, siendo además la primera en el sector hortícola holandés con un beneficio de 250 millones de euros en 2007 (Informe Anual FloraHolland, 2007).

Con una base de producción extensiva a nivel mundial y con un gran potencial para el comercio internacional, FloraHolland ha conseguido situarse como el mayor exportador mundial de flores y plantas.

Uno de los factores que en mayor medida han contribuido a alcanzar su éxito en el mercado ha sido su estrategia de comercialización, a través de herramientas innovadoras como la venta por medio de un sistema de subastas, que permite a sus clientes la posibilidad de realizar sus compras a cualquier hora y desde cualquier parte del mundo, conociendo en tiempo real cual es la disponibilidad del producto.

La adaptación a las necesidades y requerimientos de cada mercado, ha sido otro de sus factores clave de éxito, sobre todo en el entorno internacional, sometido constantemente a considerables variaciones en la demanda. Así, en los últimos años FloraHolland ha sabido enfrentarse a este contexto cambiante, realizando un importante despliegue de medios humanos y materiales en las áreas donde tiene un mayor volumen de negocio, como Israel, España, Kenia o Etiopía.

Otro caso a señalar es la cooperativa The Greenery que se sitúa como la cuarta en volumen de facturación dentro de los Países Bajos, y la segunda del sector hortofrutícola, con una cifra de ventas que alcanza los 2.000 millones de euros, en 2008. Además se encuentra entre las 10 primeras empresas de frutas y verduras del mundo (Informe anual The Greenery, 2008).

La cooperativa holandesa forma parte del grupo empresarial Dutch Produce Association junto con otras 13 cooperativas, todas ellas dedicadas a la comercialización de productos hortofrutícolas.

Su principal actividad es ofrecer una completa gama de hortalizas, frutas y setas a las grandes cadenas de supermercados de Europa, América del Norte y Extremo Oriente durante todo el año.

The Greenery es una organización conducida por la oferta y la demanda, que ha sabido adaptar su oferta a las exigencias del mercado, siendo capaz de cubrir las necesidades de sus clientes de acuerdo a sus preferencias. Se trata de una compañía que está atenta al mercado para ofrecer sus frutas y verduras en el momento y lugar adecuado, y todo ello a los precios más competitivos posibles.

Otros de los rasgos diferenciadores de esta cooperativa son la seguridad alimentaria, la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia logística que aplican en todo su proceso productivo.

Entre los objetivos estratégicos de The Greenery está posicionarse dentro de las cinco primeras cadenas de distribución y mejorar su posición en los mercados ingleses y alemanes, en un horizonte de planificación a medio plazo; además de una política de expansión de la oferta de productos hacia el Norte, Sur y Este de Europa.

En el estudio de casos se realizará un análisis más detallado de la estructura y la estrategia llevadas a cabo por The Greenery como ejemplo de la necesaria concentración en el sector cooperativo hortofrutícola que en Holanda se está realizando con éxito.

3.4. El camino de la especialización. El sector cárnico danés

3.4.1. El sector cárnico en la Unión Europea

El sector cárnico es uno de los más relevantes de la agricultura de la Unión Europea. En su conjunto, los principales tipos de carne (vacuno, porcino, aves y ovino/caprino) representan la cuarta parte del valor total de la producción agraria (Comisión Europea, 2004a).

Tras la leche, con una cuota del 14% en la producción agraria europea, el porcino y el vacuno se encuentran a continuación en segundo y tercer lugar, con pesos del 10% y del 9,2% respectivamente. Las aves de corral y la producción ovino-caprina cuentan con un peso más reducido del 4,3 y 1,8% respectivamente (Comisión Europea, 2008).

Los datos anteriores se justifican con hechos tales como los siguientes:

- La mitad del conjunto de las explotaciones de la Unión Europea cuentan con ganado.
- La mayor parte (90%) de los productores con animales rumiantes (vacuno, ovino y caprino) son considerados ganaderos especialistas.
- La carne constituye una parte importante de la dieta europea como fuente principal de proteínas.

Lo anterior se encuadra en un escenario, respecto a las políticas comunitarias aplicadas al sector, caracterizado por evolucionar hacia el fomento de la producción de carnes inocuas, nutritivas y asequibles, así como a satisfacer las necesidades tanto de los consumidores como de los productores, respetando además el medio ambiente.

En la Tabla 3.29, se observa que, en general, los principales países productores son los estados de la Unión Europea que cuentan con una mayor extensión, así como con mayores volúmenes de población. Por tipos de carne, en el caso del vacuno, Francia ocupa la primera posición como productor con una cuota superior a la cuarta parte del mercado (26%), seguida de Italia y Alemania con una cuota del 12% en ambos casos. En cuanto a la carne de porcino, Alemania encabeza el *ranking* con una participación en el mercado del 19%, seguido de España (15%) y Francia (10%). Por su parte España ocupa el primer lugar en producción de carne de ovino, y Francia lidera la producción aviar (Eurostat, 2008).

Tabla 3.29. Cuota de mercado de los principales países productores de carne (2008). En porcentaje

Carne de vacuno	Francia (26%). Italia (12%). Alemania (12%)
Carne de porcino	Alemania (19%). España (15%). Francia (10%)
Carne de ovino	España (28%). Reino Unido (22%). Grecia (15%)
Carne aviar	Francia (20%). Reino Unido (14%). España (12%)

Fuente: Eurostat (2008).

Tabla 3.30. Principales indicadores del sector en la Unión Europea

	Empleo (miles de personas)	Facturación (millones de €)	Valor añadido (millones de €)	Productividad (miles de €)
1998	558	104.153	20.095	36,0
1999	569	104.108	20.529	36,1
2001	921	150.478	30.899	33,5
2004	1.039	182.528	31.260	30,1

Nota: A partir del año 2001 los datos incluyen a la UE-25.

Fuente: Eurostat (2007).

En cuanto a la industria cárnica europea, más de 46.000 empresas forman parte del sector, y respecto a su evolución en los últimos años (Tabla 3.30), destacan los siguientes aspectos:

- Ha experimentado un incremento que casi duplica el número de empleados desde 1998, alcanzando en 2004 cifras superiores al millón de personas.
- En 2004 contaba con una facturación superior a los 180.000 millones de euros, cuando en 1998 apenas superaba los cien mil millones.
- Aporta valores añadidos superiores 31.000 millones de euros en 2004, con un incremento del 50% desde 1998.

En cualquier caso, a pesar de la evolución positiva del empleo, la facturación y el valor añadido del sector en el periodo 1998-2004, se experimenta una disminución de seis puntos porcentuales de la productividad.

Respecto al comercio exterior, en la Tabla 3.31 se observa el cambio de tendencia que se ha experimentado en la Unión Europea, pasando de presentar un saldo positivo de 112 millones de euros en 2002, a reducirse esta cifra hasta alcanzar un saldo negativo de 578 millones de euros, con una tasa de cobertura del 90% (Eurostat, 2007).

La situación anterior se produce en un contexto donde la producción mundial de carne aumenta a un ritmo constante, en el período desde 1998 a 2008, con crecimientos anuales en torno al 2,5% (USDA, 2008).

Realizando un análisis en mayor profundidad, se observa que el aumento señalado anteriormente se ve impulsado en su mayoría por el crecimiento de la producción de aves de corral y la producción de porcino, con incrementos de 3,1% y del 2,0%, respectivamente (Gráfico 3.4).

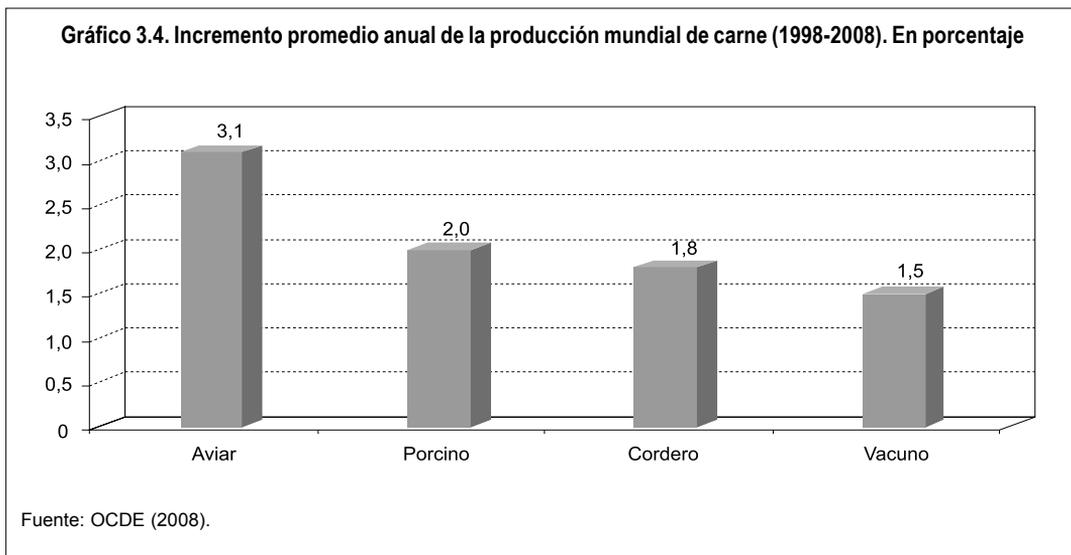


Tabla 3.31. Comercio exterior del sector cárnico en la Unión Europea

	Exportaciones (millones de €)	Importaciones (millones de €)	Saldo (millones de €)	Ratio de cobertura (%)
1998	4.912	4.653	259	105,6
1999	4.931	4.576	355	107,7
2001	5.534	4.488	46	100,8
2002	5.061	4.950	112	102,3
2005	5.183	5.205	-22	99,6
2006	5.227	5.805	-578	90,0

Nota: Los datos de comercio exterior son extracomunitarios.

Fuente: Eurostat (2007).

En los principales productores de carne por países se presenta la siguiente distribución (USDA, 2008):

- **Producción de carne vacuna:** América se sitúa como líder indiscutible del mercado con una cuota del 55%, seguido de Asia y Europa, con el 16% y 14% respectivamente.
- **Producción de carne porcina:** El primer puesto como productor lo ocupa Asia con un dominio del 49% del mercado, seguido por la Unión Europea con un 23% de cuota del mismo.
- **Producción de carne aviar:** América mantiene el liderazgo del mercado con una cuota del 27%, seguida de Europa (16%), Asia (15%) y Brasil (15%).

En carne porcina, China se sitúa como el primer productor mundial en 2007, con cuotas próximas al 50%, seguida por la Unión Europea con un 24% y EEUU con un 10% del mercado (Tabla 3.33).

Por lo que respecta a la producción de este tipo de carne, como se refleja en la Tabla 3.34, el conjunto de la UE-27 produjo más de 22 millones de toneladas en 2007, siendo Alemania, España, Francia, Polonia y Dinamarca los principales productores. Alemania ostenta el primer puesto con una cuota del 21,8%, y el segundo lugar es para España con una cifra de negocio del 15,5% sobre el total. Francia, Polonia y Dinamarca tienen cuotas que oscilan entre el 8 y el 10%. Destacar el caso de Dinamarca que siendo un país con una extensión y población menor que el resto presenta una cuota de producción importante y significativa en términos relativos.

Tabla 3.32. Principales productores por países (2007). En porcentaje

	Carne de vacuno	Carne de porcino	Carne aviar
América	55	18	27
Asia	16	49	15
Brasil	-	-	15
Europa	14	23	16
India	5	-	-
Oriente Próximo	-	-	8
Rusia	7	-	-
Otros	13	10	19

Fuente: USDA (2008).

EEUU se sitúa en 2007, como primer exportador con una cuota de mercado del 30%, arrebatando dicho puesto a Europa que el año 2000 realizaba exportaciones de carne con cuotas del 38,5%. Por otra parte, Brasil es uno de los países donde más se ha incrementado el volumen de exportaciones con aumentos en torno al 10% (Gráfico 3.5).

A modo de resumen, se citan las tendencias que experimentará el sector cárnico mundial, en términos generales, según la opinión de expertos (OCDE, 2008):

- La producción cárnica mundial aumentará un 1,7% por año hasta 2016, con crecimiento sobre todo en China, Brasil y la India.
- La demanda mundial en países en desarrollo aumentará un 80%, gracias a sus mayores ingresos y la diversificación de sus hábitos alimentarios.
- La demanda de importaciones crecerá en Asia.
- Brasil se convertirá en el primer exportador mundial con un peso del 28%, seguido de EEUU, Canadá, Argentina y Australia.
- Se prevén subidas limitadas de los precios mundiales de la carne.
- La carne porcina será la que experimente un mayor crecimiento de la demanda.

Tabla 3.33. Principales países productores de carne de cerdo. En miles de toneladas

Países	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Cuota de mercado (%)
China	43.266	45.186	47.016	50.106	51.972	47.000	49,20
Europa	17.729	17.787	21.074	21.405	21.405	22.881	23,95
EEUU	8.929	9.056	9.312	9.556	9.559	9.877	10,34
Total	86.468	90.165	92.686	96.137	98.504	95.519	

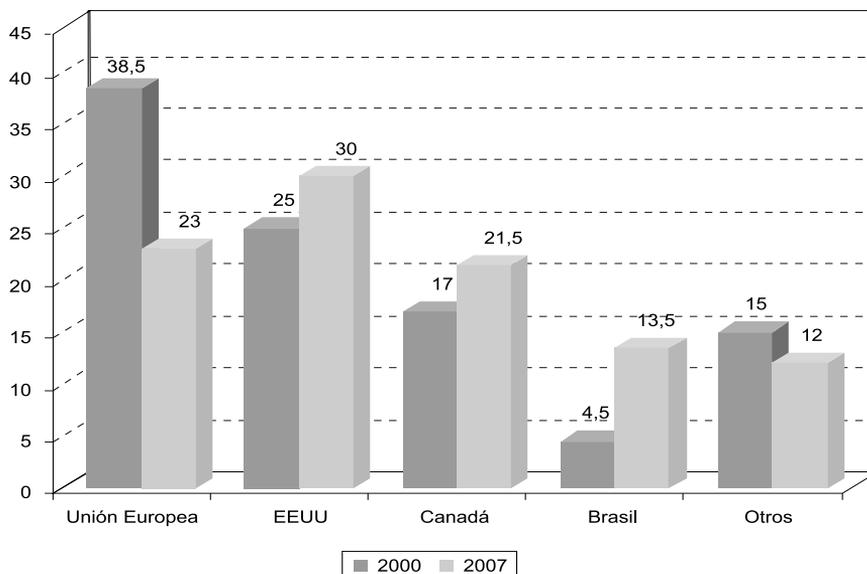
Fuente: Comisión Europea (2008).

Tabla 3.34. Principales países productores de carne de cerdo en la Unión Europea. En miles de toneladas

Países	2004	2005	2006	2007	Porcentaje
Alemania	4.308	4.500	4.662	4.985	21,8
España	3.076	3.168	3.544	3.544	15,5
Francia	2.311	2.274	2.263	2.281	10,0
Polonia	1.923	1.926	2.071	2.091	9,1
Dinamarca	1.809	1.793	1.749	1.802	7,9
UE-25	21.074	21.105	21.405	-	n.d.
UE-27	-	-	-	22.881	100,0

Fuente: Comisión Europea (2008).

Gráfico 3.5. Exportaciones mundiales de carne de porcino. En porcentaje



Fuente: USDA (2008).

3.4.2. El cooperativismo cárnico danés

Aunque la agricultura danesa ha sufrido importantes cambios en los últimos cincuenta años, tanto en la agricultura primaria, como en las formas de organización de los agricultores, las estructuras de cooperación siguen siendo la forma jurídica predominante.

La evolución del cooperativismo danés se caracteriza por dos pautas de comportamiento como son los procesos de concentración empresarial y una mayor especialización en las unidades de producción.

Un claro ejemplo de los procesos de concentración, se presenta al comprobar que en 1935 Dinamarca contaba con 1.404 cooperativas lecheras y en 2006, sólo quedaban 12. Un desarrollo similar se ha observado en el sector de la carne, donde había 62 cooperativas en 1961 y sólo 2 siguen existiendo actualmente. A pesar del espectacular desarrollo estructural sufrido en las cooperativas danesas, los originales principios cooperativos se siguen mante-

niendo hoy en día, demostrando que esta fórmula empresarial sigue siendo válida frente a los últimos y nuevos desafíos del mercado, y por tanto la agricultura danesa sigue confiando en la estructura cooperativa de cara al futuro.

Algunas de las cooperativas agrarias danesas se encuentran entre las empresas más grandes del país, contando con importantes cuotas de mercado y con volúmenes de negocio cercanos al 10% del PIB de Dinamarca, llegando a ser las cooperativas más grandes de Europa en los sectores lácteo y de carne de vacuno (*Agriculture in Denmark*, 2007).

De hecho, los mencionados procesos de concentración han propiciado que sean dos cooperativas, ArlaFoods y Danish Crown, las que hayan tomado una posición monopolística en el mercado nacional dentro de los productos lácteos y carne de cerdo, respectivamente.

La evolución de las cooperativas danesas, comentada anteriormente, se ha desarrollado en un contexto donde el número de agricultores y de explotaciones agrícolas ha disminuido drásticamente, pasando de casi 150.000 unidades en 1970 a 50.000 en 2002, siendo una tendencia que se sigue manteniendo. Algunas estimaciones afirman que 20.000 explotaciones desaparecerán en los próximos 5 años. La Tabla 3.35, además de la evolución del número, también muestra el aumento en el tamaño de las explotaciones, donde las de más de 100 hectáreas son ahora la categoría de más rápido crecimiento. Otro dato destacable es que el 35% de las explotaciones tienen más de 50 hectáreas de tierras frente al 6% de 1970.

Tabla 3.35. El desarrollo en el número de explotaciones en la agricultura danesa (1970-2002)

	1970		1985	1995	2002	
Nº de explotaciones	148.512	100%	92.354	68.771	50.531	100%
Explotaciones < 10 Ha	51.768	35	18.224	13.438	9.640	19
10-19	43.971	30	24.051	14.934	9.752	19
20-29	25.161	17	17.284	10.361	6.256	12
30-39	18.923	13	18.490	12.906	7.369	15
50-99	7.078	5	11.335	12.135	9.880	20
100	1.611	1	2.789	4.997	7.624	15

Fuente: Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural (2004).

La mayor parte de los productos agrícolas daneses durante muchos años han sido producidos y desarrollados por pequeñas y medianas explotaciones familiares. En 1970, las explotaciones familiares representaban más del 60% de la producción con un promedio de tamaño de las explotaciones de 21 hectáreas. Hoy en día la mayor parte de la producción se concentra en las grandes explotaciones, y el promedio del tamaño de las fincas es de 55 hectáreas.

En paralelo a los cambios mencionados en el tamaño y en la estructura de la propiedad, se produce la especialización de las grandes explotaciones en un producto. El patrón típico en 1970 era una explotación donde se producía tanto carne como leche y diferentes cultivos. Actualmente la especialización en un producto y la gestión de grandes volúmenes son la norma.

Así, en el año 1960 el número de cabezas de cerdo en Dinamarca era de 6 millones, en el 2002 era de 13 millones. El censo medio por ganadero era de 36 animales en 1960 y de 1.084 en 2002, estimándose que la producción anual de ganado podría satisfacer las necesidades de 15 millones de personas, o de 300 personas por explotación (Landbrugsgradet, 2004).

En definitiva, las cooperativas danesas son objeto de estudio y admiración por otros países que a pesar de su interés no han logrado desencadenar un proceso de cooperativización de tan alto nivel, y que evoluciona constantemente.

En 1996, la Federación Danesa de cooperativas, en su informe *The Cooperatives Enterprises* recoge la definición *multiple string co-operative*. Este término es utilizado para las cooperativas que basan su actividad en la producción de materias primas diferenciadas y que se gestionan de una manera democrática. En la Tabla 3.36 se puede observar un ejemplo de la evolución en la estructura y gestión de las cooperativas en Dinamarca en ese sentido.

Dentro de la agricultura danesa se entiende la coordinación como un punto clave para el desarrollo, y en el pensamiento "Juntos somos más fuertes" como la creación de potencial de dicha coordinación (Ingemann, 2001). Se admite que las formas varíen con el tiempo pero la línea guía se mantiene. Para crear coordinación, debe hacerse desde la producción primaria, para luego llegar a la elaboración y la distribución del producto, así como también la acción económica y la regulación política de la organización. Y es así cómo el modelo cooperativo llega a ser un instrumento para formar una estructura agro-industrial que crea valor y riqueza en su entorno.

Tabla 3.36. Evolución y gestión de las cooperativas en Dinamarca

	Cooperativas tradicionales	Multiple string co-operative
Materia prima	Estándar	Diferenciada
Mercado para vender el producto final	Competencia perfecta	Competencia imperfecta
Socios	Un grupo homogéneo	Diversos grupos de productores heterogéneos
Intereses socios	Parecidos	Diferentes
Socios/Equipo de Gobierno	Representación geográfica	Representación por grupo de productores
Derechos y obligaciones	Todos por igual	Variados, dependiendo del grupo de productores
Decisiones de mercado con socios	Todos los socios (indirectamente)	Grupos de productores elegidos
Precios	Uniforme, un sistema común	Varios sistemas, precios de garantía
Organización de la empresa	Una línea	Separada en divisiones acorde con las áreas de producción, pequeños grupos de actividades agrupados en grandes grupos
Control de la cooperativa sobre la producción de los socios	Ninguno o limitado, control indirecto	Control directo cercano, control cuantitativo, restricciones en forma de producción

Fuente: Danish Federation (1999).

De la misma manera que se venían produciendo cambios en la estructura participativa de las cooperativas danesas, las grandes cooperativas se han ido concentrando en pocos productos, asumiendo un modelo de especialización. Actualmente la estrategia de especialización es la línea fundamental que sigue el cooperativismo danés, sin descuidar la diferenciación del producto final para atender continuamente las necesidades del mercado y procurar siempre satisfacer al consumidor.

En esta línea, las *multiple string co-operatives* tratan de controlar la producción de sus socios en la medida de lo posible. En primer lugar porque debe asegurarse que los productos diferenciados se encuentren de acuerdo con las regulaciones, y también porque debe existir un control cuantitativo de la producción en las diferentes explotaciones para conocer exactamente las necesidades o los excesos de producción.

Tal y como refleja la Tabla 3.37, se observa el proceso de concentración llevado a cabo por las cooperativas en Dinamarca en los últimos años, pasando de 21 entidades en 1998, a

Tabla 3.37. Datos generales de las cooperativas en Dinamarca

	1998	2003
Número de Cooperativas	21,00	14,00
Número de Socios (miles) (incluida la pertenencia a varias cooperativas)	99,30	81,50
Número de trabajadores asalariados (miles)	41,50	35,00
Facturación (miles de millones de euros)	12,57	18,85

Fuente: COGECA (2005).

reducirse hasta 14 en el año 2003. Tanto el número de socios como de trabajadores también han visto reducida su participación en dichas empresas, con disminuciones del 17,8 y del 6,5%, respectivamente (COGECA, 2005).

Por el contrario, el volumen de facturación del total de las cooperativas ha sufrido una evolución favorable, alcanzando en 2003 una cifra de casi 19.000 millones de euros.

En la Tabla 3.38, se recogen diferentes datos de las cooperativas agrarias danesas por sectores, destacando la producción de cereales y leche, con una representación de 2 cooperativas cada una. En cuanto a los volúmenes de facturación, las cooperativas lácteas ocupan el primer puesto, alcanzando cifras superiores a los 5.500 millones de euros, durante el año 2003 (COGECA, 2005).

En la Tabla 3.39 se muestra la relación de las principales cooperativas danesas donde Arla Foods, con actividad en el sector lácteo, se sitúa en primer lugar, con una facturación en 2003 de casi 5.500 millones de euros, dominando casi en su totalidad el mercado con una cuota del 93%.

El segundo puesto lo ocupa Danish Crown, dedicada a la producción y comercialización de carne de cerdo y vacuno, con una facturación muy cercana a Arla Foods (5.460 millones de euros), y cuotas de mercado superiores al 80%.

DLG y Den Lokale Andel ocupan el tercer y cuarto puesto, repartiéndose el mercado de suministros, con cuotas del 41 y el 35%, respectivamente.

El sector pieles está controlado en un 99% por Copenhagen Fur Center y cuenta con unos 2.300 socios agricultores (COGECA, 2005).

Tabla 3.38. Datos sectoriales sobre las cooperativas agrarias en Dinamarca (2003)

	Cooperativas agrarias (número)	Cuota de mercado (%)	Socios agricultores (miles)	Facturación (miles millones €)	Trabajadores asalariados (miles)
Cereales	2	80	45,5	3,15	2,5
Leche y lácteos	2	97	7,2	5,76	9,5
Huevos y aves	1	50	0,1	0,09	0,2
Frutas y hortalizas	1	30	0,2	0,01	0,0
Forestales	1	75	3,7	0,22	0,3
Otros	1	90	1,5	0,08	0,2

Fuente: COGECA (2005).

Tabla 3.39. Datos de las principales cooperativas de Dinamarca (2003)

Nombre de la cooperativa	Sector actividad	Facturación (millones €)	Cuota de mercado (%)	Socios agricultores*	Trabajadores asalariados*
Arla Foods	Lácteos	5,46	93	6,6	7,0
Danish Crown	Matadero	5,42	84	19,7	18,0
DLG	Proveedores	1,88	41	23,5	2,0
Den Lokale Andel	Proveedores	1,27	35	22,0	1,0
Copenhagen Fur Center	Pielés	0,43	99	2,3	0,3

* En miles.

Fuente: COGECA (2005).

3.4.3. El ejemplo de Danish Crown

Para ilustrar el peso y la importancia que tiene el cooperativismo cárnico danés, se cuenta con el ejemplo de la cooperativa Danish Crown, por su posición tanto en el mercado europeo como internacional.

Se trata de la cooperativa cárnica más grande de Dinamarca, siendo a su vez la segunda del mundo y la primera de Europa en el negocio de mataderos de cerdos, y la primera exportadora de carne a nivel mundial, con una cuota de producción a este nivel del 1,8%.

Su elemento clave es la posición que ha conseguido alcanzar en los mercados exteriores, con la comercialización de carne de cerdo y vacuno, destacando la facilidad que tienen en el presente de comercializar sus productos fuera de Dinamarca, siendo capaces de vender en cualquier parte y obtener así el mejor precio.

Todo ello, a pesar de la dificultad que supone estar instalados en un país como Dinamarca, donde existen unos elevados costes de producción para las empresas que desarrollan esta actividad. Otro de los retos a los que se tiene que enfrentar el grupo cooperativo Danish Crown, es la creciente y potente competencia de países como Brasil y Estados Unidos, los cuales basan su estrategia en costes de producción más bajos.

Danish Crown se trata pues, de una entidad que por lo comentado anteriormente, merece ser objeto de estudio, y que se analizará con más profundidad en el estudio de casos.

4. Descripción de los múltiples casos de estudio

4.1. Los casos de Irish Dairy Board y Kerry en Irlanda

4.1.1. Irish Dairy Board

Antecedentes

Irish Dairy Board (IDB) es una sociedad cooperativa de segundo grado, que tiene por objeto el comercializar los productos lácteos de sus cooperativas manufactureras y compañías lácteas. Actualmente, la mayor parte de las cooperativas lácteas irlandesas son miembros de IDB.

Hay que indicar que esta entidad no se creó bajo la forma cooperativa, ya que fue fundada en 1961 por el Ministerio de Agricultura, como Agencia Irlandesa de Productos Lácteos (*An Bord Bainne*), tras la aprobación de la Ley de Marketing de Productos Lácteos, siéndole traspasadas las funciones, patrimonio, derechos y poderes del antiguo Comité de Marketing de la Mantequilla. El objeto fue crear una entidad que exportara todos los productos lácteos irlandeses. Con ello se trataba de conseguir:

- Evitar que los productos irlandeses se hicieran la competencia entre sí en los mercados internacionales, y así obtener mejores precios para los mismos.
- Aprovechar las economías de escala derivadas de la comercialización en común.
- Construir una imagen de calidad asociada a los productos irlandeses.

Estaba integrada por nueve miembros, de los cuales cuatro representaban a los proveedores de leche de las mantequerías. Había un representante de fabricantes de queso; otro de leche en polvo y otro de miga de chocolate; además de un representante de la Dairy Disposal Company Limited, y un directivo del Ministerio de Agricultura.

El principal objetivo fue crear una marca de mantequilla irlandesa, con una elevada imagen de calidad que pudiera comercializarse a buen precio, objetivo ambicioso ya que en esas fechas toda la mantequilla se exportaba a granel al Reino Unido, donde era envasada bajo marcas inglesas, por lo que la enseña irlandesa como productora y exportadora de alimentos era totalmente desconocida. En principio se marcó el objetivo de lanzar esta marca de mantequilla irlandesa en el mercado inglés, para posteriormente ir comercializándola en otros países.

Así, en 1962 se crea la marca que ha sido y continúa siendo su principal enseña y fuente de ingresos: "Kerrygold". Inicialmente se lanzó como marca exclusiva de exportación de mantequilla de origen irlandés en el Noroeste de Inglaterra, y progresivamente fue extendiéndose a otros Estados miembros. Hoy por hoy, la marca Kerrygold se comercializa en más de 60 países del mundo, y se ha convertido en la marca alimenticia de Irlanda con más reconocimiento a nivel internacional.

En 1973 IDB adquiere estatus cooperativo, el cual todavía conserva, pasando a ser a partir de esta fecha sus miembros las cooperativas lácteas irlandesas.

De 1973 hasta la actualidad la entidad ha continuado creciendo, intensificando su presencia en distintos países, gracias a la realización de diversas adquisiciones estratégicas.

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 que excede de los 2 mil millones de euros. Actualmente es el mayor exportador de productos lácteos irlandeses, y sigue comercializando bajo la internamente conocida marca Kerrygold.

Así, si bien inicialmente su principal mercado era el Reino Unido, en la actualidad son mayoritarias las ventas a otros Estados miembros de la UE (53%), teniendo cada vez mayor importancia, pese a la reducción experimentada en 2006-2007, las cantidades destinadas a EEUU (9%) y a otros mercados (Tabla 4.1).

Actualmente IDB opera en los cinco continentes, y su expansión la ha realizado a través del establecimiento de filiales en el Reino Unido, Europa continental o EEUU, en los que comercializa bajo marcas propias diversos productos alimenticios, ingredientes industriales, bollería especializada o productos de gourmet tanto de procedencia irlandesa como no irlandesa (Tabla 4.2).

Tabla 4.1. Cuota de exportación de IDB. En porcentaje

	2006	2007		2006	2007
Reino Unido	24	23	Norte América	11	9
Otros países de la UE	45	53	América Central y del Sur	2	2
África	13	8	Otros	5	6

Fuente: IDB Annual Report (2007 y 2008).

Tabla 4.2. Filiales de IDB

Filial	Procedencia	% de participación	Actividad
Irish Dairy Board Limited	Irlanda	100	Comercializ. de productos alimenticios
R&W Davidson (Irl) Limited	Irlanda	100	Proporciona servicios complementarios a la industria láctea
IDB Insurance Limited	Irlanda	100	Aseguradora cautiva del grupo
IDB Reinsurance Limited	Irlanda	100	Reaseguradora del grupo
IDB Treasury Limited	Irlanda	100	Financiera del grupo
The Kerrygold Company Limited	Reino Unido	100	Transformación, comercialización y distribución de productos alimenticios
Adams Food Ingredients Limited	Reino Unido	100	Transformación, comercialización y distribución de productos alimenticios
Dairy Ingredients (UK) Limited	Reino Unido	91	Comercialización y distribución de productos alimenticios
North Downs Dairy Company Limited	Reino Unido	100	Transformación, comercialización y distribución de productos alimenticios
The Meadow Cheese Company Limited	Reino Unido	100	Comercialización y distribución de productos alimenticios
Meadow Cheese (Processing) Limited	Reino Unido	100	Transformación, comercialización y distribución de productos alimenticios
Loyez Woessen SA	Francia	100	Transformación, comercialización y distribución de productos alimenticios
NV IDB (Benelux) SA	Bélgica	100	Transformación, comercialización y distribución de productos alimenticios
IDB Deutschland GmbH	Alemania	100	Transformación, comercialización y distribución de productos alimenticios
Irish Dairy Board Inc.	EEUU	100	Comercialización de productos alimenticios
DPI - Mid Atlantic	EEUU	100	Comercialización de productos alimenticios
DPI - Midwest	EEUU	100	Comercialización de productos alimenticios
DPI - Rocky Mountain	EEUU	100	Comercialización de productos alimenticios
DPI - West	EEUU	100	Comercialización de productos alimenticios
DPI - Northwest	EEUU	100	Comercialización de productos alimenticios

Fuente: IDB (2008a).

Merece un lugar destacado en la estructura de IDB, la entidad Distribution Plus Incorporated Specialty Foods (DPI), siendo su principal distribuidor alimenticio en los EEUU. La historia de esta filial se remonta a 1984, cuando IDB se establece en EEUU como sociedad anónima, teniendo lugar a partir de ese momento progresivas adquisiciones, las cuales han permitido consolidar el estado actual del grupo. El cronograma es el siguiente:

- 1984 - IDB crea una sociedad anónima en EEUU.
- 1990 - IDB comienza comprando acciones de DPI, a una filial de Perrier.

- 1994 - IDB compra el resto de las acciones de DPI en manos de Perrier.
- 1995-2001 - DPI compra el resto del grupo a varias entidades.

Actualmente posee el 100% del accionariado de las siguientes empresas:

- DPI RockyMountain: creada a partir de la fusión de Dykstra Sales Inc y Food Products Company.
- DPI Northwest: antes EuroBest Food.
- DPI West: creada a partir de la fusión de Dairy Fresh Egg Company y Ever-Fresh, más tarde adquirida por Perrier.
- DPI Midwest: antes Skandia Foods Inc.
- DPI Mid Atlantic: creada a partir de la fusión de Herbert Halperin Distributing Corporation y C&G Distribution.

Organización

Su actividad está estructurada en la actualidad en dos divisiones:

- Alimentos para el consumo:
 - Esta división opera desde IDB Dublín así como a través de sus filiales en la UE y en EEUU, comercializando principalmente bajo la marca Kerrygold. Sus filiales producen no sólo productos lácteos, sino diversos tipos de productos alimenticios (ensaladas, mayonesas, etc.)
- Ingredientes alimenticios:
 - Esta división posee tres unidades de negocio en el Reino Unido: Adams Food Ingredients, Dairy Ingredients UK y Meadow Cheese, centradas en diferentes categorías de productos.

Actualmente, ambas divisiones contribuyen con un volumen de facturación similar a la organización, manteniéndose tal distribución desde 2004, habiendo sufrido las cantidades destinadas a la intervención una reducción plausible desde 1990 (Tabla 4.3.).

Tabla 4.3. Evolución de las ventas por sector de mercado. En porcentaje

	1990	2002	2003	2004	2005	2006
Alimentos para el consumidor/marcas	26	43	47	47	48	48
Ingredientes alimenticios	49	51	41	47	48	48
Intervención	25	6	12	6	4	4

Fuente: Entrevista mantenida con directivos de IDB en 2008.

El consejo rector y la toma de decisiones

Se trata de una cooperativa de segundo grado, que integra a gran parte de las cooperativas lácteas irlandesas. La toma de decisiones, así como los resultados empresariales se distribuyen entre sus socios en función de la actividad realizada por cada uno a través de IDB.

En su Consejo Rector (Tabla 4.4) desde su constitución se encuentra representada tanto la industria láctea como los propios ganaderos, estando integrado por:

- 9 miembros de sus 7 principales proveedores.
- 3 representantes de otros productores.
- 3 Organizaciones de ganaderos (ICOS Ltd., la asociación de ganaderos irlandeses y la asociación de productores de leche irlandeses).

Las cooperativas y asociaciones que se encuentran representadas en el Consejo se detallan en la Tabla 4.4, habiendo sufrido una de ellas una transformación en sociedad anónima (Glanbia Plc). A su vez, forman parte de su Consejo Rector tres entidades de carácter representativo del sector.

Tabla 4.4. Entidades que integran el Consejo Rector de IDB

Cooperativas	Asociaciones
<ul style="list-style-type: none">• Dairygold Co-operative Society Ltd.• Tipperary Co-operative Society Ltd.• Connacht Gold Co-operative Society Ltd.• Laakeland Dairies Co-operative Society Ltd.• Dairygold Co-operative Society Ltd.• Glanbia Co-operative Society Ltd.• Carbery Milk Products Ltd.• Arrabawn Co-operative Society Ltd.	<ul style="list-style-type: none">• Irish Creamery Milk Suppliers Association• ICOS• Irish Farmers Association

Nota: Pertencen además al Consejo Rector 3 representantes, procedentes de las diferentes regiones de influencia de la cooperativa.

Fuente: IDB (2008a).

Perspectivas de futuro

Son varios los elementos clave de IDB a la hora de afrontar con garantías de éxito su futuro. En primer lugar, es la apuesta por el desarrollo de nuevos productos, y en especial aquéllos con elevado valor añadido y alimentos de conveniencia, que permitirán una mayor estabilidad de las rentas de los productores, ante la volatilidad de los precios de la leche.

De hecho, en palabras de Noel Coakley (Flexnews, 2008), director general de IDB, el incremento de la volatilidad de los mercados lácteos es y será una realidad, lo que obliga a la asunción de soluciones flexibles, para mitigar el efecto sobre los productores de leche.

En este sentido, se está llevando a cabo un ambicioso proyecto de desarrollo de nuevos productos, dando entre otros un papel cada vez más relevante a la industria de los ingredientes alimenticios, así como la expansión, fortalecimiento y consolidación de su panel de marcas.

Al mismo tiempo, en palabras de su presidente, Michael Cronin, pretenden continuar expandiendo su negocio a través de empresas filiales en la Unión Europea y en Estados Unidos, con las que generar la máxima rentabilidad para sus socios (Flexnews, 2008).

Sin embargo, como apunta Dobson (2007), su condición de cooperativa de segundo grado y el hecho de que IDB esté integrado por algunas de las cooperativas lácteas con mayor dimensión empresarial en Irlanda, plantea una especial casuística cara al futuro. De hecho, la

presencia comercial conjunta en los mercados internacionales desempeñada por IDB y sus cooperativas más grandes, puede generar ineficiencias comerciales. No en vano, estas grandes cooperativas podrían exportar por su cuenta toda su producción, sin necesidad de canalizarla a través de IDB, aunque en la actualidad IDB sigue disfrutando de su apoyo (Briscoe y Ward, 2006).

De hecho, algunas cooperativas, entre las que se encuentra Kerry, han dejado de formar parte de IDB. Los motivos fundamentales estaban relacionados con la cláusula de exclusividad. En este sentido, cuando se creó IDB, los socios se comprometieron a exportar en exclusiva a través de la misma toda la mantequilla, leche en polvo y otros productos básicos lácteos. A todos los suministradores se les pagaba el mismo precio por el mismo tipo de producto, y el incumplimiento de esta norma de exclusividad era castigado con la expulsión de la entidad. Sin embargo, existían cláusulas de exclusión para determinados productos y cooperativas socias, permitiéndoles mantener relaciones directas con determinados clientes para productos concretos.

A medida que fue aumentando la cartera de productos de las cooperativas, la disputa se centraba en ver qué productos se encontraban sujetos a la norma y cuáles no. Finalmente, en 1988 se aprobó un cambio de norma que mejoraba sustancialmente el estatus de aquellas entidades que comercializaran en exclusiva a través de la IDB, la cual afectaba especialmente a los derechos de voto y a la presencia en el Consejo Rector, que provocó la salida de algunas cooperativas. Sin embargo, las principales cooperativas lácteas continúan integradas en IDB (Kennelly, 2000)

No obstante, hay que reconocer que experiencias similares en otros países, tales como en Nueva Zelanda, apuntan hacia la aparición de debilidades en la comercialización cuando varios oferentes procedentes del mismo país comercializan el mismo tipo de productos en un mercado extranjero, en la medida en que acaban compitiendo entre sí y haciendo descender el precio de mercado en el mismo. Por esta razón, son diversas las voces que apuntan que en un futuro IDB está llamada a dar salida a la producción de cooperativas de pequeña dimensión, previéndose que las grandes operen de forma independiente.

4.1.2. Kerry Group

Antecedentes

Los orígenes de Kerry se remontan a 1967, año en el que con objeto de construir una planta de procesado de leche que estuviera bajo control ganadero, diez pequeñas cooperativas lácteas crearon la cooperativa The North Kerry Milk Co-operative Creameries (NKMCC), a la que dotaron de una estructura federativa.

El objetivo fue cumplido en 1972, año en el que se creó North Kerry Milk Products Ltd. (NKMP), entidad de carácter mercantil, participada por tres socios: The North Kerry Milk Co-operative Creameries, con un 42,5% del capital, la compañía estatal Dairy Disposal Corporation, con otro 42,5%, y una compañía americana de caseína, con el 15% restante.

Sin embargo, no fue hasta 1974 cuando se constituyó la conocida como Kerry Cooperative Creameries (en adelante Kerry Coop.), a partir de la integración de una parte de las cooperativas socias de NKMCC y de la adquisición de los activos de la estatal Dairy Disposal Corporation del Condado de Kerry, pasando a partir de aquí a ser NKMP una filial de la recién creada cooperativa, la cual pasó a controlar efectivamente la producción láctea del condado de Kerry (Kennelly, 2001).

A partir de este momento, los socios de las cooperativas fundadoras y los suministradores de leche de la Dairy Disposal Corporation fueron animados a hacerse socios de la recién creada cooperativa, y Kerry Coop comenzó un proceso de expansión, adquiriendo pequeñas empresas lácteas de fuera del condado, ampliando su suministro de leche.

Sin embargo, hubo un hecho que produjo un cambio significativo en la estrategia seguida por la cooperativa a principios de los 70. Se trató del programa de erradicación de la brucelosis, que redujo el suministro lácteo de Kerry Coop en un 20%, lo que desencadenó en el gobierno de la cooperativa una serie de acciones tendentes a reducir la dependencia de la cooperativa de los productos lácteos básicos o *commodities*, y basar el crecimiento en la diversificación introduciendo productos diferenciados de mayor valor añadido.

A partir de este momento Kerry Coop. basó su estrategia en tres elementos: la incorporación de I+D+i, la diversificación y la expansión internacional.

El periodo 1980-1988 se caracterizó por la diversificación. Comenzó en 1979-80, con la compra por parte de la cooperativa de 19 firmas irlandesas de diferentes productos alimenticios comercializados bajo marcas reconocidas (Wagner *et al.*, 2000).

En 1984, Kerry Coop. ya alcanzaba una escala de operaciones y un tamaño similar al de las cinco mayores cooperativas irlandesas, las cuales habían desarrollado por su parte estrategias similares (Rural Report, 2008).

De 1980-85 se convirtió en una compañía alimentaria de ámbito internacional. Adquirió la participación de la compañía americana Erie Casein en NKMP, y abrió oficinas en EEUU y en Londres.

La transformación en sociedad anónima

A pesar de la evolución expuesta, la conjunción de diversos elementos mitigaban sus posibilidades de continuar creciendo y proporcionando una adecuada rentabilidad a sus socios: reducción del volumen de producción de leche al implantarse el sistema de cuotas en la UE, disminución del número de socios suministradores (el porcentaje de socios inactivos a finales de 1985 llegó a ser del 30%), elevada dependencia del mercado de caseína en EEUU (gran parte de los beneficios de Kerry Coop. procedían de sus exportaciones de caseína a EEUU), inexistencia de más pequeñas empresas lácteas en Irlanda que comprar, ralentización de la obtención de beneficios en muchos de los negocios en los que habían invertido en su estrategia diversificadora, tales como los del sector cárnico.

Aunque se plantearon varias opciones para hacer frente a estos problemas, tales como la fusión con otra de las seis mayores cooperativas irlandesas, con la que obtener una mayor escala y reducir costes, o incluso el cambiar de estrategia, retrocediendo en la política expansiva, para volver a ser una cooperativa tradicional irlandesa, la decisión final del Consejo Rector fue que la estrategia de la entidad fuera "construir una compañía alimentaria rentable de carácter internacional, capaz de proveer a los ganaderos, suministradores y socios de crecientes beneficios". El Consejo Rector tuvo la firme convicción de que el futuro de la entidad radicaba en un negocio muy diversificado capaz de competir en el mercado global. La I+D+i, la apertura de oficinas fuera de las fronteras, y la búsqueda de empresas susceptibles de ser adquiridas con las que continuar creciendo, fueron a partir de ese momento las directrices de la entidad. La estrategia de Kerry se basó en la siguiente ecuación:

$$\text{Estrategia} \times \text{Capacidad} \times \text{Capital} = \text{crecimiento sostenible de los beneficios}$$

Sin embargo, tomada la decisión, se enfrentaban a la necesidad de un volumen importante de recursos financieros para llevarla a cabo.

Tras analizar sin fruto diversas posibilidades de financiación (financiación por socios, préstamos de entidades financieras, etc.), la vía escogida fue la salida a bolsa del 20% de la entidad. Esta opción permitía a la vez que se captaban recursos financieros de inversores exteriores, dar respuesta a uno de los problemas de la cooperativa, los socios inactivos.

Si bien inicialmente, al crear la cooperativa en 1974, sólo un 5% de los socios no eran suministradores de leche, con la campaña de erradicación de la brucelosis y el sistema de cuotas, fueron muchos los socios que cesaron en su actividad, pero que mantuvieron sus participaciones en la cooperativa, pasando a ser socios inactivos. La salida de estos socios de la cooperativa comportaba el reembolso de sus participaciones por su valor nominal, permaneciendo el patrimonio creado por la cooperativa afecto a la misma y a los socios que permanecían.

La creación de una sociedad anónima, cuyo 20% saliera a bolsa, iba a permitir compensar de alguna forma a estos socios. Para ello Kerry planeó ofrecer 5,3 millones de acciones de la nueva sociedad a los actuales socios de Kerry, a los suministradores de leche y a los trabajadores, a un precio muy reducido, de forma que los socios tuvieran la oportunidad de poseer a buen precio acciones negociables, con elevada liquidez. Era una forma de recompensar a los fundadores de la cooperativa por su inversión en la misma.

La distribución final de las acciones de la sociedad anónima creada (Kerry Group Plc.) tuvo lugar en 1986 y fue la siguiente:

- 90.000.000 acciones de tipo "B", que quedarían en manos de la cooperativa Kerry (83,30%).
- 10.000.000 acciones de tipo "A", en manos de socios, suministradores y empleados de la cooperativa (9,25%), emitidas a 45 céntimos.
- 8.000.000 acciones tipo "A", que adquirirían instituciones y particulares (7,45%), emitidas a 66 céntimos.

Y se acordó que en ningún caso las acciones ordinarias de tipo "A" podrían exceder a las de tipo "B", lo que garantizaba el control de la sociedad por parte de la cooperativa Kerry.

A pesar de que esta decisión fue muy criticada en el ámbito cooperativo, hay que reconocer que las principales cooperativas irlandesas observaron su salida a bolsa con interés, y a los 12-18 meses de la misma, otra cooperativa, perteneciente también al grupo de las seis mayores cooperativas irlandesas siguió el mismo camino.

En 1990, las cooperativas Avonmore y Waterford (que posteriormente, en 1997 se fusionaron y dieron lugar a Glanbia), y Golden Vale se habían transformado en sociedades anónimas, por lo que cuatro de las seis mayores cooperativas se habían mercantilizado, mientras que las dos restantes Ballyclough y Mitchelstown, se habían fusionado con Dairygold.

En el periodo 1987-1993, se produjo la emisión pública de nuevas acciones de Kerry Group Plc., con lo que la participación de Kerry Coop. en la sociedad se redujo.

En 1993, Kerry Coop aprobó la realización de una transferencia del 5% de las acciones que la cooperativa poseía en Kerry Group Plc. a los socios de la cooperativa. Era una forma de que éstos obtuvieran una rentabilidad por su inversión en la cooperativa, ya que su participación en la misma, aunque de elevado valor, habida cuenta de que poseía la mayor parte del capital de Kerry Group Plc., no tenía liquidez alguna. Se repartieron 10,01 acciones de Kerry Group Plc. por cada participación en Kerry Coop. Esta operación se realizó sin problemas, teniendo una buena acogida entre los socios de Kerry Coop, ya que aparte del valor de las acciones que percibían, tras la transferencia, Kerry Coop seguía cumpliendo la regla de poseer al menos el 51% de las acciones, y en definitiva el control sobre Kerry Group Plc.

Sin embargo, la siguiente propuesta realizada a los socios de la cooperativa iba a exigir la aprobación del cambio de la norma aprobada por los socios en la salida a bolsa de Kerry: el compromiso de que el 51% del capital del grupo se mantuviera en manos de Kerry Coop. Los directivos de Kerry propusieron una nueva transferencia de acciones de Kerry Group Plc. a los socios de la cooperativa, a la que unieron la propuesta de un cambio de norma, que estableciera un nuevo mínimo de participación en el grupo de sólo el 20%. Esto permitiría al grupo en un futuro emitir hasta 148.000.000 nuevas acciones, con la consecuente inyección de capital.

Las opiniones en contra por parte del sector cooperativo irlandés y de algunos socios no se hicieron esperar: ¿tendrían el mismo interés y celo en el sector ganadero los inversores externos que la cooperativa?

Finalmente, la propuesta incluyó una cautela a favor de Kerry Coop. a la que se daba opción a comprar el segmento agroalimentario del grupo, de forma que los ganaderos pudieran (si se daba el caso) mantener el control sobre los activos directamente relacionados con su actividad, ejecutable entre 2001 y 2020.

Denis Brosnan, director ejecutivo del grupo resumía la situación en los siguientes términos: "La situación tal y como la veo es simple. ¿El factor clave es que tengan al menos el 51% de una sociedad anónima, o más bien el hecho de que el valor de su inversión se ha incrementado de 35 millones de libras a 240? Yo creo que lo segundo" (Kennelly, 2000).

Finalmente el cambio de regla fue aprobado, se puso en marcha la reestructuración, y en 1997 tuvo lugar el intercambio de acciones. Este hecho consiguió varios efectos:

- Devolver a los socios de Kerry Coop. una parte del valor que, en opinión de muchos, les pertenecía, que era con creces mucho más de lo que hubieran podido esperar, ya que si hubieran permanecido como una cooperativa, y hubieran querido recuperar su inversión solicitando la baja, hubieran percibido exclusivamente el valor nominal de las participaciones. Por el contrario, la conversión en sociedad anónima, y las progresivas entregas de acciones a los socios, había posibilitado el acceso de los socios a parte del cada vez mayor valor alcanzado por la compañía (Tabla 4.5)
- Para Kerry Group Plc., no sólo suponía una posibilidad de aumentar su capital con el que apoyar su futuro crecimiento, sino que suponía una llamada de atención a los mercados financieros de que Kerry seguiría creciendo.

Posteriormente, en 2002 y 2007 se han producido dos intercambios más de acciones, que han reducido el control de la cooperativa sobre Kerry Group Plc. al 28%. En la Tabla 4.6 se encuentra detallada la evolución expuesta.

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, en manos de socios de la cooperativa, los cuales por otra parte mayoritariamente han conservado las acciones recibidas. Además, como se observa en la Tabla 4.2, 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, cifrándose en 2006 en el 28%, con un valor de 825 millones de euros. Su comparación con los 58 millones de euros que valía el 83% que poseían en 1986 evidencia la trayectoria de la entidad.

Tabla 4.5. Valor de las participaciones de Kerry Coop. En millones de libras

Diciembre 1974	1
Junio 1986	31
Junio 1996	441*
Noviembre 2000	1035**

*Incluye el intercambio del 5% de las acciones ejecutado en 1993. ** Incluye el 25% ejecutado en 1997.

Fuente: Kennell (2001).

Tabla 4.6. Resumen de la transformación de cooperativa a sociedad anónima

1974-85	Kerry Coop poseía el 100% del capital de Kerry Group Plc., valorado entre 10 y 40 millones de €.
1986	Salida a bolsa de Kerry Group Plc. <ul style="list-style-type: none"> • Kerry Coop se queda 90.000.000 acciones y a cambio transfiere sus activos al grupo. • Se colocan 10.000.000 acciones entre socios y trabajadores a 45 céntimos. • Se colocan 8.000.000 acciones entre inversores a 66 céntimos. Tras la salida a bolsa, Kerry Coop. tenía el 83% del capital del grupo, valorado en 58 millones de €.
1987-93	Emisión de nuevas acciones y colocación entre inversores. La participación de Kerry Coop. en el grupo se redujo al 58%.
1993	Transferencia del 5% de las acciones de Kerry Coop. en el grupo a los socios de Kerry Coop. <ul style="list-style-type: none"> • 4,5 millones de acciones son transferidas a los miembros de la cooperativa • Valor en 1993 de las acciones transferidas: 16 millones de €. La participación de Kerry Coop. en el grupo se redujo al 55%, valorada en 1993 en 280 millones de €.
1997	Transferencia del 25% de las acciones de Kerry Coop. en el grupo a los socios de Kerry Coop. (requirió la aprobación del 75% de los socios de la cooperativa, en dos Asambleas Generales) <ul style="list-style-type: none"> • 21,4 millones de acciones son transferidas a los miembros de la cooperativa • Valor en 1996 de las acciones transferidas: 180 millones de €. La participación de Kerry Coop. en el grupo se redujo al 39%, valorada en 1997 en 530 millones de €.
2002	Transferencia del 10% de las acciones de Kerry Coop. en el grupo a los socios de Kerry Coop. <ul style="list-style-type: none"> • Valor de las acciones transferidas: 100 millones de €. La participación de Kerry Coop. en el grupo se redujo al 31%, valorada en 910 millones de €.
2006	Transferencia del 10% de las acciones de Kerry Coop. en el grupo a los socios de Kerry Coop. <ul style="list-style-type: none"> • Valor de las acciones transferidas: 92 millones de €. La participación de Kerry Coop. en el grupo se redujo al 28%, valorada en 825 millones de €.

Fuente: Entrevista mantenida con directivos de Kerry Group en 2008.

La creación de una gran firma de ámbito internacional

El esfuerzo de Kerry Group por hacerse un lugar en el panorama internacional alimentario, queda patente a tenor de las múltiples adquisiciones realizadas, gracias a las cuales pudo tener una gran presencia en el mercado mundial de ingredientes alimenticios, así como en el mercado alimentario inglés e irlandés. A modo de resumen, algunos elementos clave que resumen la posición alcanzada por Kerry:

- La adquisición de las empresas cárnicas irlandesas Denny y Duffy, en 1984, convirtió a Kerry en 1987 en el primer suministrador de productos a base de porcino en Irlanda.
- La compra de Grove Farm y Bally-free, en 1988, lo alzaron como el mayor productor y procesador de carne de pavo en Irlanda.
- Su leche y sus productos lácteos, procedentes de las cinco plantas lácteas adquiridas por Kerry en Irlanda, se comercializaban bajo la marca única Dawn, y consiguieron incrementar la facturación y la cuota de mercado en lo que era un mercado a la baja.
- Su entrada en el negocio de la carne de ternera, en 1986, había convertido a Kerry en uno de los principales productores en esta industria.
- La adquisición de Beatreme, la mayor compañía americana de ingredientes alimenticios (disponía del 12% de la cuota de mercado), y una de las firmas alimentarias líderes en EEUU, consolidó su posición en este sector en el plano internacional.
- La adquisición de varias firmas inglesas a principios de los 90: South West Meats (transformador de ternera y cordero); AE Buton ans Sykes (productores y transformadores de carne de pato); North Yorkshire Lamb Company (transformadores de cordero) y WL Millar y Robirch (dedicadas a la elaboración y distribución de pasteles de carne, pastelería, salchichas, etc.). Pero la adquisición definitiva fue Matterson's and Wall's, la cual ya doblaba en 1993 la cifra de ventas que Kerry tenía en el Reino Unido, y que contenía seis marcas muy posicionadas en el mercado inglés. Todo ello hizo que Kerry finalmente consiguiera una excelente incursión en los mercados ingleses.
- A partir de 1990, la decisión firme de Kerry por consolidarse como una empresa global en la industria de los ingredientes alimenticios la llevaron a realizar adquisiciones en su política expansiva en Europa, EEUU, Latinoamérica, Australia o Nueva Zelanda.

Sin embargo, y aunque pudiera parecer que las progresivas adquisiciones que consolidaron la dimensión actual del grupo se emprendieron gracias a la entrada de capital procedente del nuevo estatus jurídico de la entidad, la realidad es que si bien las primeras adquisiciones efectuadas se financiaron con cargo al mismo, no fue así en el grueso que tuvieron lugar posteriormente, financiándose en gran parte con deuda. El motivo fue, aparte de otras consideraciones financieras, la imposibilidad de reducir la participación de la cooperativa en el grupo por debajo del 51%, lo que limitó sus posibilidades de ampliar el capital (Wagner *et al.*, 2000).

El Gráfico 4.1 y la Tabla 4.7 dan fe de la espectacular evolución de la entidad, y del grado de internacionalización alcanzado.

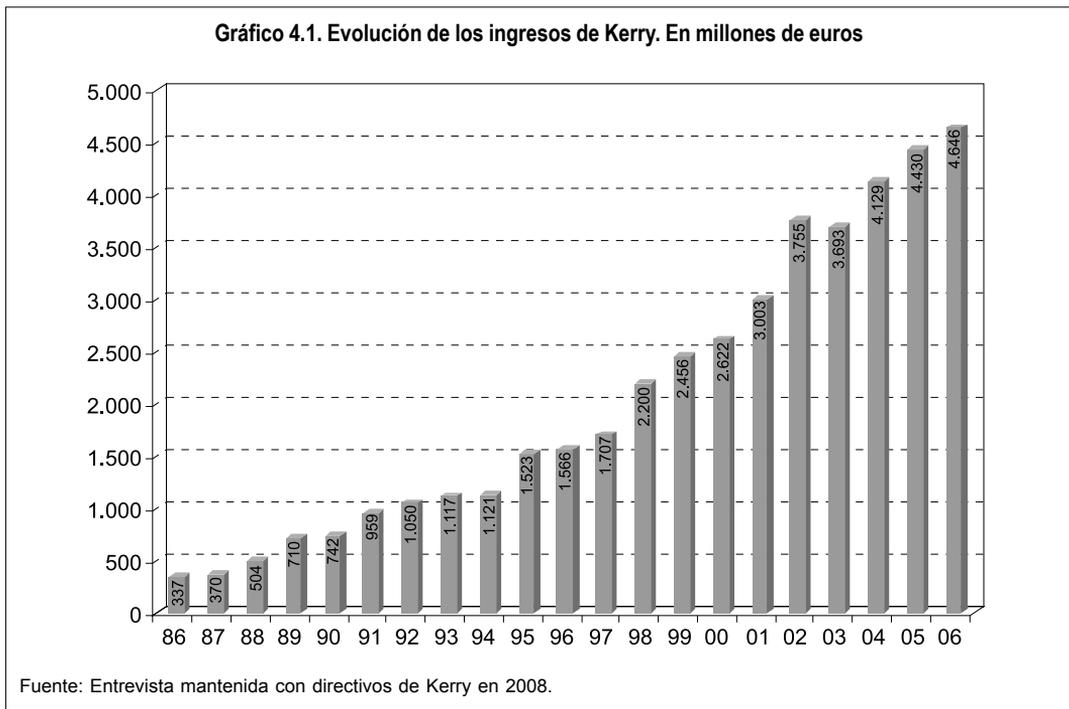


Tabla 4.7. Evolución de las ventas y el empleo en Kerry

	1972	1986	2006
Cifra de Ventas	1 millón de €	336 millones de €	4.600 millones de €
	100% Irlanda	100% Irlanda	65% Europa
Destino de las ventas		- 36% alimentos	
		- 29% ingredientes	
		27% América	
		8% Asia Pacífico	
Número de empleados	40	1.800	23.289

Fuente: Entrevista mantenida con directivos de Kerry en 2008.

Con sede en Tralee, Irlanda, el grupo tiene actualmente una cifra de ventas de 4.800 millones de euros, empleando a 20.000 personas entre Europa, Norteamérica, Sudamérica, Australia, Nueva Zelanda y los mercados asiáticos. 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 20 a lo largo del globo, y ha conseguido consolidarse como uno de los fabricantes más grandes y más tecnológicamente más avanzados de ingredientes y sabores en el mundo.

Diferencias en su gestión con respecto al sector cooperativo lácteo tradicional

El desarrollo alcanzado por Kerry Group ha sido objeto de estudio por parte del sector lácteo cooperativo irlandés, y existen una serie de aspectos que se pueden considerar claves o determinantes de su evolución, los cuales marcan la diferencia con respecto a las pautas seguidas por las organizaciones cooperativas tradicionales:

- La estrategia corporativa. El hecho de haberle restado peso en la empresa a los resultados procedentes de la producción láctea como producto básico, y el haber incrementado la actividad en productos con mayor valor añadido, la entrada en el segmento de ingredientes alimenticios, que por otra parte es el que mayor peso está alcanzando, y más adquisiciones está comportando, o incluso las desinversiones realizadas de aquellos negocios que proporcionaban reducidos márgenes, son ejemplos de ello.

- La estrategia de negocio. La decisión de dejar de comercializar a través de Irish Dairy Board y pasar a hacerlo por su cuenta, es un ejemplo destacable. Kerry necesitaba tener contacto directo con los clientes para poder explicarles las características técnicas de los productos y sus aplicaciones, a la vez que poder ofrecer condiciones especiales en el precio cuando fuera necesario. Estas acciones eran difíciles de realizar a través de IDB.
- La inversión en I+D+i, que es clave para ambos segmentos de la entidad, ingredientes alimenticios y alimentos para el consumidor.
- La captación de talento y la formación en gestión. La evolución hacia una compañía internacional como la que es actualmente, ha hecho necesaria la captación de personal especializado en diversas áreas: tecnología de los alimentos, ingeniería, finanzas, etc. Sin embargo, hay que reconocer que entre los directivos de Kerry no hay personas con elevado nivel de formación, primando la experiencia.
- El crecimiento y el enfoque hacia la rentabilidad, y la diversificación a través de las adquisiciones, ya comentados ampliamente.
- La transparencia y la claridad del discurso con los ganaderos/accionistas con los que, como hemos apuntado, se mantiene un especial celo.
- La distribución de dividendos a los accionistas, ha permitido que los socios iniciales de Kerry, a través de su condición actual de socios de la sociedad anónima, puedan recibir una adecuada rentabilidad de su inversión. Tengamos en cuenta que si bien en 1996 el pago total de dividendos fue de 1,7 millones de euros, su evolución ha seguido una trayectoria creciente, cifrándose en 2005 en 9,2.

Organización

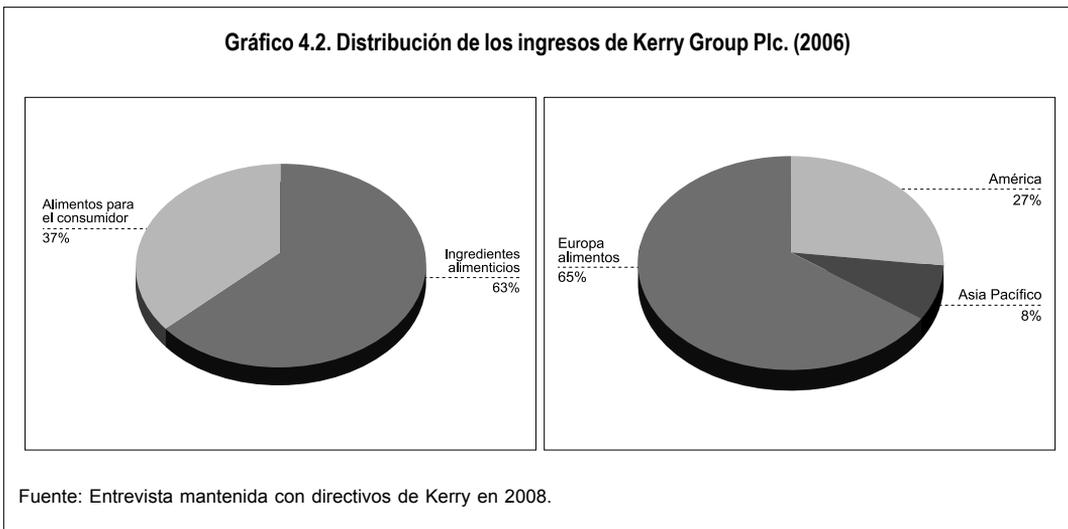
La actividad de Kerry se estructura en 5 divisiones: Ingredientes, Biociencia, Sabores, Alimentos y Agronegocios.

Las tres primeras, integran el segmento de los Ingredientes alimenticios. La última, Agronegocio, tiene como función la adquisición de leche de calidad a precios reducidos para la industria de ingredientes lácteos de Kerry y provee servicios de asesoramiento técnico y tecnológico a los productores para que aumenten la eficiencia de sus instalaciones y reduzcan sus costes.

Esquema 4.1. Organización por divisiones de Kerry (2008)



Gráfico 4.2. Distribución de los ingresos de Kerry Group Plc. (2006)



Agrupando la actividad en dos segmentos, ingredientes alimenticios y alimentos para el consumidor, se observa que su contribución a la facturación es desigual, aportando la primera el 63 % de la facturación total de la entidad y la segunda, alimentos para el consumidor, un 37% (Gráfico 4.2).

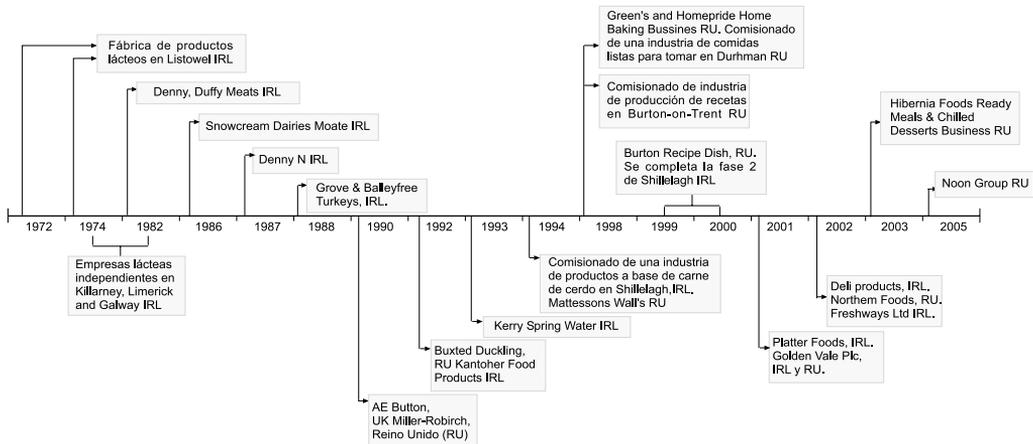
Segmento alimentos destinados al consumidor

Esta sección comercializa productos de conveniencia, tanto bajo marcas propias como bajo marcas de los principales distribuidores. Sus principales mercados son el inglés y el irlandés, siendo su gama de productos y marcas muy diversa: tiras de *bacon*, zumos frescos, embutidos en rodajas, mantequilla, queso y *snacks* de queso, *snacks* a base de verduras congeladas, leche y productos lácteos, agua mineral, comida precocinada, sándwiches, salsas, bollería, etc.

Su desarrollo y expansión se ha debido a la política de adquisiciones (Esquema 4.2) llevada a cabo por Kerry, y especialmente a que han logrado:

- Un consistente abanico de primeras marcas.
- La participación en mercados con posibilidades de crecimiento tales como el de las comidas listas para consumir y los *snacks* de conveniencia.
- Mantener unas buenas relaciones con las grandes compañías alimentarias y con las firmas de distribución.
- Una constante inversión en innovación de productos.
- Una red de distribución a lo largo de todos los canales comerciales en el Reino Unido y en Irlanda.

Esquema 4.2. Adquisiciones afectas a la división alimentos para el consumidor del Grupo Kerry



Fuente: <http://www.kerrygroup.com> (consultado en 2008).

Segmento ingredientes alimenticios

La visión de Kerry en lo que al sector de la industria de ingredientes alimenticios se refiere radicó en visualizar que las empresas que operaran en este sector necesariamente debían de ser empresas globales, en la medida que las empresas a las que servía ya lo eran. No en vano, sólo las firmas globales son capaces de desarrollar las economías de escala necesarias en investigación, desarrollo y transformación, elementos claves en este sector.

Con estas premisas, el objetivo no era ya el tener una firma internacional, sino global. La diferencia es sustancial. Una firma internacional en cualquier sector industrial mantiene operaciones en distintos países, compartimentalizando su acción en cada mercado nacional, operando sus filiales en cada uno de ellos de forma independiente. En una firma global existen múltiples oportunidades de integrar operaciones bajo un paraguas de globalidad, consiguiendo mayores beneficios de las economías de escala y de alcance, aprendiendo a transferir conocimiento de una parte de la organización a otra, sin desatender los cambios en los mercados nacionales. Ese ha sido uno de los ejes de actuación de Kerry.

A través de una política de adquisiciones empresariales, Kerry ha establecido una red tecnológica y de fabricación con una cartera de ingredientes que se extiende aproximadamente a nueve mil productos, destinados a productores de alimentos en más de 120 países diferentes.

Su mayor desarrollo tecnológico y su principal cartera de clientes, en el ámbito de la industria de alimentos y bebidas se ubican en EEUU, Canadá y México. Por otra parte, recientemente el grupo ha conseguido una posición líder en los mercados sudamericanos.

En 2004, con la adquisición de Quest Food Ingredients, creó la división Biociencia, la cual innova y aplica nuevas tecnologías relacionadas con los bioingredientes y la farmacología, a los mercados farmacéuticos y alimentarios (repostería, lácteos o de bebidas entre otros).

En 2006, sus divisiones Ingredientes, Sabores y Biociencia, con programas centrados en atender los requerimientos de los consumidores de hoy en día, a través de soluciones que conduzcan a una mejora de su salud o de su calidad de vida, han proporcionado excelentes resultados.

En la actualidad, Kerry está en pleno proceso de expansión en los mercados asiáticos. Tras la adquisición en 1998 de SDF Foods, una compañía en Malasia de ingredientes alimen-

ticios, el grupo continuó su expansión en la región de Asia-Pacífico, con la compra también en 1998 de la compañía Mauri and Pinnacle de Burns Philp & Co. Ltd., con fábricas en Australia y Nueva Zelanda.

El Consejo Rector y el Consejo de Administración

La estructura organizativa y de toma de decisiones de Kerry se estructura en dos consejos:

- Consejo Rector de la cooperativa Kerry Coop., integrado actualmente por 30 miembros, tres por cada uno de los 10 distritos en los que está organizada la cooperativa.
- Consejo de Administración de Kerry Group Plc. Éste, en la constitución del grupo en 1986, estaba integrado por 20 miembros: los entonces 15 miembros del Consejo Rector de Kerry Coop., tres directores ejecutivos de Kerry Coop., y dos directivos externos.

Sin embargo, en 1996, en línea con el cambio de norma aprobado por el cual se permitía reducir la participación de Kerry Coop en el capital del grupo al 20%, se realizó una reestructuración del Consejo, reduciendo el número de miembros procedentes de Kerry Coop. Esta reestructuración iba en línea con la nueva distribución del accionariado, y respondía a la necesidad de diversificar la composición del Consejo, y reducir la representación de los ganaderos, en línea con el carácter multisectorial del grupo.

Sin embargo, pese a la reducción de la participación de Kerry Coop en el grupo, que en 2006 ya era del 28%, hay que apuntar que una parte de la empresa sigue en manos de los ganaderos, socios de Kerry Coop., los cuales frente a lo que pensaban muchos, han mantenido en gran parte las acciones recibidas.

No en vano, los directivos de Kerry mantienen una relación muy estrecha con los suministradores-socios de Kerry Coop. Acuden a las asambleas y reuniones que se celebran con los mismos, les comunican los resultados del grupo, atienden asuntos operativos y, por supuesto, escuchan sus preocupaciones y otras cuestiones. De hecho, aunque existen otros canales de comunicación con los socios, sigue dándose prioridad a la relación personal como forma de comunicación con los mismos. Así, a pesar de que los resultados de la entidad son cada vez menos dependientes de esta división, el estatus de estos socios como accionistas de peso, constituye un claro incentivo para tener en cuenta sus opiniones.

Así, en la actualidad el Consejo de Administración lo integran 20 miembros: 10 elegidos en la cooperativa de entre los 30 que integran el Consejo Rector, 5 directivos y 5 personas no procedentes de ninguno de los dos colectivos anteriores, que aportan con su experiencia en diversos ámbitos un mayor valor al grupo. En un futuro, la estructura del Consejo previsiblemente cambiará, en línea con la evolución del accionariado. Sin embargo, al igual que los cambios en el accionariado y en el control, es de esperar que esta modificación se produzca lentamente, elemento que se ha manifestado clave en esta organización y que ha facilitado su asimilación.

De hecho, en la actualidad existe una propuesta de reducir el Consejo a 16 miembros: 7 del Consejo Rector, 4 directivos y 4 personas de probada experiencia.

Perspectivas de futuro

En el Informe Anual de 2006, se apuntan las líneas de futuro de la entidad, en lo que a actividad se refiere:

- Kerry está muy bien posicionada en los mercados internacionales y sus plataformas tecnológicas continuarán conduciendo la innovación y el crecimiento del grupo.
- En los mercados de ingredientes alimenticios Kerry confía en mantener las fuertes tasas de crecimiento orgánico. Las divisiones ingredientes, sabores y biociencia, están bien posicionadas para lograr la satisfacción del cliente.
- En la categoría de alimentos para el consumidor, son las marcas, el enfoque a la investigación y la innovación hacia la mejora de la salud y el bienestar, y los productos de conveniencia, los que asegurarán que la división continúe creciendo en actividad. Por otra parte, es una realidad el interés por mantener exclusivamente aquellas actividades que proporcionen una adecuada rentabilidad, patente con las desinversiones realizadas recientemente en esta división en Irlanda y el Reino Unido.

Además, aunque el grupo continúa realizando un número reducido de adquisiciones, su atención continuará centrándose en aspectos como:

- La reestructuración dentro del grupo para buscar mayores eficiencias: un programa de reestructuración fue lanzado en 2006 para optimizar el uso de los activos y aumentar las eficiencias en las cadenas de suministro dentro del grupo.

- El enfoque del grupo hacia la investigación, desarrollo y aplicación: la inversión en este capítulo ha ido incrementando en los últimos años, y condujo a un aumento del 10% en el desarrollo de nuevos productos en 2006.
- Por último, hay que indicar que no se descartan más transferencias de acciones a los socios de Kerry Coop., por lo que la participación de la cooperativa podría verse más reducida.

4.2. El caso de The Greenery. La concentración empresarial en el sector hortofrutícola holandés

Antecedentes

El sector hortofrutícola holandés es considerado un modelo de éxito, siendo uno de los actores principales en el mercado internacional de frutas y hortalizas. Durante muchos años se benefició de fuertes incrementos, tanto de las exportaciones como del consumo interno de estos productos. Sin embargo, a finales de los ochenta, cambió de forma drástica esta favorable tendencia, debido principalmente a la fuerte competencia, especialmente desde el Sur de Europa, que comenzó a ganar una importante cuota de mercado.

Paralelamente, se produjo una evolución significativa de la participación de los hipermercados y supermercados en las ventas alimentarias, que se dio en todos los países de la Unión Europea en mayor o menor medida. Este tipo de establecimientos, que fundamentalmente pertenecen y se encuentran concentrados en grandes cadenas de distribución, acaparan una importante parte del consumo alimentario, incluidas las frutas y hortalizas.

En este contexto, la única manera de intentar mantener su posición de liderazgo consistía en sumar esfuerzos. Así, en 1996, y tras una fusión de nueve cooperativas hortofrutícolas, se creó la cooperativa The Greenery BV. Se trataba además de cooperativas que comercializaban sus productos a través de subastas, modelo que no se adaptaba bien a un escenario con una demanda cada vez más concentrada a través de las grandes cadenas de distribución alimentaria.

Actualmente es un grupo cooperativo, perteneciente al sector hortofrutícola, dedicado a la comercialización de una amplia variedad de frutas, hortalizas frescas y setas.

La cooperativa forma parte de la organización empresarial Dutch Produce Association (DPA) junto a otras 13 cooperativas, todas ellas dedicadas a la comercialización de productos hortofrutícolas.

En el año 1998 comienza la expansión de The Greenery asumiendo el control de tres compañías dedicadas al comercio exterior, y progresivamente se va produciendo la integración de nuevas compañías en sus operaciones de ventas, así como la creación de nuevas unidades de negocio. A medida que la cooperativa incrementaba su tamaño iba creciendo la complejidad de sus operaciones, así durante los años 2004 y 2005, la compañía desarrolla una nueva estructura de gestión, además del establecimiento de una planificación central para la gestión de su amplia gama de productos.

La actividad principal de la cooperativa es ofrecer una completa gama de productos hortofrutícolas a las cadenas de supermercados en Europa, América del Norte y Extremo Oriente durante todo el año. Empresas mayoristas, de *catering* o restauración, así como de transformación industrial son otros de sus principales clientes.

En 2006, The Greenery se sitúa como la cuarta cooperativa en cuanto al volumen de facturación en los Países Bajos, además de situarse entre las 10 primeras empresas hortofrutícolas del mundo.

En los últimos ejercicios su cifra de negocio se sitúa alrededor de los 2.000 millones de euros, alcanzando aproximadamente a una tercera parte la generada con sus socios. Cabe destacarse también el incremento de los recursos propios para facilitar la financiación de futuros proyectos.

Tabla 4.8. The Greenery en el Top 10 (2005). En miles de millones de dólares

	Empresa	País	Cifra de negocio
1	Dole	Estados Unidos	5,3
2	Chiquita (incl. Atlanta Gruppe)	Estados Unidos	3,9
3	Fresh Del Monte Produce	Estados Unidos	3,3
4	Del Monte Foods	Estados Unidos	3,2
5	Pomona	Francia	2,8
6	Fyffes	Irlanda	2,6
7	Bocchi Group/Univeg	Italia/Bélgica	2,2
8	Bakkavör	Islandia	2,2
9	The Greenery	Holanda	1,8
10	Bonduelle	Francia	1,7

Fuente: The Greenery BV (2008).

Tabla 4.9. Evolución de las principales cifras de The Greenery. En millones de euros

	2003	2004	2005
Cifra de negocio socios	890	706	736
Cifra de negocio	2.132	1.855	1.900
Costes	253	257	246
Resultados operativos	32	21	22
Resultados netos	9	4	13
Balance total	678	626	534
Recursos propios	29%	31%	38%

Fuente: The Greeney BV (2008).

Cuenta con más de 2.500 empleados y 1.500 socios proveedores de frutas y hortalizas, que comercializan a través de sus filiales y cadenas de distribución, siempre buscando beneficiarse de la reducción de costes por volumen de comercialización.

Estrategia y organización

Entre las principales fortalezas de la compañía The Greenery, habría que destacar, la rapidez en el crecimiento de su organización empresarial, contando con ventajas competitivas por la coordinación de su estructura en red y las buenas relaciones con las cadenas de distribución. Se trata de una organización conducida desde la ampliación constante de la oferta a la respuesta ágil de la demanda.

El tamaño alcanzado en la entidad se debe fundamentalmente a los procesos de integración empresarial mediante fusiones. Entre sus proyectos de futuro, se encuentra seguir aumentando su tamaño por medio de alianzas o fusiones con otras cooperativas, principalmente para conseguir hacer frente a la competencia emergente de países de Europa del Este. El mercado holandés se encuentra bastante saturado, y ya no cabe la posibilidad de encontrar más socios dentro de sus fronteras, por lo que se han lanzado a su búsqueda fuera del país.

La internacionalización es uno de los pilares sobre el que se estructura The Greenery, realizando intercambios comerciales con más de 60 países. La sociedad cuenta con una red de oficinas comerciales repartidas por todo el mundo. Entre las más importantes se encuentran las de Alemania y España, y en los últimos años han ampliado su negocio en países como China y Polonia.

The Greenery es un proveedor de referencia para sus clientes, por los siguientes motivos:

- Su rápida reacción ante los cambios en los deseos de los consumidores.
- El acortamiento de la cadena de aprovisionamiento desde el agricultor al consumidor.
- La amplitud en calendario y diversificación de su producción.

Una de sus líneas de negocio más innovadora es su mercado de cuarta gama, alcanzando cuotas en torno al 25% de su mercado y en los próximos 10 años esperan que esta cifra se duplique llegando al 50%.

Gracias a su gran rotación y variedad de productos, la cooperativa busca:

- Alcanzar la posición de proveedor preferido de las cinco primeras cadenas de distribución holandesas, inglesas y alemanas.
- Extender su mercado hacia el Norte, Sur y Este de Europa.
- Ofrecer a sus clientes durante los 12 meses del año productos frescos.
- Incrementar su mercado de venta al por mayor en hoteles, restaurantes o *caterings*.
- Mejorar las relaciones *one to one*, a través de envíos personalizados, utilizando para ello nuevas técnicas específicas del marketing orientado al cliente.

Respecto a la oferta de sus productos The Greenery conoce la importancia que tienen sus socios en su cadena productiva, y consciente de ello, no duda en invertir recursos para la mejora de las relaciones con sus proveedores, tanto en los Países Bajos como en el extranjero. Día a día posibilitan que la compañía sea capaz de ofrecer una completa gama de productos a sus clientes, permitiendo que la producción se organice de la mejor manera posible, sobre la base de las necesidades del cliente.

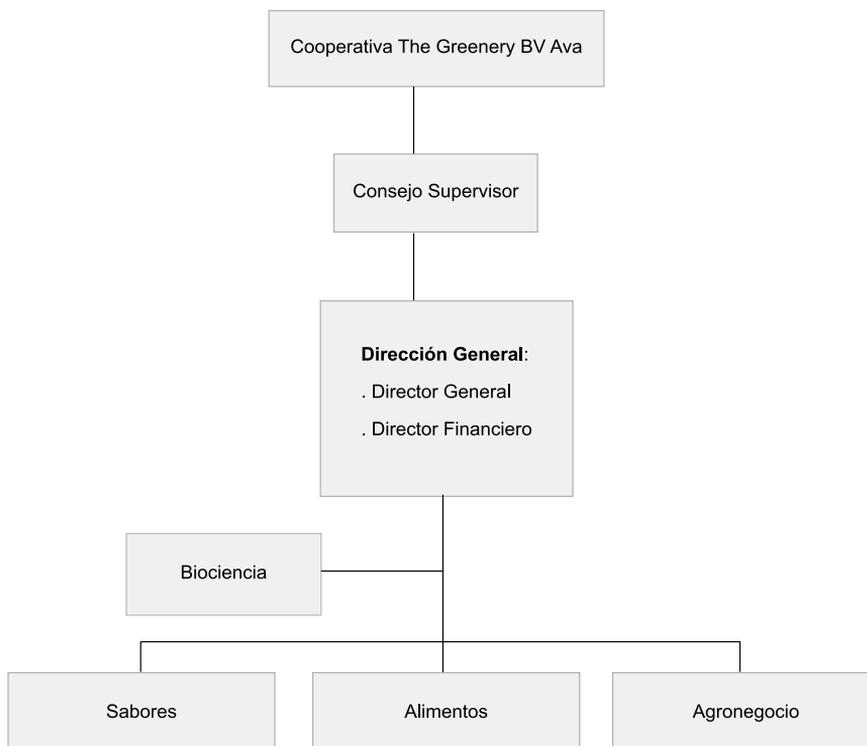
La seguridad alimentaria, la calidad, la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia logística, son algunos de los rasgos que diferencian sus productos de la competencia y que sus clientes valoran. Por ello, The Greenery en estrecha colaboración con todos sus asociados,

pone especial atención en estos factores diferenciadores mediante técnicas de supervisión continua para garantizar la calidad del producto a lo largo de todas las actividades que comprenden la cadena productiva.

Tal y como se puede observar en el siguiente esquema, la organización de la cooperativa holandesa tiene una estructura relativamente sencilla.

La cooperativa es controlada por un Consejo Supervisor, que está formado por 16 socios y 3 empleados. El Consejo Supervisor se encarga del nombramiento de los miembros de la Dirección General de la cooperativa (un director general y otro financiero). Este órgano se responsabiliza de la gestión de los departamentos de compras, ventas y dirección del negocio con la ayuda de un *staff* de apoyo.

Esquema 4.3. Estructura organizativa de The Greenery (2005)



Fuente: The Greenery (2005).

Perspectivas de futuro

Las estrategias de futuro de la compañía se orientan y centran en los siguientes aspectos:

- **Crecimiento:** Uno de los principales objetivos es alcanzar un crecimiento sostenible en el volumen de negocio del 2% anual. La propuesta para conseguirlo supone una mejora constante de la oferta de sus productos, para así conseguir un aumento continuado de sus ventas.
- Respecto a la oferta, se intentan incorporar nuevos productos, entre ellos los procedentes de cultivos orgánicos, y se incrementan las relaciones con sus proveedores actuales, además de realizar nuevas alianzas con socios extranjeros.
- En cuanto a las ventas, se busca la constante captación de nuevos clientes, junto a una consolidación de las transacciones comerciales al exterior de clientes ya existentes, a través de un trato personalizado, intentando siempre sorprender con nuevas combinaciones de producto.
- **Eficiencia:** La mejora de la eficiencia en su proceso productivo y de la gestión con la ayuda de herramientas basadas en las tecnologías de la información y la comunicación, con el objetivo de desarrollar una nueva visión logística con la que pretende optimizar el flujo en el intercambio de sus productos.
- **Innovación:** El desarrollo de productos innovadores es una de las prioridades de la compañía holandesa en aspectos tales como la salud, la conveniencia o el disfrute en su consumo, sin dejar de ser lo más económico posible. El desarrollo de nuevos productos dentro de la gama de comida sana o productos listos para comer, se enmarcan dentro potenciales líneas de crecimiento.
- **Aprovisionamiento.** The Greenery pretende desarrollar una política específica para la mejora de las transacciones con sus agricultores. Entre ellas destacan la profesionalización de las relaciones con éstos, a través del establecimiento de modelos basados en asociaciones, mejoras en los sistemas de pago y especial atención a sus socios extranjeros.

4.3. Los casos de Agrifirm en Holanda y DLG en Dinamarca y el cooperativismo europeo de suministro

4.3.1. Agrifirm

Antecedentes

Agrifirm es una cooperativa holandesa de suministro de productos agrícolas, cuya sede central se encuentra en la ciudad de Nepel. La gestión de la cooperativa se realiza por medio de una sociedad mercantil participada totalmente por el grupo cooperativo.

La cooperativa surge a mediados de los ochenta como resultado de una serie de fusiones de pequeñas cooperativas del Norte de Holanda que comenzaron a unirse para mejorar su competitividad. A finales de los años noventa Agrifirm ya contaba con socios repartidos por todo el país, agrupando en la actualidad a más de 15.000 cooperativistas y casi 1.500 empleados.

Su objeto social es el suministro de productos y servicios directamente relacionados con el cultivo de cereales y la cría de animales, especialmente semillas, fertilizantes, pesticidas y piensos. Además también comercializa las materias primas vegetales producidas, por lo que se puede encuadrar en las denominadas cooperativas agrarias multiproducto.

Actualmente Agrifirm se posiciona como el mayor proveedor de plaguicidas y fertilizantes en los Países Bajos. El tamaño empresarial alcanzado es su mayor fortaleza para competir. Así pues, en 2003 Agrifirm se encontraba entre las diez primeras cooperativas multiproducto dentro de la UE-25, ocupando el noveno puesto con un volumen de negocio de 660 millones de euros (COGECA, 2005).

Tabla 4.10. Principales cooperativas agrarias multiproducto (2003)

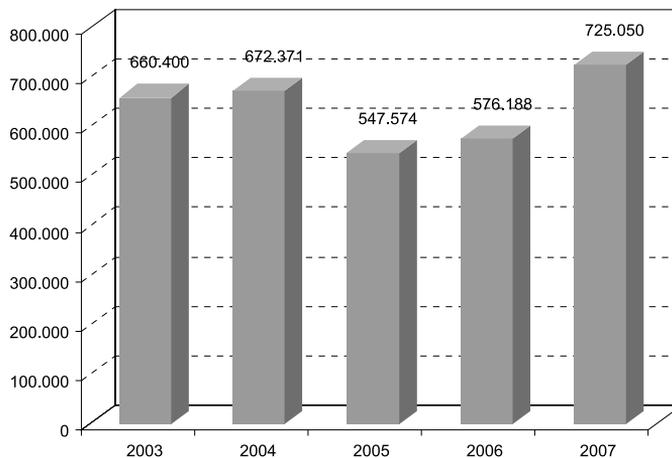
	Nombre	País	Facturación (millones €)	Socios (miles)	Empleados (miles)
1	Terrena	Francia	2,973	27.500	9.900
2	Coopagri Bretagne	Francia	1,370	18.000	4.600
3	Cecab	Francia	1,348	-	5.800
4	Agrial	Francia	1,328	-	-
5	Cosun	Países Bajos	1,321	11.693	4.325
6	Unicopa	Francia	1,193	-	-
7	Aveve	Bélgica	0,883	-	-
8	Euralis	Francia	0,868	25.000	-
9	Agrifirm	Países Bajos	0,660	16.800	1.439
10	Avebe	Países Bajos	0,635	4.338	2.546

Fuente: COCEGA (2005).

Los resultados de Agrifirm para el año 2007 muestran una evolución muy favorable, con un incremento de más del 25% de su volumen de negocio, pasando de 576 millones de euros en 2006 a 725 millones de euros en 2007.

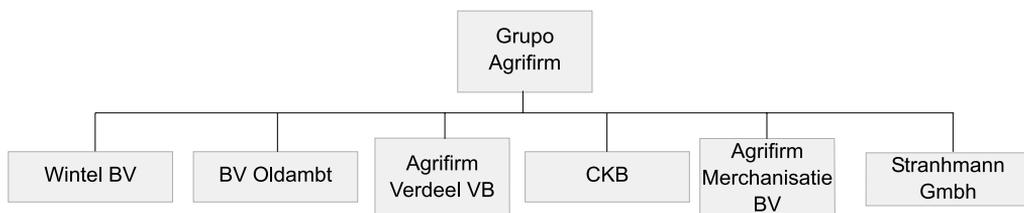
Dicho incremento se debe en gran parte a los resultados alcanzados por sus filiales, contribuyendo en 171 millones de euros, lo cual supone cerca de un 24% del total facturado. En la actualidad, Agrifirm cuenta con 6 filiales, 4 mataderos, 5 fábricas, 30 granjas propias y 45 tiendas de piensos para animales a las que pueden acceder consumidores finales.

Gráfico 4.3. Evolución del volumen de facturación de Agrifirm. En miles de euros



Fuente: Informe Anual Agrifirm (2007).

Esquema 4.4. Filiales Agrifirm (2007)



Fuente: Informe Anual Agrifirm (2007).

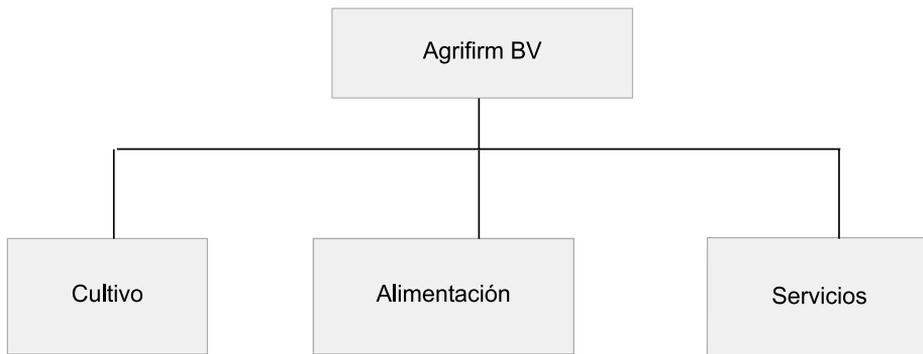
Organización

La cooperativa posee el 100% de una sociedad anónima a través de la cual se gestionan todas sus operaciones. Las actividades de la cooperativa se organizan en tres secciones: cultivo, alimentación y servicios.

La división de alimentación produce alrededor de 1,5 millones de toneladas de piensos para rumiantes, cerdos y aves de corral. La división de cultivo se encarga de la recolección y almacenaje de cereales (trigo y cebada cervecera fundamentalmente). La sección de servicios se dedica principalmente a la comercialización de plaguicidas y fertilizantes.

En cuanto a la organización interna, se basa en distritos, establecidos según las características de la producción, aplicándose el sistema de un hombre un voto. Actualmente existen 18 distritos, uno de ellos en Alemania. La gestión de los distritos es llevada a cabo por 3 ó 4 socios encargados de la coordinación de cada uno de los 18 consejos rectores existentes, los cuales tienen importantes responsabilidades dentro del grupo, como el establecimiento de alianzas con otras organizaciones.

Esquema 4.5: Organización por divisiones del Grupo Agrifirm (2007)



Fuente: Informe Anual Agrifirm (2007).

Estrategia y perspectivas de futuro

Agrifirm es una empresa que manifiesta basar sus actuaciones en la claridad y el cumplimiento de sus compromisos, trasladando a sus empleados el sentimiento de orgullo por pertenecer a una organización con una cultura empresarial caracterizada por el fomento del trabajo en equipo y el desarrollo constante de iniciativas. En el éxito de la compañía se considera clave la fidelización de sus socios y clientes, lo cual se ha conseguido gracias a sus productos y servicios innovadores y de buena calidad. Además se complementa con el asesoramiento y conocimientos de sus profesionales que suponen un importante valor añadido, y todo ello a unos precios lo más ajustados posible para ser competitivos.

Sus procesos de consolidación se han basado principalmente en fusiones, pero considerando que el objetivo fundamental perseguido con las mismas no es el incremento de su tamaño, sino la consecución de mayores beneficios. En algunas ocasiones han utilizado otras estrategias de concentración sin vinculación patrimonial, a través de alianzas. En la actualidad la cooperativa está llevando a cabo una política de reducción de costes, a través del cierre de algunas de las sucursales menos eficientes de la organización.

Una de las prioridades de la compañía es contar con personal altamente cualificado para la gestión de la misma. En esta línea, en los últimos años, Agrifirm ha establecido convenios de colaboración con diferentes universidades para la contratación de recién titulados o estudiantes de últimos cursos, con el fin de contar con personal lo más capacitado posible, que respalde una organización donde se quiere fomentar la cultura del conocimiento.

La inversión en I+D es otro de los pilares en los que basan su estrategia. Cuentan con departamentos específicos en la materia que trabajan conjuntamente con institutos y universidades, con una dotación anual de unos 7 millones de euros.

En cuanto a las dificultades de la compañía, uno de sus principales problemas es la disminución progresiva del número de socios en la cooperativa, debido sobre todo, al envejecimiento de la población.

En cuanto a sus estrategias de futuro se concentran en el desarrollo de nuevas inversiones en los mercados de Europa Oriental, al gozar de una buena estructura financiera, con unos fondos propios en torno al 45% del pasivo.

Se pretende consolidar tanto la línea de suministro de piensos continuando con la concentración de la actividad, y la producción de malta a través de alianzas con diferentes empresas cerveceras.

4.3.2. DLG

Antecedentes

Como anteriormente se ha visto, el movimiento cooperativo de Dinamarca, partió de la creación de numerosas organizaciones locales de pequeña dimensión. Es a mediados del siglo XX, cuando se empiezan a producir fuertes procesos de concentración, lo que ha supuesto la reducción de su número y la creación de grandes sociedades cuya actividad cubre el conjunto del país. Éste es el caso de la sociedad DLG, cuyos orígenes se remontan al año 1896, aunque no fue hasta el año 1969 cuando adoptó su actual denominación.

DLG es un grupo cooperativo de suministros dedicado a la producción y venta de insumos agrícolas, que en la actualidad cuenta con más de 29.000 explotaciones danesas asociadas (DLG, 2008).

DLG se sitúa como el mayor proveedor agrícola en Dinamarca, con más de 200.000 clientes, alcanzando una cuota del 46% en el mercado danés. El grupo DLG suministra a los agricultores daneses los insumos necesarios para el desarrollo de su actividad (alimentación animal, semillas de cereales, fertilizantes, plaguicidas, etc.).

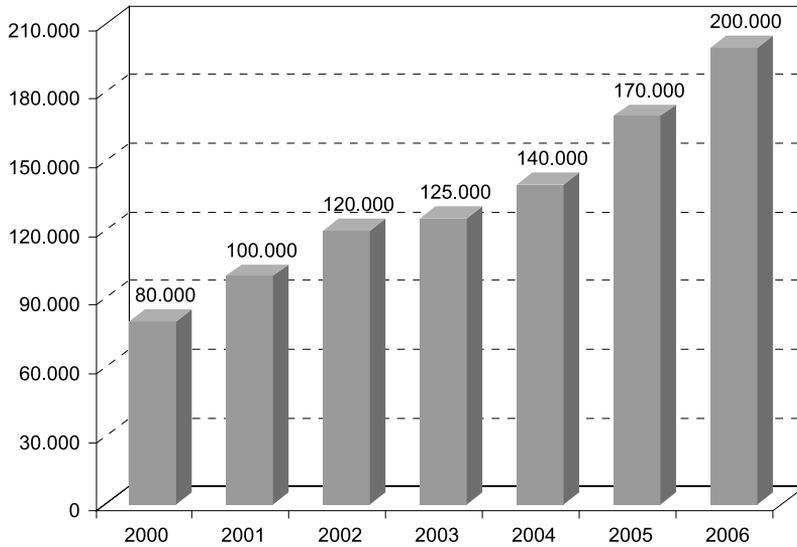
El Grupo de DLG es también uno de los mayores exportadores de Dinamarca de productos como la cebada, semillas de cereales, piensos, grano de molienda, y guisantes. Actualmente el grupo tiene una cifra de ventas de casi 2.500 millones de euros y cuenta con unos 5.400 empleados. En los últimos seis años el grupo cooperativo ha experimentado un crecimiento cercano a los mil millones de euros, atribuido en un 50% a sus actividades en el mercado danés y el otro 50% a su expansión internacional.

Tabla 4.11. Principales cooperativas agrarias de suministros (2003)

	Nombre	País	Facturación (millones €)	Socios (miles)	Empleados (miles)
1	Baywa	Alemania	5,891	-	15.540
2	Agravis	Alemania	3,380	-	4.000
3	Svenska Latmanner	Alemania	3,010	52.000	11.000
4	Union in vivo	Francia	2,727	-	1.500
5	DLG	Dinamarca	1,880	23.500	2.000
6	Rwz Rhein-Main	Francia	1,543	-	2.710
7	Rwa	Austria	1,530	-	1.388
8	Den Lokale Andel	Dinamarca	1,270	22.000	1.000
9	Iaws	Irlanda	1,251	0,103	2.514
10	Hage Kiel	Alemania	0,995	-	1.289

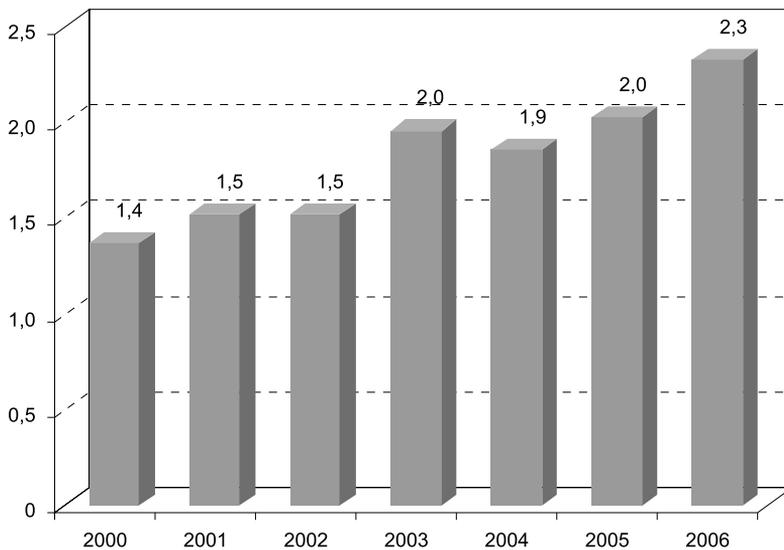
Fuente: COCEGA (2005).

Gráfico 4.4. Evolución del número de clientes del Grupo DLG



Fuente: Informe Anual DLG (2007).

Gráfico 4.5. Evolución del volumen de facturación del Grupo DLG. En miles de millones de euros



Fuente: Informe Anual DLG (2006).

Estrategia

La estrategia empresarial desarrollada por el grupo DLG en los últimos años se basa en la internacionalización de su actividad y en la ampliación constante de la gama de sus productos y servicios

En cuanto a la internacionalización de la compañía, ésta se desarrolla principalmente a través de sus filiales. DLG tiene presencia en 27 países diferentes, pero la mayor parte de la comercialización de sus productos se realiza en países de Europa Central y del Este. Se debe destacar que en los últimos años está desarrollando estrategias de expansión a través de filiales en Rusia y regiones de Asia.

Su proceso de consolidación en estas regiones, se ha basado principalmente en la adquisición de nuevas compañías, en la mayoría de los casos manteniendo el nombre, la marca y generalmente el mismo tipo de dirección, que gestionaba la compañía absorbida.

Aproximadamente un 60% de los beneficios del grupo durante el año 2007 se debieron a los ingresos generados por la consolidación de sus alianzas con las filiales HaGe y Kongskilde Industries A/S. En 2007, el grupo DLG se convirtió así en el accionista mayoritario de ambas compañías, alcanzando un porcentaje de participación del 56% en la compañía alemana HaGe, y un incremento del 48% en su participación en Kongskilde Industries A/S, llegando a poseer el 74,75% de la misma.

El mantenimiento de su posición como líder en el mercado danés es uno de los retos de la compañía; por ello invierte grandes esfuerzos en conseguir altos niveles de calidad, realizando grandes inversiones en el desarrollo de nuevos productos en el ámbito de la alimentación. Tiene sus propias estaciones de investigación donde los nuevos alimentos y piensos compuestos son probados, trabajando en estrecha colaboración con los agricultores.

DLG invierte constantemente en la formación de sus empleados, realizando anualmente alrededor de 90 cursos diferentes para mejorar y desarrollar las habilidades y reciclar los conocimientos de sus trabajadores.

Tabla 4.12. Filiales de DLG y su participación en las mismas (2007)

País	Compañía	Participación (%)
Dinamarca	AFI Food A/S	100,0
	Bovaerk A/S	100,0
	Dansk Okologisk foder A/S	100,0
	Garta Finans ApS	100,0
	Vitfoss A/S	100,0
	Dangront Products A/S	89,5
	Sejet Planteforaeding I/S	75,0
	Kongskilde Industries A/S	74,7
	A/S KFK	50,0
	Agro Supply A/S	50,0
	DLG-debitel I/S	50,0
	DanAert A/S	50,0
	Danespo Holding A/S	50,0
	Gasa Nord Gront I/S	50,0
	Lammefjordens Kartoffelcentral A/S	50,0
	SweDane Crop Protection A/S	50,0
	VK Kartoffler	50,0
	GASA Group A/S	47,6
	SweDane Fertilizer A/S	47,0
	KFK Administrator A/S	40,7
	KFK Faellesdrift K/S	40,5
	Danish Agro Construction Aps	35,0
	Datalogisk A/S	35,0
	Agro & Ferm A/S	34,5
	Dangodning A/S	33,3
	Nomus A/S	33,3
DPL Invest A/S	33,3	
Nagro A/S	33,3	
DanHatch A/S	28,0	
SweDaNo Trade A/S	28,0	
Reino Unido	DLG Insurance Ltd	100,0
Alemania	HaGe Kiel	56,0
	Schmahl-HaGe Landtechnik GmbH & Co.	50,0
	HaBeMa Futtermittel GmbH & Co.	42,5
Suecia	Fodermix AB	100,0
	Swenska Foder	51,0
	Scandinavian Farmers AB	50,0
	Scandinavian Seed AB	44,0
	Skanefro Forvaltnings AB	30,0
	Stigtomta Kvarn AB	20,0
	Overums Bruk AB	10,0

Fuente: Informe Anual DLG (2007).

El tamaño alcanzado por la cooperativa es un factor competitivo, que además de permitirles ofrecer a sus clientes una completa gama de productos, materias primas y servicios, les facilita la cooperación con importantes empresas. Prueba de ello, es el proyecto que están llevando a cabo con Carlsberg, una de las compañías cerveceras más grandes del mundo. Estos son algunos de los objetivos que DLG pretende conseguir con esta nueva alianza:

- Colaboración en proyectos de I+D, tanto a nivel nacional como internacional.
- Alcanzar una cuota de mercado de aproximadamente el 55% en Dinamarca.
- Acuerdo futuro sobre el cultivo de nuevas especias de plantas, para conseguir mayores rendimientos y una mejor calidad.
- Sinergias sobre conocimientos en el campo de la biología molecular y bioquímica

Organización

La actividad del grupo cooperativo DLG se estructura en cuatro divisiones de comercialización en función del producto: alimentación animal, producción de cultivos, cultivos y hortalizas, y servicios y energía.

Esquema 4.6: Organización por divisiones del Grupo DLG (2007)



Fuente: Informe Anual DLG (2007).

Alimentación animal

DLG cuenta con su propia fábrica de piensos, con una producción anual de aproximadamente 3,7 millones de toneladas de piensos compuestos, fundamentalmente para cerdos. Algunas de las filiales más destacables de esta división son las dedicadas a la producción de vitaminas y minerales, entre las que cabe mencionar la compañía alemana Vilomix y la danesa Vitfoss.

Producción de cultivos

Esta división se encarga de la comercialización de una amplia selección de abonos y fertilizantes para la protección de los cultivos agrícolas. El grupo DLG alcanza una cuota de mercado de alrededor del 60% en Dinamarca y Suecia. Kongskilde Soil y Dankalk son algunas de las compañías proveedoras de una amplia variedad de estos productos.

Cultivos y hortalizas

Agrova Food es la entidad del grupo DLG que se encarga de esta área de consumo. Se trata de una de las principales actividades de la compañía, dedicada a la venta de frutas y hortalizas semitransformadas, orientándose cada vez más a segmentos minoristas. Gracias a esta sección el grupo DLG obtuvo un beneficio en 2006 de 150 millones de euros.

Servicios y energía

Esta división es una de las más innovadoras de la compañía, y se dedica a la oferta de servicios de tecnología móvil, internet, electricidad y seguros, fundamentalmente. Se pretende dar respuesta a las nuevas necesidades en este área de los clientes, ofreciéndoles todo lo necesario para el adecuado funcionamiento de sus explotaciones. En 2006 supuso una facturación de 340 millones de euros para el grupo DLG.

La organización política de la sociedad sigue una estructura similar al resto de cooperativas, formada por un Consejo Rector y una Asamblea General.

La Asamblea General está integrada actualmente por 84 miembros representativos y 10 empleados. Dicha Asamblea, entre otras funciones, se ocupa de seleccionar a los miembros del Consejo Rector, el cual está formado por 8 granjeros y 2 empleados de la cooperativa.

Además, la cooperativa cuenta con 22 asambleas locales situadas en los diferentes puntos de venta de la empresa, para conseguir un control y una gestión más eficiente de sus recursos.

Por otra parte, la administración y gestión de la cooperativa es llevada por 5 directivos, los cuales no son socios. Dichos ejecutivos se encargan de la comercialización de los outputs y del diseño e implantación de la estrategia llevada a cabo por la cooperativa.

Perspectivas de futuro

En cuanto al futuro de la compañía son varios los objetivos que a nivel estratégico el grupo se propone conseguir en los próximos años:

- Alcanzar una mayor competitividad a través de constantes ajustes en sus costes.
- Fortalecer y fomentar la investigación y el desarrollo en todos los ámbitos de la empresa.
 - Una de las herramientas que está utilizando para ello es el aumento de la cooperación con universidades, lo cual les permite por una parte, adquirir nuevos conocimientos en campos de su interés como la nutrición, y por otra, supone una aproximación a la captación de futuros empleados.
- Expansión a nuevos mercados.
 - El grupo continúa trabajando en el fortalecimiento del comercio internacional y el fomento de relaciones con la intención de garantizar el acceso a nuevos mercados.
- Seguir desarrollando nuevas alianzas con socios estratégicos.
 - La compañía ha conseguido nuevos acuerdos con diferentes empresas a través de las cuales espera mejorar su posición en países como Alemania y Reino Unido. Durante los próximos años también pretende alcanzar mercados de Europa Central y Oriental.
- Fortalecimiento de los procedimientos y documentación relativos a la calidad y el origen de las materias primas compradas.

- Incremento de los servicios a sus clientes
 - La implantación del comercio electrónico dentro del sector agrícola o la creación de un portal dedicado a los clientes, son algunos de los nuevos proyectos que el grupo DLG tiene en marcha.
 - El desarrollo de nuevas tecnologías también forma parte de sus planes de futuro, buscando posicionarse a través de las mismas, como una empresa centrada en el nicho de mercado de las zonas rurales para dar un completo servicio a los agricultores, y convertirse en la compañía de telecomunicaciones preferida por este segmento del mercado.

4.4. El caso de Danish Crown. Líder danés en el sector cárnico europeo

Antecedentes

Danish Crown es un grupo cooperativo con un objeto social basado fundamentalmente en la producción y comercialización de carne de cerdo y también de vacuno, con una fuerte orientación hacia los mercados internacionales.

Los orígenes de la cooperativa Danish Crown se remontan a 1887 convirtiéndose en el primer matadero cooperativo establecido en Dinamarca. A lo largo de los siguientes años un gran número de mataderos de cerdos comenzaron a desarrollar esta actividad empresarial, llegando a existir entre 40 y 50 cooperativas de mataderos de cerdo a principios de los años setenta.

Desde sus comienzos, Danish Crown ha basado su crecimiento en las fusiones, que avalan los numerosos procesos de integración que ha desarrollado a lo largo de su historia.

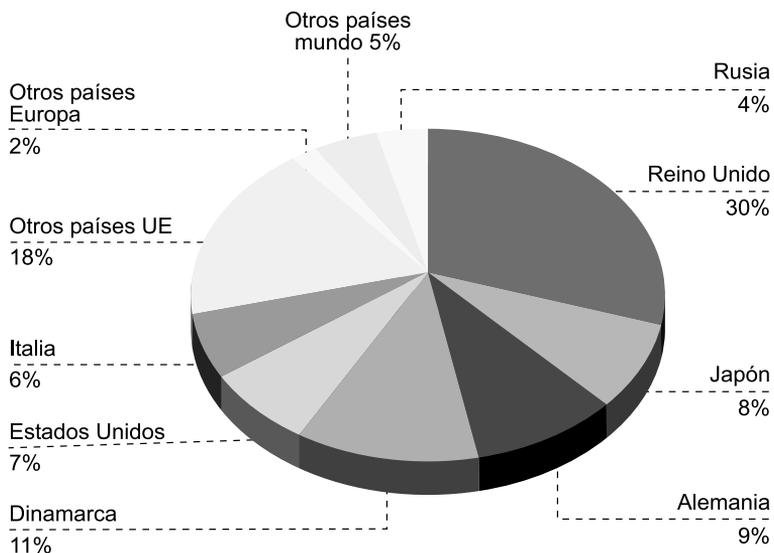
Así, en 1960 la cooperativa comenzó a fusionarse con otros mataderos de cerdos, para adquirir mayor dimensión y manejar así mejor las funciones relativas al desarrollo y comercialización de los productos. Gracias a estos procesos de integración la cooperativa experimentó grandes crecimientos tanto en volumen de facturación como en el número de sus socios.

En 1998 tuvo lugar uno de los procesos de fusión más relevantes para Danish Crown al absorber a Vestjyke Slagterier, cooperativa cárnica que ocupaba el segundo puesto como matadero de carne de cerdo en Dinamarca. Otro hito destacable es la absorción en 2002 de Steff-Houlber, empresa consolidada en el sector cárnico danés con producciones superiores a las 260 mil toneladas de carne de cerdo.

Así pues, un gran porcentaje de las cooperativas ganaderas que existían en Dinamarca forman hoy parte del Grupo Danish Crown, lo que viene corroborado por suponer esta compañía, en la actualidad, un 90% de la actividad cárnica cooperativizada en Dinamarca, donde el 94% de la producción de cerdo del país está en manos de cooperativas.

Actualmente, Danish Crown es la cooperativa cárnica más grande de Dinamarca, con un volumen de facturación en el período 2006/2007 de más de 6 mil millones de euros. El grupo Danish Crown se caracteriza por ser un productor alimentario mundial con una clara apuesta por la internacionalización, con exportaciones superiores al 90% de su producción. Danish Crown comercializa su producción en 130 países, siendo los mercados más importantes Reino Unido, Japón y Alemania (Gráfico 4.6).

Gráfico 4.6. Porcentaje facturación según mercados (2006-2007)



Fuente: Danish Crown (2008).

La cooperativa cárnica procesa 22 millones de cabezas de cerdo anualmente, cantidad que representa el 1,8% del total de la carne de porcino en el mundo y el 7,8% de la Unión Europea. Gracias a estas cifras, Danish Crown ocupa el segundo puesto en el mundo en cuanto a volumen de facturación, el primero de Europa en el negocio de mataderos de cerdos y es la primera empresa exportadora de carne a nivel mundial. Algunos de los datos más relevantes de este grupo cooperativo son:

- Su volumen de negocio en 2006/2007 superó los 6.000 millones de euros.
- Sacrifica anualmente 22 millones de cerdos y 400.000 vacas.
- Produce el 7,8% del porcino total de la Unión Europea y el 1,8% del mundo.
- Tiene unos 12.500 socios y 2.500 empleados.
- Es líder mundial de exportación de carne de porcino con 3.300 millones de euros.
- Su exportación supone el 51% de las exportaciones agrarias de Dinamarca y el 4,5% del global de las exportaciones danesas.

Tal y como se ha señalado inicialmente, la actividad del grupo cooperativo está centrada fundamentalmente en dos áreas. En la Tabla 4.14, se observa que la división dedicada a la carne de porcino, cuenta con un mayor peso, siendo su volumen de negocio superior a los tres mil millones de euros. Se debe señalar que la cooperativa también obtiene altos volúmenes de ingresos en las áreas de procesado y comercialización de sus productos.

A continuación se analiza la evolución de algunos de sus datos económicos más significativos.

Tabla 4.13. Principales áreas de negocio de Danish Crown (2007-2008)

	Sección carne porcina	Sección carne vacuna
Volumen de negocio	3,3 mil millones de euros	430 millones de euros
Número de empleados	9.500	800
Departamentos	16 Mataderos 2 Secciones de venta al por menor 2 Distribuidoras	8 Mataderos
Sacrificio de ganado	17,7 millones de cerdos	626.000 vacas

Fuente: Danish Crown (2008).

En el Gráfico 4.7, se observa una reducción en el volumen de facturación durante el ejercicio 2006/2007, que se debe principalmente a dos motivos. Por una parte, en 2005 se produjo la venta de una serie de empresas que formaban parte del grupo Danish Crown, y por otro lado se sufre una caída de los niveles de precios, que provocaron un ligero descenso en el volumen de negocio tanto en la carne de cerdo como de vacuno.

Respecto a los beneficios de explotación de la compañía (Gráfico 4.8), éstos siguen una evolución creciente, con un ligero estancamiento de sus resultados en el último ejercicio, que como se ha comentado anteriormente se debe principalmente a la reducción de los precios en la carne de cerdo y vacuno durante el ejercicio 2006/2007.

Además de los cambios coyunturales en los mercados que intervienen de manera determinante en los resultados empresariales, también la evolución dentro del sector primario de la población activa del país está influyendo en el número de socios, sobre todo a causa de su envejecimiento (Gráfico 4.9).

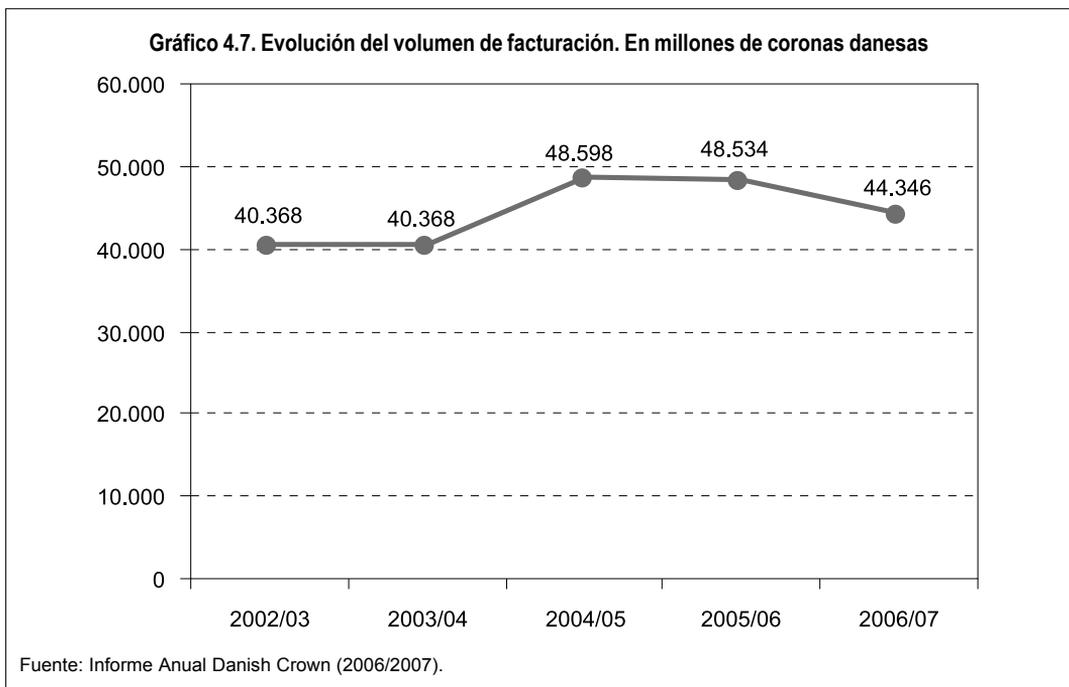
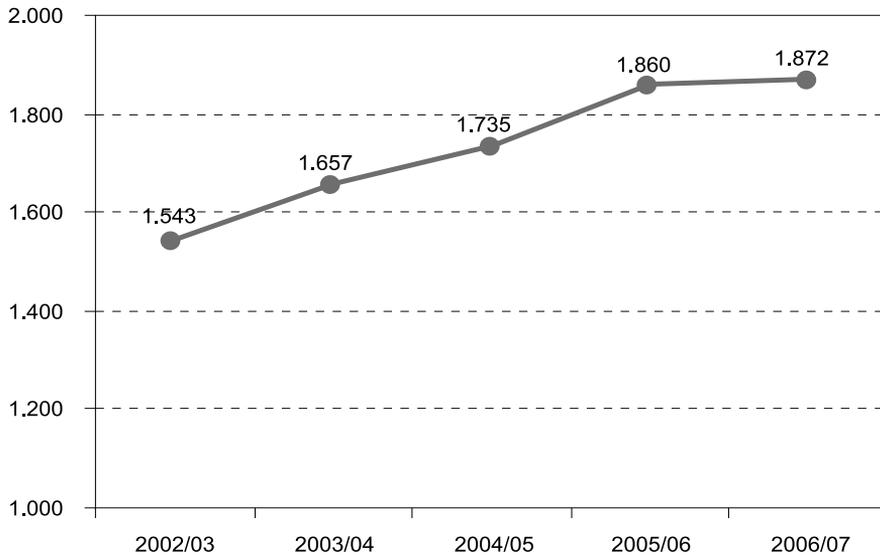
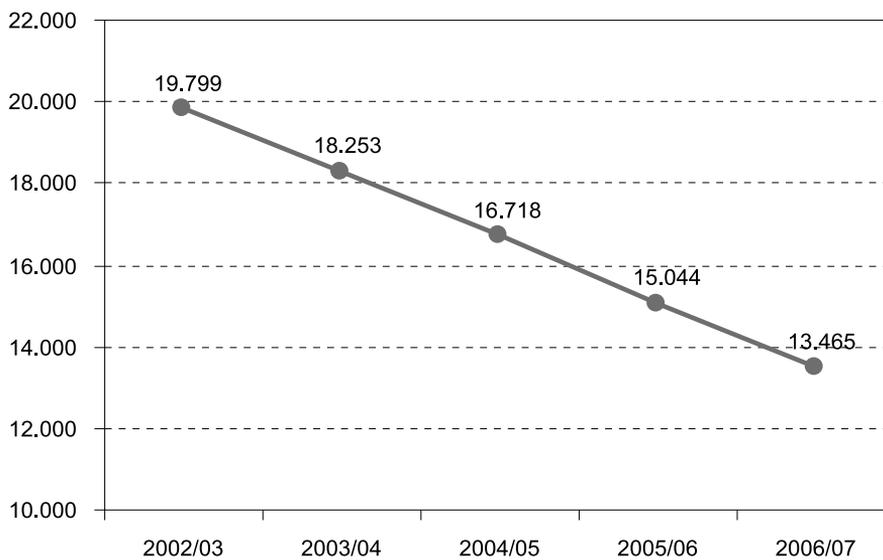


Gráfico 4.8. Evolución del resultado de explotación. En millones de coronas danesas



Fuente: Informe Anual Danish Crown (2006/2007).

Gráfico 4.9. Evolución del número de socios



Fuente: Informe Anual Danish Crown (2006/2007).

Danish Crown contaba a finales de septiembre de 2007, con un 15% menos de proveedores de cerdos que el mismo período del año anterior, manteniendo la tendencia decreciente iniciada en años anteriores.

Estrategia y organización

Como se ha comentado anteriormente, la mayor parte de las ventas de Danish Crown se realizan fuera de Dinamarca, por tanto el entorno donde comercializa principalmente su producción está sometido a constantes fluctuaciones como:

- La incorporación de nuevos países productores dentro de la Unión Europea.
- La continua erosión global de las barreras comerciales tras las negociaciones de las diferentes rondas multilaterales de comercio.
- Las grandes cadenas de distribución alimentaria como principales clientes, con un acusado grado de concentración.
- La fuerte competencia de países con bajos costes de producción.

Danish Crown como empresa orientada al mercado internacional, desarrolla sus estrategias de futuro intentando dar respuestas a dichos cambios mediante:

- Incremento de su presencia internacional
- En los últimos años Danish Crown 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.
- Otra de las estrategias seguidas por el grupo cooperativo, para la consolidación de su internacionalización es la realización de *joint-ventures* con empresas de otros países donde comercializar sus productos.

- Aumentar el ratio de productos transformados.
 - La captación de la mayor parte del valor añadido del producto final demandado es esencial para el negocio. Por ello se atiende a las nuevas necesidades del consumidor y se incorporan nuevas líneas de productos elaborados y preparados, más allá de las canales de carne obtenidas tras el sacrificio de los animales. El objetivo marcado en este sentido, prácticamente alcanzado en la actualidad, es superar un ratio de transformación de la carne del 50%.
- Cooperación con el sector minorista
 - La colaboración con el comercio minorista, fundamentalmente a través de grandes cadenas de distribución (Waitrose, Tesco, Marks & Spencer,...) se considera estratégica. La transmisión ágil de la información relativa a las nuevas demandas del consumidor y la permanente interconexión entre la producción y la comercialización, facilitan la diferenciación de productos y la identificación de nuevos segmentos de mercado.
- Reducción de sus costes
 - El grupo cooperativo persigue la reducción de sus costes para alcanzar economías de escala. En 1998 disponía de 19 mataderos con una capacidad de sacrificio media de 1 millón de cerdos, reduciéndose en 2006 a 10 mataderos, los cuales casi duplican dicha capacidad de sacrificio (1,8 millones de cerdos), bien por ampliación de los anteriores o realizando inversiones en la construcción de nuevas instalaciones.
 - Además de la optimización del dimensionado de sus instalaciones, para el incremento de la efectividad de sus costes, se incide en la automatización de sus procesos, así como en la introducción de mejoras en su capacidad de utilización y la búsqueda de nuevas localizaciones.

En cuanto a la estructura organizativa de representación en la cooperativa danesa está constituida por un Presidente y un Consejo Rector. Dicho consejo está formado por 10 directores socios, 3 socios elegidos por los empleados y 2 asesores externos. También disponen de una Junta de Representantes integrada por 196 socios, junto a 24 empleados y 6 repre-

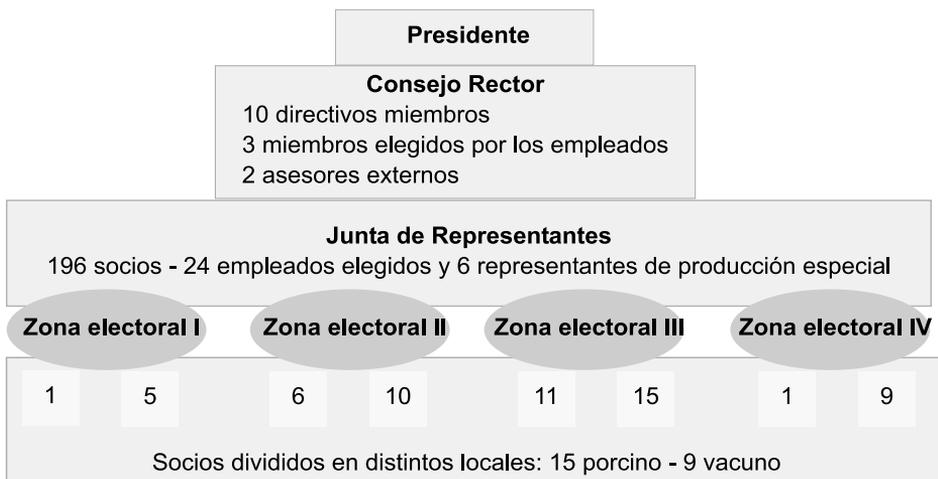
sentantes de producción especial. La elección de los representantes de los socios se articula a través de 15 distritos locales de carne de porcino, agrupados en 3 zonas electorales, y 9 de carne de vacuno, que se integran en una cuarta zona electoral.

Respecto a la organización de la producción son diversos los aspectos sobre los que se incide, entre los que destacarían (Danish Federation, 1999):

- **Diferenciación de productos**

Danish Crown a pesar de su especialización es un claro ejemplo de una cooperativa con una considerable y extensa diferenciación de sus productos, según sus mercados de destino. Por ejemplo, orienta la producción de los cerdos con mayor peso al mercado alemán donde son más apreciados, también cría cerdos especiales para el mercado doméstico donde son diferenciados... Además, sacrifica vacuno, cordero y ovejas para otras empresas.

Esquema 4.7. Estructura de gobierno de Danish Crown (2006/2007)



Fuente: Informe Anual Danish Crown (2006/2007).

- **Diferenciación del sistema de precios**

Danish Crown dispone de un sistema de primas para favorecer la diferenciación de productos comentada anteriormente. Las primas son bonus que se añaden a los precios totales de los cerdos, que compensan los costes adicionales en los que puedan incurrir los productores. Para algunos productos, las primas suponen un incentivo y son complementados con un periodo de prima de garantía.

- **Subdivisión en la toma de decisiones**

Los socios que participan en la dirección de la empresa se subdividen en grupos y forman comités de productores, distintos para cada tipo de ganado, donde se tratan los diferentes aspectos de la organización de la producción. Éstos tienen un cierto número de asientos asignados en la junta de representantes y en el consejo rector.

- **Control de la producción**

La producción de los distintos tipos de cerdos se asigna bajo contrato y es controlada geográficamente a nivel de granja y socio. Posteriormente serán sacrificados y procesados en los diferentes mataderos de la compañía.

Por otra parte, en cuanto a la estructura del grupo cooperativo se encuentra integrada por una serie de empresas filiales con las cuales se pretende alcanzar la mayor relación directa entre la producción y la distribución, acortando los canales de comercialización y permitiendo la traslación de una forma más eficiente de los intereses y deseos del consumidor. Así la entidad se presenta como una estructura de producción creada al objeto de dar mejor servicio a la demanda mediante:

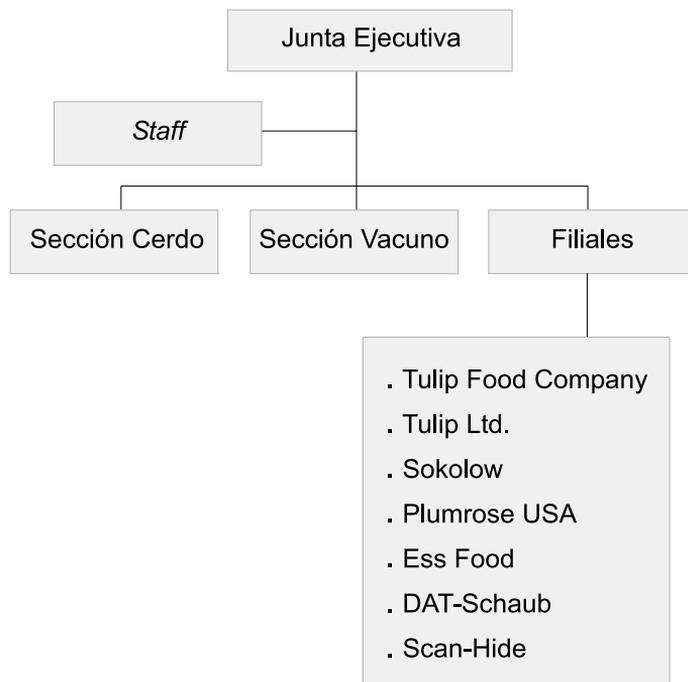
- La concentración y diversificación de la oferta
- La mejora de la presentación y de los servicios logísticos
- El establecimiento de canales de comercialización lo más directos y sencillos posible.

Al mismo tiempo, se pretende conseguir:

- Un mejor conocimiento del mercado
- El que los valores añadidos en el proceso de comercialización se sumen a los propios de la producción
- Mejorar dentro de sus posibilidades la renta de sus socios

Una parte muy importante del volumen de negocio de Danish Crown proviene de sus filiales. Entre ellas se incluyen tanto las empresas de producción, como diferentes empresas comerciales.

Esquema 4.8. Grupo Danish Crown (2009)



Fuente: Danish Crown (2009).

Todas las filiales tienen una estructura independiente, pero existe una coordinación general desde la empresa matriz hacia las mismas, marcándoles las directrices generales que se deben de aplicar sobre todo en el área productiva. Se han ido creando bien a través de adquisiciones o de otras alianzas estratégicas como las *joint-ventures*. En la actualidad la red de filiales de la cooperativa queda determinada por las entidades que a continuación se detallan.

Tulip Food Company

Tulip Food Company forma parte del grupo Danish Crown, con una participación del 100% en la misma. Su oficina principal se encuentra en Dinamarca, concretamente en la ciudad de Randers. Esta empresa cuenta con diversas empresas subsidiarias en muchos países y por todo el mundo. Sus empresas de producción se encuentran en Dinamarca y Alemania.

Tulip Food Company produce y vende derivados de la carne para el sector mayorista, de comida rápida y servicios. También opera en la industria alimentaria tanto del mercado danés como internacional.

Sus productos son comercializados bajo reconocidas marcas como Tulip, Steff-Houlberg, Livretter y Danish Prime. También trabaja con la marca Majesty en Estados Unidos y la marca Schachter en Alemania.

Tulip Food Service Ltd.

Tulip Food Service Ltd. es propiedad en su totalidad de Danish Crown, siendo uno de los mayores productores y manipuladores de carne de calidad, contando con plantas de producción por toda Europa.

Dentro de su rango de marcas comerciales se incluyen, entre otras, SuperTops, TenderPork, Danepak y Plumrose.

Sokolow

Sokolow es la marca polaca más importante dentro del sector cárnico. Se caracteriza por su alto nivel de procesado y amplio abanico de productos, que son tratados en sus propios mataderos.

Su mercado principal es Polonia y exporta en la misma medida que crece año tras año. Su cifra de negocio en 2006 fue de 430 millones de euros, con una plantilla que asciende a 5.300 empleados, siendo su actividad principal la producción de vacuno y cerdo. La participación en esta sociedad se establece por medio de una *joint-venture* entre Danish Crown y la finlandesa HK Scan.

Plumrose USA

Plumrose es una empresa en su 100% propiedad de Danish Crown, que lleva 70 años trabajando como proveedor de carne empaquetada a mayoristas en Estados Unidos. La empresa comenzó en el año 1932 como proveedora de jamón cocido, aunque durante los últimos años ha ampliado sus productos, como es el caso del bacon, las costillas preparadas o los productos para barbacoa.

Las marcas Dak y Danola son el distintivo de su reputación, basada en la frescura, la calidad y el gran sabor de sus productos.

Ess-Food

Se trata de una empresa que pertenece en su totalidad al grupo Danish Crown, siendo una de las organizaciones líderes en la comercialización de carne a nivel mundial. Su sede social se encuentra situada en Copenhague, con diferentes oficinas estratégicamente situadas en siete países diferentes. Su actividad principal es la compra-venta de cerdo, vaca y derivados.

DAT-Schaub

Forma parte de un grupo internacional cuyo 94,4% es propiedad de Danish Crown. Cuenta con más de 20 subsidiarias en 10 países produciendo y comercializando carne y diferentes ingredientes, alcanzando una cifra de ventas anual de 265 millones de euros.

Scan-Hide

Danish Crown posee el 66,6% de esta compañía. Su actividad principal es el procesado de pieles y su comercialización a empresas que las utilizan como materias primas. Su facturación anual asciende a 51 millones de euros, con una plantilla de 90 empleados, y una producción superior a las 700.000 pieles anuales.

Perspectivas de futuro

Como ya se ha comentado anteriormente, Danish Crown es una empresa orientada al mercado internacional, con retos importantes como la incorporación de nuevos socios dentro de la Unión Europea, la erosión global de las barreras comerciales, las grandes cadenas de distribución como nuevos clientes o la competencia de países con bajos costes de producción. A esta serie de cambios intenta responder mediante el incremento de su presencia internacional, los productos de alto valor añadido, la colaboración con la gran distribución y la reducción de costes. Otras de las áreas en las que Danish Crown se ha volcado en los últimos años han sido:

- El fortalecimiento de sus marcas como herramienta de diferenciación en el mercado.
- La integración constante de nuevos y mejores procesos de calidad. Un ejemplo es el desarrollo de productos ecológicos que se presentan como una gran fortaleza.
- El acceso al sector de la restauración para conseguir dar servicio a los mejores establecimientos mediante productos transformados, no produciendo sólo carne sino también platos elaborados.

4.5. El caso de Arla Foods. Hacia el cooperativismo agrario transnacional

Antecedentes

Arla Foods es actualmente una sociedad cooperativa dedicada a la producción y comercialización de una amplia gama de productos lácteos. Nació en el año 2000, como resultado de la fusión entre la cooperativa danesa MD Foods y la sueca Arla. Se trata de un caso representativo y singular, al ser el resultado de una fusión entre cooperativas ubicadas en países diferentes.

La cooperativa es propiedad de más de 10.500 ganaderos daneses y suecos, su facturación ascendió a 6.400 millones de euros en 2007. Arla Foods cuenta con más de 50 fábricas en 12 países y comercializa sus productos en 80 países.

Para conocer el origen de esta compañía, es necesario resaltar cuáles han sido los hitos más importantes de MD Foods y Arla por separado, para así determinar cuáles fueron los factores que propiciaron la unión de ambas entidades, para formar una de las más importantes compañías lácteas que existen hoy a nivel mundial.

En cuanto a MD Foods, hay que remontarse a 1970 cuando nace Mejeriselskabet Danmark (MD) como resultado de la unión de siete cooperativas dedicadas al sector lácteo. La empresa comenzó con un volumen de producción de 384 millones de kilos de leche. Entre los años 1970 y 1980 diversas compañías lácteas comienzan a unirse a la misma, a través de diferentes procesos de fusión. Comienza así la estrategia de expansión de la cooperativa danesa, alcanzando a finales de los 70 un volumen de producción de un millón de toneladas de leche.

El espectacular crecimiento de la compañía en un período tan corto, lleva a la misma a tomar la decisión de cambiar su nombre en 1988, por el de MD Foods, dándole así un enfoque más internacional.

En 1989 se crea MD Foods International, cuyo propósito es la adquisición de industrias lácteas en el extranjero. Dos años más tarde adquiere Associated Fresh Foods, la quinta compañía más grande de productos lácteos del Reino Unido.

La cooperativa continúa su proceso de expansión haciéndose en 1995 con el control de Klover Mael, la segunda empresa láctea de Dinamarca. De esta forma, consigue alcanzar una cuota del 90% de la producción láctea danesa.

Respecto a la historia de Arla, comienza cuando en 1915 nace la empresa láctea Landtmännens Mjölkförsäljningsförening, que posteriormente cambia su nombre por el de Mjölcentralen (MC). En los siguientes años un gran número de industrias lácteas comienzan a integrarse en la cooperativa, lo que poco a poco la va situando como una de las compañías lácteas más importantes de Suecia.

En 1975 la cooperativa pasa a llamarse Arla, controlando en 1999 el 65% de la producción láctea de su país.

En 1995 comienzan las relaciones comerciales entre MD Foods y Arla, a través de la participación de Arla en la comercialización de uno de los productos de Klover Maelk. Pero no es hasta 1999 cuando comienzan a tomar forma los planes de una fusión entre ambas coope-

rativas, siendo en otoño de ese mismo año cuando los miembros de ambas compañías aceptan la propuesta y se produce el anuncio de fusión, que se consolida el 17 de abril de 2000 con el nacimiento de Arla Foods.

Algunos de los efectos más inmediatos de la fusión fue el cierre de 17 centrales lecheras tanto en Dinamarca como en Suecia, y los despidos de aproximadamente 1.000 personas.

En los últimos años, la compañía se ha lanzado a la internacionalización de la cooperativa, así pues todas las estrategias de crecimiento de la misma se encaminan hacia la búsqueda de socios en mercados internacionales.

Entre los acontecimientos más recientes de la compañía, destacan la compra de National Cheese Company Ltd., empresa canadiense productora y comercializadora de queso, así como el acuerdo de fusión con la holandesa Royal FrieslandCampina en marzo de 2009. También han realizado acuerdos con empresas del mercado asiático, como el establecido con la empresa láctea Mengiu, para la producción de leche en polvo en China. La fusión con Express Dairies en el Reino Unido, y la adquisición de la finlandesa Ingman Oy, son otros de los hitos más destacables de la cooperativa, que han consolidado el proceso de expansión desarrollado por la misma.

Actualmente Arla Foods se caracteriza por ser una compañía global, líder en la producción de lácteos en el mundo. A través de su política de adquisiciones la compañía ha desarrollado una amplia red tanto a nivel de producción como de comercialización de sus productos.

La estrategia de crecimiento a través de la internacionalización se materializa en su red de oficinas de venta repartidas por todo el mundo, concretamente en 25 países diferentes (Tabla 4.15).

A nivel de producción, también la entidad dispone de una fuerte presencia internacional gracias a sus 12 plantas situadas en Canadá, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Reino Unido, Dinamarca, Alemania, Polonia, Suecia, Finlandia, Arabia Saudí y China.

Además, gracias a su red de filiales y empresas asociadas la compañía ha conseguido situarse como uno de los principales actores a nivel mundial en el sector lácteo (Tabla 4.16).

Tabla 4.14. Oficinas de venta de Arla Foods (2008)

País	Ciudad
Canadá	Burnaby, British Columbia, La Salle y Quebec
Estados Unidos	Nueva Jersey
México	León
República Dominicana	Santo Domingo
Brasil	Sao Paulo
Argentina	Buenos Aires
España	Madrid
Francia	Lion, París
Países Bajos	Lelystad, Wageningen
Noruega	Oslo
Italia	Cirimido
Grecia	Atenas
Rusia	San Petersburgo y Moscú
Algeria	Alger
Nigeria	Lagos
Líbano	Beirut
Kuwait	Safat
Qatar	Doha
Emiratos Arabas	Sarah
Bangladesh	Dhaka
Malasia	Kuala Lumpur
Vietnam	Ho chi Minh City
China	Pekín
Corea	Seúl
Japón	Tokio

Fuente: Informe Anual Arla Foods (2008a).

Tabla 4.15. Filiales y empresas asociadas de Arla Foods en el exterior (2008)

País	Compañía	Participación (%)
Polonia	Arla Foods Sp. Z o.o.	100
	Arla Foods SA	100
	Arla Foods Financial Services Centre Sp.Z.o.o.	100
Noruega	Arla Foods AS	100
Canadá	Arla Foods Inc.	100
Italia	Arla Foods S.r.l.	100
EEUU	Arla Foods Inc.	100
Francia	Arla Foods S.A.R.L.	100
España	Arla Foods S.A	100
Grecia	Arla Foods Hellas S.A	100
Reino Unido	Arla Foods UK Farmers JV Company Ltd.	50
Argentina	Arla Foods Ingredients S.A	50
Alemania	Biolac GmbH & Co. KG	50
Brasil	Dan Vigor Ltda.	50
China	Mengniu ArlaDairy Products Co., Ltd.	49
Kuwait	Arla Foods Kuwait Company LLC	49
Qatar	Arla Foods Qatar WLL	40
Emiratos Árabes	Arla National Food Products LLC	40
Bahrein	Al Berit Alban LLC	25

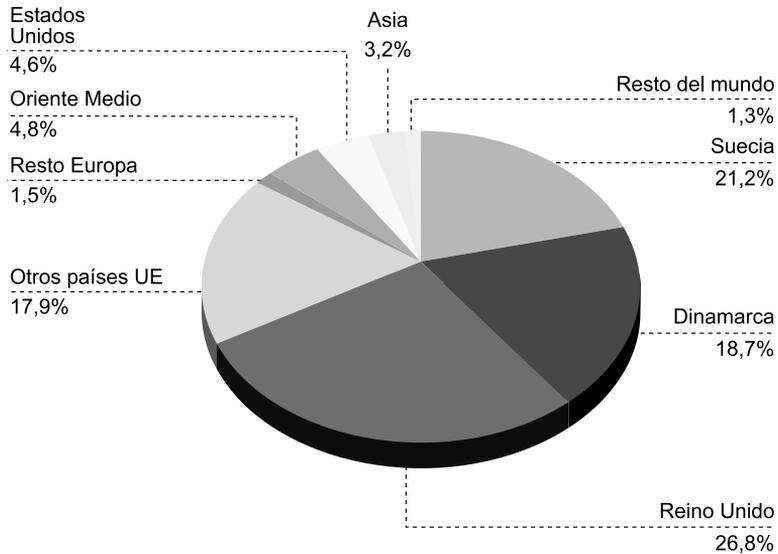
Fuente: Informe Anual Arla Foods (2008a).

Los productos lácteos de la empresa son mayoritariamente vendidos bajo marcas reconocidas en multitud de países, si bien su principal cartera de clientes se sitúa en Dinamarca, Suecia, Reino Unido, Finlandia, Alemania y Polonia, como se observa en el Gráfico 4.10. Reino Unido es su mercado más importante, siendo el principal proveedor de este país en leche y mantequilla.

Los productos frescos son los que proporcionan a la compañía casi la mitad de sus ingresos, alcanzando en 2008 una cuota del 45,6% del total. Esta categoría incluye leche, yogures, nata y productos para cocinar (Gráfico 4.11).

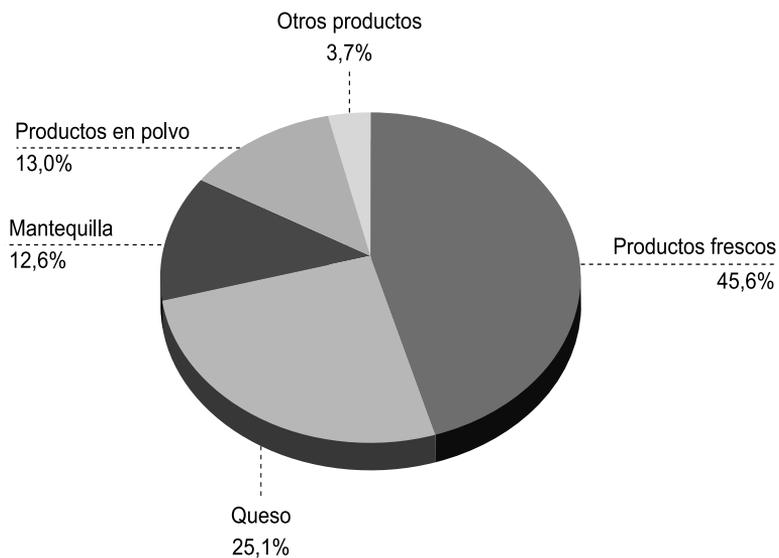
En cuanto al número de socios, cabe señalar que tanto en Suecia como en Dinamarca, presentan una disminución progresiva, con un descenso del 6% en 2008 (Gráfico 4.12). Esta tendencia tiene su reflejo en la reducción del 1% en la cantidad de leche producida.

Gráfico 4.10. Distribución de los ingresos de Arla Foods por regiones (2008)



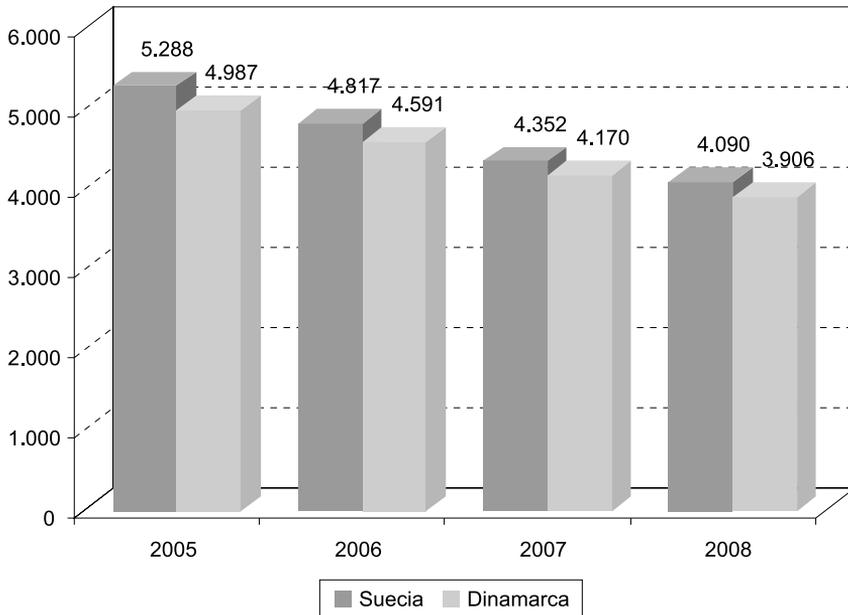
Fuente: Informe Anual Arla Foods (2008a).

Gráfico 4.11. Distribución de los ingresos de Arla Foods por productos (2008)



Fuente: Informe Anual Arla Foods (2008a).

Gráfico 4.12. Evolución del número de socios de Arla Foods



Fuente: Informe Anual Arla Foods (2008a).

Cabe destacar, que a pesar de la disminución del número de explotaciones ganaderas, por el cese de actividad de los socios que alcanzan su jubilación, a los productores que permanecen vinculados a la misma se les anima a invertir y ampliar sus instalaciones, aplicando nuevas tecnologías para su modernización, con la finalidad de mantener los niveles de producción de leche.

Estrategia

La estrategia de crecimiento desarrollada por Arla Foods se basa en tres pilares fundamentales que son la calidad, la innovación y la sostenibilidad.

La estricta política de calidad de Arla Foods, ha conseguido que la seguridad alimentaria sea uno de los atributos por los cuales sus productos se diferencian en el mercado, prueba de ello es el aval que ofrecen sus numerosas certificaciones: ISO9001, ISO14001, ISO22000, HACCP, BRC e IFS entre otras.

Son diversos los factores que influyen en la calidad de la leche, entre los más importantes podemos señalar las condiciones del pasto, la alimentación de los animales o el trato que reciben. Por ello, Arla Foods ha diseñado una política de calidad que todos sus ganaderos proveedores tienen que cumplir, respecto a:

- Composición de la leche. La cantidad de grasas, proteínas, minerales y otros nutrientes esenciales debe ser la adecuada.
- Seguridad en los alimentos. El producto final que llega al consumidor debe ser totalmente seguro y saludable, siendo necesario un elevado nivel de higiene en las explotaciones ganaderas, para así evitar riesgos e infecciones.
- Bienestar de los animales. En las explotaciones de Arla Foods se vela constantemente por la salud de los animales y por asegurarles un ambiente favorable.
- Consideraciones medioambientales. Las instalaciones de Arla Foods procuran minimizar el impacto sobre el paisaje y la calidad medioambiental del entorno en el que se encuentran ubicadas.

Para ello, la cooperativa cuenta con sofisticados métodos de monitorización, realizando análisis periódicos de contaminantes microbianos, físicos y químicos en los puntos críticos de todo el proceso de elaboración de la leche. Además, dispone de herramientas de análisis para poder detectar la proliferación y eliminación de patógenos y otros contaminantes a lo largo del proceso productivo.

Por otra parte, gracias a las importantes inversiones en innovación, la empresa cuenta con una completa trazabilidad de la leche en todo el proceso de producción, siendo capaces de conocer la localización de la granja y la identificación del animal del que procede la leche utilizada para la fabricación de queso, el vehículo que realizó el transporte de la materia prima a la fábrica, el número de lote de fabricación, además de la fecha de producción y comercialización, etc. Incluso se realizan estimaciones de la cantidad de anhídrido carbónico emitido en la fabricación de un determinado queso.

Arla Foods cuenta con equipo de I+D+i altamente cualificado que, colabora con el Centro Espacial Comercial de Tecnología de la NASA, gracias al cual lanza alrededor de 200 nuevos productos al año en el mundo. Se trata de una compañía global que se adapta localmente a todos y cada uno de sus mercados.

Respecto a la sostenibilidad, es fundamental la política de Responsabilidad Social Corporativa que sigue la cooperativa. Entre sus acciones más destacables se encuentra su política medioambiental, que intenta minimizar al máximo el impacto que produce el desarrollo de su actividad en el entorno. De forma que, con la correcta gestión de sus recursos, por una parte mejoran la productividad, y por otra les permite cumplir con la legislación medioambiental.

Su propósito es reducir las emisiones directas e indirectas, así como el consumo de agua en todos sus procesos productivos, logísticos y de comercialización.

Para la consecución de dichos objetivos, se siguen estrictos controles medioambientales. Un ejemplo de algunas de las actividades encaminadas a ello, es la inversión en vehículos industriales de bajo consumo, la utilización del *diésel* como único combustible, la planificación de las rutas para evitar distancias innecesarias o la formación a los conductores con cursos de conducción ecológica. Prueba de ello fueron los logros medioambientales de la compañía en el período 2006/2007, que se cuantifican a continuación:

- 16% de reducción en el consumo de energía.
- 16% de reducción en las emisiones de dióxido de carbono.
- 22% de reducción en el consumo de agua.
- 18% de reducción en los vertidos residuales.

Tabla 4.16. Áreas clave en la estrategia climática de Arla Foods (2008)

Producción	Transporte	Envases
Uso de nuevas tecnologías	Uso de biofuel	Minimizar la cantidad de envases
Uso de combustibles neutrales reemplazando los combustibles fósiles	Cursos de conducción ecológica	Uso de materiales con menor impacto medioambiental
Mejora de la eficiencia	Gestión y eficiencia en las rutas	Aumentar el uso de materiales reciclables

Fuente: Informe Anual Arla Foods (2008).

Organización

A nivel organizativo, la actividad comercial de Arla Foods se divide en cuatro áreas de negocio:

- *Mercado Nórdico*
 - Esta área de negocio engloba las ventas de queso, mantequilla y agua en Suecia, Dinamarca, Finlandia y Noruega, así como los departamentos de innovación y comercialización de dichos productos. Esta división tiene 4.880 empleados y un volumen de negocio de 20,9 millones de coronas danesas.
- *Mercado Reino Unido*
 - Recoge la filial Arla Foods UK PLC, centrada fundamentalmente en la producción de leche y mantequilla para el mercado británico. Cuenta con 3.070 empleados y una facturación de 13,3 millones de coronas danesas.
- *Mercado Internacional*
 - Está división se encarga de las áreas productivas, de innovación y comercialización para la venta de queso y mantequilla fuera de las regiones nórdica y del Reino Unido. Es la sección con más empleados, 5.520 y mueve un volumen de negocio de 7,3 millones de coronas danesas.
- *Ingredientes*
 - Responsable de la producción y venta de la leche en polvo y de otros productos. Tiene 1.310 empleados y una facturación de 7 millones de coronas danesas.

En cuanto a su estructura organizativa de representación se articula a través de 50 consejos de distrito, agrupados en 7 comités regionales, que no coinciden con las divisiones administrativas de Dinamarca ni Suecia, sino que se configuran estrictamente por criterios productivos establecidos por la cooperativa.

A partir de dichos distritos se eligen los miembros de la junta de representantes constituida por 140 socios y 10 trabajadores. A su vez, entre los anteriores, 14 socios y 4 trabajadores se incorporan a la Junta de Dirección.

Esquema 4.9. Estructura organizativa de Arla Foods (2008)



Fuente: Informe Anual Arla Foods (2008).

Perspectivas de futuro

Arla Foods se ha fijado una estrategia para el horizonte temporal situado en el año 2013, donde incluye las siguientes iniciativas:

- Ampliación de sus principales mercados:
 - Ser líder en Dinamarca, Suecia y Reino Unido, y alcanzar el segundo puesto en Finlandia.
 - Consolidación en Alemania y Polonia, dos de los principales nuevos mercados, consiguiendo estar entre sus tres mayores empresas lácteas.
 - Inversión de recursos para el crecimiento en Rusia, China y Estados Unidos.

- Desarrollo de campañas de marketing más eficaces, para la consolidación de tres fuertes marcas globales.
 - Castello como marca de un queso de primera clase.
 - Lurpak como marca líder para la mantequilla.
 - Arla, que además de ser el nombre de la empresa, aglutina al conjunto de los productos a excepción del queso y la mantequilla.
- Duplicar el presupuesto para el desarrollo de nuevos productos, centrando las investigaciones en la utilización de ingredientes naturales, la salud, el sabor y los alimentos orgánicos.
- Reducción de las emisiones de dióxido de carbono, siendo la intención del grupo Arla conseguir un 25% de reducción en las emisiones de la producción, transporte y envasado para el año 2020.
- Continuar motivando a los empleados, potenciando sus competencias, ayudándoles a ser creativos e innovadores, así como proporcionarles un lugar de trabajo seguro y saludable, reduciendo al mínimo los accidentes laborales.
- Alcanzar la máxima eficiencia y reducir los niveles de mermas e impacto en el medio ambiente, a través de la continua mejora de sus operaciones.
- Seguir cumpliendo con la legislación y las prácticas industriales, para cubrir las necesidades y aspiraciones de los empleados, proveedores, clientes, etc.
- Trabajar en estrecha colaboración con los proveedores para identificar posibles riesgos en el entorno laboral y medioambiental para reducirlos al máximo.

5. Discusión de resultados

Tal y como se señaló al describir la metodología aplicada en el desarrollo del presente estudio, a partir de las entrevistas en profundidad realizadas para el estudio de casos, se analizan conjuntamente los diferentes bloques en los que se estructuró el cuestionario (ver anexo II) utilizado para las mismas: marco legal e institucional, visión estratégica, modelos de crecimiento empresarial y posicionamiento en el mercado.

5.1. El marco legal e institucional

Por lo que se refiere a la existencia de una legislación propia, desde las cooperativas danesas se constata rotundamente que en Dinamarca no existe ninguna ley específica para las cooperativas agrarias, que se rigen por las mismas leyes que las demás empresas, es decir, por el régimen común de Derecho Mercantil y Civil. Se considera en este país que gozan de un marco jurídico práctico y consolidado por su larga aplicación en el tiempo. Es un sistema de Derecho común, que fomenta la autorregulación, y hace depender la naturaleza cooperativa de la entidad de la autonomía de la voluntad, sin leyes particulares para las cooperativas, que se consideran innecesarias.

Las cooperativas danesas tienen una opinión muy favorable de su sistema jurídico que, a pesar de no contar con incentivos fiscales o institucionales, consideran que no les plantea ningún obstáculo para su funcionamiento. En definitiva, las cooperativas danesas consideran que su marco jurídico es un sistema práctico; carecen de legislación especial, incentivos fiscales y apoyos institucionales, pero opinan que no los necesitan.

Por su parte, las cooperativas holandesas no tienen consciencia de que exista una legislación especial de cooperativas y, de hecho, vienen reguladas en el Derecho común, concretamente en el Código Civil. En la práctica, las escasas normas sustantivas civiles, no plantean grandes diferencias con la regulación de otras formas jurídicas de empresas. Sin embargo, desde una de las cooperativas se puso de manifiesto que, a diferencia de lo que sucede en las sociedades anónimas, en algunas ocasiones los socios deben hacerse cargo de las pérdidas.

Los obstáculos legislativos de las cooperativas holandesas no provienen de su régimen sustantivo de mínimos, como ellas mismas reconocen, sino de la legislación general. En este sentido, las empresas encuestadas ponen de manifiesto que el máximo escollo al desarrollo legislativo ha surgido de la ley de defensa de la competencia y la legislación antimonopolio.

Al igual que las demás empresas, las cooperativas agrarias reciben subvenciones de la Política Agraria Comunitaria y carecen de apoyo institucional específico. Los servicios de asesoría y su organización federativa están financiados por las propias cooperativas.

Las cooperativas irlandesas reconocen operar al amparo de la *Industrial and Provident Societies Act* (1893-1978), norma sobre sociedades de gestión democrática y responsabilidad limitada, que se crean con objeto de atender las necesidades económicas, sociales y culturales de sus socios. Ésta es una norma de mínimos, centrada básicamente en aspectos financieros, que no puede tener consideración de legislación específica en materia de cooperativas. Por lo demás, las cooperativas irlandesas no tienen ventajas fiscales específicas.

En síntesis, por lo que respecta al marco jurídico de estos tres países, de acuerdo con las opiniones de las cooperativas analizadas, el marco jurídico no ofrece un tratamiento específico y diferenciado de la sociedad cooperativa. No existen tampoco apoyos institucionales específicos y no gozan de un régimen de beneficios fiscales.

5.2. La dimensión estratégica

Todas las entidades señalan la dimensión como un factor de competitividad clave, que ha posibilitado la implantación de las líneas de actuación que han sido responsables de su progreso, y han mejorado notablemente su capacidad de negociación, de desarrollo de productos, y en general de ganar competitividad.

Así, las cooperativas estudiadas destacan que la dimensión ha hecho posible:

- Alcanzar mayores eficiencias en los procesos de transformación, que son considerados piedra angular de las empresas agroalimentarias. Todas las organizaciones estudiadas destacan las ventajas derivadas de las economías de escala.
- Abrir nuevos mercados, e internacionalizar las cooperativas. Todas las cooperativas, principalmente a través del establecimiento de filiales fuera de sus fronteras, incluyendo tanto empresas de producción como de comercialización, han conseguido una gran presencia de sus productos en los mercados exteriores. Este es el caso de IDB, con 20 filiales en distintos países, que exporta sus productos a más de 60 países, o del Grupo Kerry, cuya política de adquisiciones empresariales ha configurado una red de filiales en diversos países europeos, así como en EEUU, situando sus

productos en todo el globo. También es el caso de Arla Foods, que se ha lanzado a la internacionalización, estando todas las estrategias de crecimiento de la misma encaminadas hacia la búsqueda de socios en mercados internacionales, llegando a configurar una red de filiales y empresas asociadas en todo el mundo, y a ser una de las empresas líderes en el sector lácteo mundial. Por su parte, Danish Crown, cuenta con 7 filiales que generan gran parte de su volumen de negocio, exportando su producción a más de 130 países, o DLG, con más de 40 filiales en 5 países europeos.

- Una clara apuesta por la I+D+i, clave en el sector alimentario, y que en las entidades de los tres países analizados, se considera línea prioritaria. En muchos casos tienen sus propios centros de investigación, y en otros la realizan a partir de contratos con universidades y empresas especializadas, y han dado como resultado nuevos productos, y formas de presentación o preparación de los alimentos, que han conseguido una muy buena aceptación en el mercado. Éste es el caso de las nuevas variedades hortofrutícolas de las cooperativas holandesas, de los alimentos funcionales en las cooperativas lácteas irlandesas y danesas, así como de muchos ingredientes alimenticios de máxima aplicación en la industria alimentaria, de nuevas formas de precocinados en todas las cooperativas analizadas, etc. El montante destinado a I+D+i varía con la entidad: el 1% de la facturación de Danish Crown, 2% Arla Foods, 3% el Grupo Kerry, etc.; reconociéndose no obstante en algunos casos, que esta partida presupuestaria tiene aún poca aceptación por la base social, por no tener un impacto en los resultados a corto plazo.

Otro de los elementos comunes en la estrategia de las cooperativas estudiadas ha sido la apuesta por la diversificación, aunque eso sí, dentro del sector en el que operan, el agroalimentario. Así, esta estrategia les ha permitido, por una parte, reducir los riesgos inherentes a la dependencia de un único producto, a la vez que ganar mercado y clientes, al aumentar la cartera de productos ofertados. Este es el caso del grupo Kerry, que aunque inició su actividad como cooperativa láctea, actualmente además de disponer de otros productos alimenticios (cárnicos, bollería, repostería, etc.), produce ingredientes alimenticios, actual fuente principal de ingresos del grupo. Otros, como Danish Crown o Arla Foods, siguen más centrados en su sector, cárnico y lácteo respectivamente, pero han ampliado considerablemente la diversidad de productos ofertados, dependiendo del mercado de destino. Ejemplo de ello son los más de 200 productos nuevos que lanza cada año Arla Foods, o el hecho de que Danish Crown sea la primera cooperativa abastecedora de cerdo orgánico en Europa, con un 1% de su cifra de ventas. The Grenery, por su parte presenta un 25-30% de su facturación procedente de la cuarta gama y quieren aumentarlo al 50%.

Otro elemento que forma parte de la estrategia de todas las organizaciones estudiadas, altamente relacionado con la I+D+i y con la diversificación, es la fuerte apuesta por la producción de alto valor añadido, alejándose de los productos básicos, dado el reducido margen comercial que proporcionan. Así, en su trayectoria hacia la diversificación, todas ellas han apostado con carácter prioritario por sectores que abren nuevas oportunidades dentro de la industria alimentaria como los alimentos funcionales, la cuarta gama, los precocinados, etc. Como ejemplo, Arla Foods ha establecido en sus compromisos de futuro destinar el doble del presupuesto para el desarrollo de nuevos productos, priorizando las investigaciones en la utilización de ingredientes naturales, la salud, el sabor y los alimentos orgánicos.

Hay que apuntar, por otra parte, que estas estrategias son fuertemente apoyadas por parte de los gobiernos, que condicionan en muchos casos la percepción de ayudas a la inversión en proyectos que las desarrollen. A modo de ejemplo, el interés del gobierno porque las cooperativas lácteas irlandesas redireccionen su actividad hacia productos con mayor valor añadido queda patente si analizamos las ayudas concedidas en 2007, las cuales van destinadas en dos terceras partes a proyectos que persigan tal fin, siendo la tercera parte restante para proyectos que incrementen la eficiencia productiva (Dobson, 2007).

La reestructuración dentro del grupo para buscar mayores eficiencias, en orden a optimizar el uso de los activos y reducir costes, es otro de los elementos que son destacados por muchas de las entidades, como es el caso del Grupo Kerry, Danish Crown o Agrifirm. Lo anterior, lleva a cerrar y reconducir la producción de plantas o centros de fabricación menos eficientes hacia otras de mayor dimensión, ya fueran preexistentes, o de nueva creación.

La profesionalización de las relaciones con los agricultores socios es otro de los elementos destacados por las entidades, como The Greenery y Arla Foods, lo que permite una mejor organización de la producción, sobre la base de las necesidades del cliente, y la incorporación de programas de calidad que extremen las condiciones higiénicas en las explotaciones. De hecho, y pese al crecimiento de algunas de las entidades, y a que en algunos casos, como en el Grupo Kerry, los resultados de la organización dependen cada vez menos de la producción de los socios, existe una relación muy estrecha con los mismos.

La cualificación del personal para la gestión es otro elemento esencial para estas organizaciones, que va desde la captación de titulados universitarios, como destacan Agrifirm, o Kerry, a la inversión continua en la formación y reciclaje de sus empleados, como señala DLG. Sin embargo, también es cierto que en algunos casos, reconocen no contar entre sus directivos con un elevado nivel de formación, primando la experiencia.

Las políticas de Responsabilidad Social Corporativa, en el contexto de la protección medioambiental, y de seguridad laboral entre otros, son estrategias clave para entidades como Arla Foods.

5.3. Los modelos de crecimiento empresarial

Todas las cooperativas objeto de estudio han alcanzado su actual dimensión gracias a los procesos de integración acometidos a través de fusiones y adquisiciones. Así, de forma resumida:

- The Greenery se creó a partir de la fusión de nueve cooperativas de frutas y hortalizas, a lo que siguieron nuevas fusiones, así como múltiples adquisiciones empresariales, llegando a estar entre las 10 primeras empresas hortofrutícolas del mundo.
- IDB, al tratarse de una cooperativa de segundo grado, no se constituye a partir de una fusión. Sin embargo, en su base social se han producido multitud de estos procesos, como resultado del plan de racionalización de la producción impulsado en el sector cooperativo lácteo irlandés. En cuanto a su crecimiento, se ha basado en la realización de adquisiciones empresariales, que han configurado una red de 19 filiales distribuidas en Irlanda, Reino Unido, Francia, Bélgica, Alemania y Estados Unidos.
- Kerry se creó en un principio con estructura federativa o de segundo grado, aglutinando a 10 cooperativas lácteas. Posteriormente, se crea la cooperativa Kerry, a partir de la fusión de la mayor parte de las mismas y la adquisición de los activos de la compañía estatal Dairy Disposal Corporation. A partir de este momento, el crecimiento se ha basado principalmente en la realización de adquisiciones empresariales. Actualmente posee instalaciones de fabricación en 20 países diferentes y oficinas de venta internacionales en otra veintena de países, y ha conseguido consolidarse como uno de los mayores fabricantes y tecnológicamente más avanzados de ingredientes y sabores del mundo.
- DLG basa su proceso de consolidación principalmente en la adquisición de nuevas compañías, tanto en Dinamarca como fuera de sus fronteras (Reino Unido, Alemania y Suecia).

- Agrifirm surge como resultado de una serie de fusiones de pequeñas cooperativas del Norte de Holanda que comenzaron a integrarse para mejorar su competitividad. Su crecimiento se ha basado principalmente en las fusiones. Se encuentra actualmente entre las diez mayores cooperativas de suministros de la UE, y cuenta con 6 filiales, 4 mataderos, 5 fábricas, 30 granjas propias de la empresa, junto a 45 tiendas de piensos para animales a las que pueden acceder consumidores finales.
- Danish Crown ha integrado por medio de procesos de fusión a una gran parte de las cooperativas ganaderas danesas, hecho que queda patente si tenemos en cuenta que de la producción de porcino comercializada por cooperativas en Dinamarca, más del 90% pertenece a Danish Crown. Su crecimiento se ha basado principalmente en las fusiones, si bien ha realizado adquisiciones estratégicas que le han llevado a tener 7 filiales, con centros de producción y empresas subsidiarias en diversos países.
- Arla Foods constituye un caso paradigmático al ser resultado de una fusión cooperativa transfronteriza, entre la danesa MD Foods y la sueca Arla. Al mismo tiempo, sus dos cooperativas integrantes se consolidaron gracias a los procesos de fusión:
 - MD Foods surge de la fusión de siete cooperativas lácteas, a las que se unieron posteriormente muchas otras compañías del sector. De las sucesivas fusiones y adquisiciones, MD Foods consigue alcanzar una cuota del 90% de la producción láctea danesa. Su gran presencia internacional se debe a la realización de adquisiciones de industrias lácteas fuera de sus fronteras.
 - Arla también debe su crecimiento a la integración en la misma de un gran número de industrias lácteas suecas, controlando ya en 1999 el 65% de la producción láctea de su país.

El crecimiento de Arla Foods sigue basándose en las fusiones y adquisiciones de empresas lácteas en todo el mundo, llevándola a tener instalaciones de producción en 12 países y oficinas de ventas en otros 25.

Como se observa, las fusiones y adquisiciones han sido el denominador común del crecimiento de las entidades analizadas. Sin embargo, todas las entidades no han sido igualmente coincidentes en la forma societaria en la que se han sustentado las políticas expansivas. Así, cabe destacar tres estructuras que han facilitado tal desarrollo:

- Grupo cooperativo, en el que la matriz sigue siendo una cooperativa de primer grado: DLG, Danish Crown, Arla Foods y The Greenery.
- Cooperativa de segundo grado: IDB.
- Sociedad anónima participada por la cooperativa, siendo la entidad mercantil la que gestiona las actividades del grupo. A su vez, se han constatado dos modalidades, en función del grado de participación de la cooperativa en la sociedad anónima:
 - La cooperativa posee el 100% del capital: Agrifirm
 - La cooperativa posee tan sólo una parte del capital: Grupo Kerry, donde la cooperativa ha ido reduciendo su participación a un 28%, que posee actualmente.

Las diferencias entre los tres modelos son sustanciales, siendo los argumentos esgrimidos por las entidades que han emprendido el camino de la mercantilización varios:

- Necesidades de financiación. Sostener el crecimiento continuado de la entidad a través de fusiones y adquisiciones, requiere gran cantidad de recursos financieros. La conversión en sociedad anónima y la salida a bolsa constituye una vía de captación de recursos adicional a la financiación ajena.
- La existencia de muchos socios inactivos. Éstos participan igualmente en las decisiones de la cooperativa, y pueden comprometer algunas decisiones que, siendo necesarias, resulten arriesgadas o impliquen desembolso de capital.
- Acceso a los socios de la cooperativa a una parte del valor de la entidad, y aporte de liquidez. En el caso de Kerry, la creación de la sociedad anónima y su salida a bolsa, con unas condiciones de suscripción preferentes y económicamente muy ventajosas para los socios de la cooperativa, y las posteriores transferencias de acciones a los socios de la misma, han posibilitado su acceso en la participación del mayor valor alcanzado por la compañía. Bajo la forma cooperativa el socio que causa baja opta al reembolso de su aportación al capital por su valor nominal, mientras que la cotización en el mercado de capitales de la sociedad anónima permite a los socios recuperar a través de la venta de las acciones, un valor más ajustado a la realidad del mercado. De hecho, si bien el capital de Kerry en 1972 era de un millón de libras, en 2000 el valor de las participaciones de la cooperativa estaba valorado en 1.035 millones de libras (Kennelly, 2001).

- Frente a la situación de muchas cooperativas en lo que respecta a la distribución de retornos, inexistentes en la mayor parte de las ocasiones, el reparto de dividendos de las sociedades anónimas constituye un atractivo. Este hecho, unido al anterior, establece una diferencia entre los socios y suministradores no socios (terceros), reivindicación que históricamente han hecho algunos socios, en vista de que las condiciones y precios obtenidos por la producción aportada eran idénticos. Se debe considerar que si no existen diferencias entre ambos, los terceros no hallan razones para asociarse, a la vez que tampoco se causa baja o se traspasan las participaciones de los socios retirados o fallecidos.

Sin embargo, y pese a que la creación de sociedades anónimas es un modelo que ha tenido una buena acogida, especialmente en el caso irlandés, en el que si bien no es el modelo mayoritario, cuenta con varias experiencias de éxito (Glanbia Plc., Golden Vale Plc., etc.), no está exento de dificultades o riesgos. En este sentido cabe destacar:

- Posibles conflictos de intereses entre los socios productores y socios inversores, que se acrecientan a medida que aumenta el peso de los segundos en el accionariado. Este temor llevó en el caso de Kerry a establecer una opción de compra por parte de la cooperativa del segmento agroalimentario del grupo, de forma que los ganaderos pudieran (si se daba el caso) mantener el control sobre la sección y los activos directamente relacionados con su actividad, ejecutable en un periodo prefijado.
- Pérdida de control por parte de la cooperativa o de sus socios, si las necesidades de capital la van llevando a sacar al mercado nuevos cupos de acciones. Lo anterior puede impedir que se aprueben medidas que vayan a mejorar los intereses reales de los socios productores, si su rentabilidad no está plenamente contrastada, o hay alternativas con mayor capacidad de generar beneficios, lo que puede ser una realidad, sobre todo si la actividad de la entidad ha traspasado los límites del ámbito agroalimentario.

Las fórmulas basadas en la cooperación, como es el caso de las estructuras de segundo grado, tienen también cabida en el escenario analizado, aunque principalmente desde la óptica de la comercialización. La cooperativa de segundo grado objeto de estudio, IDB, creada con el fin de exportar de forma conjunta todos los productos lácteos irlandeses, ha logrado poseer la marca alimenticia irlandesa con más reconocimiento a nivel internacional "Kerrygold",

y ser la primera cooperativa alimentaria irlandesa por volumen de facturación⁸. Sin embargo, presenta algunas debilidades. De hecho, teniendo en cuenta que uno de sus objetivos es la obtención de mejores precios y condiciones de venta desde la comercialización en común, y bajo una marca fuerte, el hecho de que lleguen a competir sus productos en los mercados exteriores con los de algunas de sus cooperativas, debilita su posición negociadora. No en vano, son diversas las voces que apuntan que en un futuro IDB está llamada a dar salida a la producción de cooperativas de pequeña dimensión, que no pueden hacerlo por su cuenta, previéndose que las grandes operen de forma independiente.

También hay que destacar que gran parte de las cooperativas analizadas utilizan en su estrategia de crecimiento las fórmulas basadas en la cooperación (alianzas, *joint-ventures*), aunque en mucha menor medida que las fusiones y adquisiciones.

Por último, indicar que mayoritariamente los casos estudiados han preferido continuar operando bajo forma cooperativa, sin que ello haya supuesto un impedimento a la hora de alcanzar los mayores puestos en los *rankings* alimentarios europeos. La toma de decisiones se estructura democráticamente (un socio, un voto), y dado el elevado número de socios que aglutinan, utilizan diferentes tipos de estructuras orgánicas que la posibilitan: distritos electorales (por productos y por regiones), asambleas y/o consejos rectores locales o de distrito, juntas de representantes, comités regionales, etc.

Entre los principales problemas que señalan estas entidades destaca la reducción del número de socios. En este sentido, Danish Crown pasó de una cifra cercana a los 20.000 en la campaña 2002/2003, a no alcanzar los 14.000 en la campaña 2006/2007; en Arla Foods, tanto en Suecia como en Dinamarca, éstos siguen una disminución progresiva, con una reducción del 6% sólo en 2008. No es de extrañar que manifiesten interés por la captación de nuevos socios fuera de sus fronteras, como es el caso de The Greenery. Otros, como Arla Foods, a pesar de la disminución del número de explotaciones, animan y promueven que los socios amplíen y mejoren sus instalaciones para mantener los niveles de producción de leche.

Otro problema que destaca en alguna de las cooperativas analizadas es el relacionado con los socios inactivos, lo que puede suponer una seria dificultad si aumenta su número, con el riesgo de que las decisiones tomadas en la Asamblea no representen las necesidades y el

⁸ El grupo Kerry tiene un mayor volumen de facturación, pero tiene ya forma mercantil, aunque tenga origen cooperativo, y esté participado por la cooperativa Kerry y sus socios, aparte de otros inversores.

interés de los socios activos, sostén real de la cooperativa. En el caso de Irlanda, algunas cooperativas lo han solventando, aprobando la reestructuración de su base social estableciendo dos tipos de participaciones, algo que permite la Ley: A (ordinarias) y B (sin derecho de voto), estando destinadas estas últimas a los socios inactivos y retirados, siendo canjeadas por sus acciones ordinarias cuando son catalogados como tales (Briscoe y Ward, 2005).

5.4. El posicionamiento en el mercado

Todas las cooperativas manifiestan la necesidad de mantener unas buenas relaciones con las grandes empresas de distribución alimentaria que les permitan el acceso a la mayor parte de los consumidores y conocer de primera mano la evolución de sus necesidades en cada mercado.

De una u otra manera, intentan establecer acuerdos de colaboración, aunque para ello son conscientes que están obligadas necesariamente al constante crecimiento y a la continua realización de inversiones, para poder atender dichas necesidades lo más ágilmente posible, en un contexto cada vez más exigente.

También el acceso a las principales multinacionales del sector alimentario pasa por el tamaño empresarial como es el caso de Kerry con Nestlé, Pepsi, etc.

La vía de la diferenciación y la transformación del producto, como es el caso de Danish Crown, con la fabricación de platos de carne preparados, o *The Greenery* con la producción de frutas y hortalizas de cuarta gama, parece clara. Es imprescindible aportar el mayor valor añadido, que responda a las necesidades del consumidor, que además sepa valorar y pueda retribuir, para que tanto la empresa que lo produce como la que lo comercializa se beneficien.

Además, es necesario atender nuevos nichos de mercado que paulatinamente se van ampliando como son los productos ecológicos.

Por otra parte, la apuesta fuerte por marcas que logren hacerse un lugar en los mercados es otra de las prioridades de estas entidades, para posicionarse frente a la gran distribución. En algún caso, como IDB, dispone de la marca Kerrygold que logró aglutinar la exportación de productos lácteos irlandeses, y que es ampliamente conocida en el plano internacional, siendo según la cooperativa el principal valor de la empresa. Danish Crown, cuenta con dife-

rentes marcas para diferentes mercados y en otros casos, como Arla, la diferenciación se realiza por productos (queso, mantequilla y otros lácteos), pero en todos ellos, el esfuerzo por la consolidación de las mismas como marcas globales es claro, para también rentabilizar al máximo las campañas de marketing.

Existen algunas excepciones, como en The Greenery, donde por las características de la comercialización de los productos hortofrutícolas es muy costoso el establecimiento de marcas, si bien son utilizadas en canales alternativos como es el caso del comercio electrónico. También DLG utiliza este tipo de canal de comunicación para estrechar las relaciones comerciales con sus socios y proveedores.

Un caso singular son las cooperativas de suministros como DLG en Dinamarca y Agrifirm en Holanda, donde el tamaño sigue siendo un factor competitivo para conseguir ofrecer a sus socios un amplio abanico de productos y servicios, y facilitarles la cooperación con multinacionales agroalimentarias, como por ejemplo del sector cervecero, para la producción de cebada y malta.

No obstante, como denominador común, cabe señalar para todas las cooperativas la vocación de permanente liderazgo en sus mercados y la intención de expandirse constantemente fuera de sus fronteras.

Respecto a la diferenciación en el mercado de sus productos como cooperativos, en general, se muestran escépticos, fundamentalmente porque el consumidor no parece identificarlos con grandes empresas, no añadiendo valor a la marca, frente a la calidad o la innovación, o bien porque su modelo de negocio no lo permite o facilita al comercializarse sus productos en grandes cadenas de distribución. En algunas ocasiones, cooperativas como DLG o Danish Crown han realizado publicidad específica al respecto pero sin buenos resultados.

Sin embargo, otras cooperativas, como es el caso de Arla Foods, manifiestan que aunque no publicitan directamente sus productos como cooperativos, en sus campañas explotan la imagen de sus socios, incidiendo en la idea de proximidad al productor, que es valorada muy positivamente por el consumidor.

6. Propuestas para el debate sobre el marco jurídico

El análisis económico de las particularidades del cooperativismo agrario más exitoso de Europa, llevado a cabo sobre la muestra de países estudiada en este trabajo, pone de manifiesto, cuando se traslada al plano jurídico, que se trata de países con una legislación cooperativa extremadamente flexible y, cabría decir, "de mínimos". Otra característica destacable de los países del Norte de Europa en general, y de los estudiados en particular, es que las cooperativas agrarias carecen de incentivos fiscales específicos, que les aporten un estatus fiscal diferente al de las compañías agrarias de forma jurídica mercantil.

Sería ilusorio pretender trasladar directamente a nuestro ordenamiento la estructura normativa de esos países. Nuestra tradición jurídica "sureña" se apoya en otro modelo de regulación, basado en la preeminencia de una legislación abundante y en la existencia de beneficios fiscales. *A priori*, resulta temerario decir que uno de los modelos es mejor que el otro. Además, no hay pruebas de que exista una relación directa entre "competitividad" y desregulación.

Esto no significa que la autorregulación no sea beneficiosa, ni deseable, para nuestras cooperativas. En nuestra opinión, los avances conseguidos en la legislación española, al hilo de las tendencias que han impulsado las reformas legislativas del cooperativismo europeo, sitúan a nuestro país en una posición adecuada para seguir mejorando nuestro marco jurídico. Si bien no podemos extrapolar directamente los mecanismos de autorregulación de las cooperativas del Norte, podemos inspirarnos en ellos para mejorar nuestro sistema.

Una de las cuestiones a debatir es si, desde el punto de vista de la normativa sustantiva, el adjetivo de "agrarias" tiene un verdadero peso específico, o es sólo un mero elemento de clasificación con efectos exclusivamente estadísticos y registrales. Opinamos que el legislador debería tener en cuenta la especificidad agraria de una manera más apropiada, fomentando una mayor autorregulación y una eliminación de obstáculos jurídicos que incluyese la armonización de las normas autonómicas y una optimización de los rigurosos mecanismos de control fiscal.

Una posible vía para avanzar hacia la autorregulación y la armonización consistiría en la elaboración de una ley sectorial para cooperativas agrarias, de ámbito interterritorial, que supondría una opción "autorregulatoria" y de superación de las dificultades que plantea la normativa actual. Esta ley no vendría a "aumentar el número de leyes" sino que permitiría la

desregulación voluntaria. Obviamente, afectaría al régimen fiscal y a las competencias de las Comunidades Autónomas (CCAA). Pero creemos que ya que las cooperativas fueron una de las primeras materias donde las CCAA ejercieron plenamente sus competencias exclusivas, también pueden ser una de las primeras materias en las que se realice un intento serio hacia la muy necesaria, a nuestro juicio, armonización legislativa.

Las cooperativas agrarias del siglo XXI necesitan el reconocimiento de sus potencialidades y más capacidad de autorregulación para acometer los tremendos retos que plantea la economía agraria, en un entorno fuertemente competitivo, dramáticamente golpeado por una crisis de la economía mundial, cuyas verdaderas proporciones todavía se desconocen. En un intento por contribuir modestamente a afrontar este escenario desde un punto de vista jurídico, reunimos a continuación una serie de materiales que pueden ayudar a definir algunas de las variables de este contexto. Entre otras cuestiones, abordaremos las características diferenciales de los sistemas europeos, en donde se inserta nuestro particular ordenamiento en la materia, plantearemos la virtualidad de una ley de cooperativas agrarias de ámbito estatal como vía de armonización y de eliminación de limitaciones y trataremos de describir de una manera sintética la naturaleza de dichas limitaciones.

6.1. Marco de referencia

Como es bien sabido, el artículo 129.2 de la Constitución Española de 1978 dispone que los poderes públicos fomentarán las sociedades cooperativas mediante una legislación adecuada. Se ha dicho que este precepto reconoce una realidad persistente e impone a los poderes públicos la obligación de fomentar este tipo de sociedades mediante un marco jurídico adecuado (Morillas y Feliú, 2002). Igualmente, se ha interpretado que esta disposición, más allá de su carácter programático, justifica la protección fiscal de las cooperativas en España (Juliá y Server, 1996).

Ciertamente, el mandato constitucional cobra una nueva dimensión en la coyuntura económica actual. Desde el ámbito de la gran empresa cooperativa se reclama con frecuencia "una normativa que facilite los procesos de reestructuración", que debe plasmarse en "leyes más flexibles para competir de igual a igual con el resto de las empresas" (Maté, 2007). Se reclama, sobre todo, mayor libertad en materia de financiación, mayor flexibilidad en el régimen económico de los socios y reformas en los sistemas de decisión. El objetivo de estas modificaciones es lograr que las grandes cooperativas agrarias sean más profesionales, más eficientes y más competitivas.

En los foros en los que se expresa el cooperativismo agrario se ha convertido en un tópico afirmar que existen "obstáculos" legislativos al desarrollo de las empresas cooperativas. A pesar de sus reformas sucesivas, existe la percepción difusa de que la legislación cooperativa española no responde a las necesidades del sector y que dificulta los procesos de crecimiento empresarial, en lugar de favorecerlos⁹. En nuestra opinión, esta percepción es básicamente correcta. Por lo que respecta a las necesidades de crecimiento y diversificación de las cooperativas agrarias, la legislación vigente produce, al menos, tres tipos de efectos negativos. En primer lugar, un "efecto frontera" derivado de la distribución territorial de competencias exclusivas en materia de cooperativas, que podría crear dificultades de expansión o relación entre cooperativas sometidas a diversas legislaciones; en segundo lugar, existe un claro "efecto generalizador", relacionado con la inadecuación de la actual normativa a la realidad empresarial de la cooperativa agraria; y en tercer lugar, se aprecia cierto "efecto de infracapitalización", relacionado con las dificultades de financiación de las cooperativas, que la ley no ayuda a resolver sino que más bien las acentúa.

Quizá pueda pensarse que este planteamiento es exagerado, que únicamente afecta a las cooperativas agrarias o que no tiene en cuenta muchos aspectos positivos de la legislación cooperativa como, por ejemplo, el régimen fiscal. Pues bien, la exageración reside en nuestro propio sistema normativo, que peca tanto por exceso (demasiadas normas de rango sustantivo) como por defecto (son insuficientes y difíciles de aplicar). Además, los problemas que generan las leyes de cooperativas afectan a las cooperativas agrarias, pero también a otras clases de cooperativas, aunque de diferente manera; no afectan en modo alguno a las cooperativas de crédito, que tienen su propia ley sectorial de ámbito estatal, y están bajo la supervisión de organismos estatales. En todo caso, ahora nos interesa analizar la problemática jurídica de las cooperativas agrarias, sin perjuicio de que algunas de nuestras consideraciones puedan extenderse a otras clases de cooperativas.

⁹ Recientemente se ha puesto en marcha el Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español, que persigue potenciar su rentabilidad y competitividad. Se trata de un ambicioso proyecto que va dirigido a más de 4.000 cooperativas y más de un millón de productores. El Plan se apoya en distintas áreas de actuación: programas de formación, de redimensionamiento mediante procesos de integración y la creación de un gran grupo empresarial de carácter multiseccional, de mejora de la competitividad, de acceso al mercado y a los canales de distribución internacionales, de comunicación, etc. Además, el Plan Estratégico plantea que, paralelamente a las demás actuaciones, un grupo especializado definirá las necesarias "medidas de acompañamiento", es decir, las necesarias reformas jurídicas, fiscales y laborales que faciliten alcanzar los objetivos, incluyendo la elaboración, propuesta e implantación de un nuevo marco jurídico que modifique el régimen económico, fiscal y laboral (COGECA, 2007).

Por otra parte, algunas medidas que han sido consideradas positivamente, durante largo tiempo y de forma casi unánime, están empezando a ser cuestionadas. Así sucede con el régimen de protección fiscal de las cooperativas, de ámbito estatal, no sólo porque actualmente se encuentra en el punto de mira de la Comisión Europea, sino también porque impone severas contrapartidas al funcionamiento económico y financiero de las cooperativas.

De acuerdo con lo expuesto, la configuración normativa vigente no favorece, ni estimula, ni fomenta los procesos de reestructuración y expansión. Las cooperativas agrarias pueden seguir tolerando este "déficit de adecuación", ex art. 129.2 CE, y seguir participando en la promulgación de nuevas leyes, y de sus subsiguientes reformas, olvidando que estas normas rigen para todas las clases de cooperativas, y se dictan en ámbitos de aplicación restringidos, plagadas de divergencias y agravios comparativos, o tomar un camino alternativo.

La vía alternativa que proponemos consiste en dejar de pedir siempre lo mismo (leyes más flexibles), que sólo conduce a que se otorgue siempre lo mismo (ligeras reformas de un marco legislativo divergente), para empezar a exigir un cambio de paradigma: la promulgación de una ley de cooperativas agrarias de ámbito estatal, que supere tanto las insuficiencias de la ley estatal de cooperativas como las discordancias de la legislación autonómica. Una ley única para las cooperativas agrarias podría ofrecer un marco competitivo al crecimiento, podría fomentar los procesos de fusión e integración a nivel supra-autonómico, podría dar cobertura legal a las necesidades de las grandes cooperativas agrarias, y podría servir para eliminar los agravios comparativos entre CCAA.

La elaboración y modificación de esta norma correría a cargo del Ministerio de Agricultura, que debería admitir la participación de las organizaciones del sector y de las CCAA, y sería aprobada por el procedimiento parlamentario de las normas con rango de ley. En lo que pudiera afectar a la vigente ley estatal de cooperativas, como remisiones, modificaciones o derogaciones, se seguiría idéntico procedimiento.

Una norma de estas características afectaría a las competencias exclusivas de las CCAA y supondría abrir un proceso de negociación con las CCAA. Un primer modelo sería una norma estatal que, expresándolo gráficamente, podría describirse como una "segregación" de la ley de cooperativas estatal. Su ámbito de aplicación coincidiría con la ley de cooperativas estatal y, por tanto, sus destinatarios serían cooperativas agrarias que desarrollasen su actividad cooperativizada en el territorio de varias Comunidades Autónomas, excepto cuando en una de ellas se desarrollase con carácter principal. Esto quiere decir que se

aplicaría a las grandes entidades actualmente en funcionamiento y a los proyectos de nivel supra-autonómico que pudieran desarrollarse en el futuro. Se trataría, en suma, de una ley sectorial para cooperativas agrarias con vocación de gran empresa.

Ahora bien, el hecho de que existan muchas cooperativas agrarias que, ni siquiera a través de procesos de concentración, pueden acceder a la dimensión de "gran empresa" (concepto que, por otra parte, no está claramente definido), hace necesario plantear un segundo modelo más abierto o, si se quiere, más radical. En este caso, la ley sectorial no tendría un ámbito de aplicación coincidente con el de la ley estatal sino que podría eliminarse la excepción de desarrollar la actividad cooperativizada con carácter principal en el territorio de varias CCAA, e incluso la exigencia de desarrollar dicha actividad en varias CCAA.

Este modelo abierto sería más adecuado para contemplar legislativamente el desarrollo del cooperativismo agrario de un modo integral y armonizado para todo el Estado. Evidentemente, las posibilidades de poner en marcha un proceso de armonización legislativa son prácticamente nulas. Sin embargo, creemos que las organizaciones cooperativas deben incluir en su agenda una persistente demanda de armonización legislativa, que sin duda resultaría beneficiosa para la competitividad del cooperativismo agrario.

En las páginas siguientes describiremos sucintamente la evolución del marco jurídico de las cooperativas en Europa y justificaremos la necesidad de un tratamiento jurídico diferenciado de las cooperativas, como respuesta del ordenamiento a sus especialidades objetivas.

6.2. Sistemas de regulación de las cooperativas agrarias en la UE

Las cooperativas agrarias en Europa tienen una sólida tradición y su reconocimiento normativo data de mediados del siglo XIX.¹⁰ Actualmente algunas cooperativas agrarias ocupan una posición dominante en determinados sectores de la agricultura europea, y se han consolidado como grandes empresas en algunos Estados miembros de la UE.

¹⁰ Desde la *Industrial and Provident Act* del Reino Unido, que data de 1852 (Montolío, 2000; p. 17). En España las cooperativas fueron reconocidas como forma legal al amparo de la Ley de Asociaciones de 1868 (Sanz Jarque, 1994).

Los procesos de concentración de cooperativas en la UE se han dado con mayor intensidad en países del Norte, como Irlanda, Holanda o Dinamarca, mientras que en España no han tenido el mismo alcance. Además, el marco jurídico que ha permitido el desarrollo de estos grandes conglomerados empresariales presenta una gran diversidad. Los ordenamientos internos de los Estados miembros de la UE regulan las cooperativas de manera muy diferente. Las distintas legislaciones europeas respetan los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995), y, por tanto, reconocen las características de autonomía, voluntariedad, actividad empresarial de propiedad conjunta y gestión democrática de las cooperativas, aunque aplican soluciones jurídicas muy diferentes para poner en práctica estas pautas. Algunos ordenamientos, como el portugués, declaran expresamente que las cooperativas están sujetas a los principios cooperativos,¹¹ mientras que otros, como el danés, no hacen ninguna referencia al respecto y, sin embargo, dan cobertura a los principios cooperativos por vía estatutaria, puesto que en la práctica son respetados con notable fidelidad, como sucede en el caso de las cooperativas agrarias danesas (Montolío, 2000).

Con independencia de este anclaje común en la filosofía cooperativa del siglo XXI, el panorama legislativo no puede ser más heterogéneo. Cualquier intento de clasificar los modelos legislativos europeos corre el peligro de incurrir en simplificaciones que desdibujen por completo los contornos de las instituciones jurídicas. No obstante, sin pretender en ningún caso fijar una taxonomía del Derecho europeo en la materia, ni realizar un análisis aplicando la metodología del Derecho comparado (Sierra, 2004), es posible catalogar los sistemas jurídicos en materia de cooperativas de los Estados miembros de la UE en tres grandes grupos:¹²

- a) Estados que no disponen de legislación en la materia y donde el carácter cooperativo de una empresa se deriva fundamentalmente de sus estatutos sociales, que deben ajustarse al Derecho común.
- b) Estados donde las cooperativas se rigen por la legislación general. En estos casos, existe una amplia libertad para la creación de cooperativas, y éstas pueden adoptar cualquier medida encaminada a servir a los intereses de sus socios. Estos Estados no suelen establecer beneficios, incentivos o excepciones específicas para las cooperativas.

¹¹ Artículo 2.1 de la Ley 51/1996, de 7 de septiembre, Código Cooperativo.

¹² Comisión de las Comunidades Europeas (2001).

c) Estados donde rige una legislación especial, según la finalidad social de la cooperativa como entidad de Economía Social o según el sector de actividad que desarrolle. Esta última variante, denominada legislación sectorial, aparece en todos los sistemas de regulación, especialmente en el ámbito de las cooperativas de crédito y de seguros. Los Estados miembros en los que rige una legislación especial frecuentemente fomentan el cooperativismo mediante la concesión de beneficios, incentivos o excepciones específicas, generalmente de carácter fiscal.¹³

Probablemente, el modelo basado en los "estatutos sociales" haya sido el punto de partida del movimiento cooperativo en la mayoría de los países de Europa. En Dinamarca perdura todavía este sistema, sin que al parecer haya influido negativamente en el auge del cooperativismo agrario danés. Las cooperativas danesas pueden operar bajo cualquier forma societaria, y se rigen por el Derecho común, aunque, excepcionalmente, existen leyes sectoriales sobre cooperativas de seguros y de crédito. También cabe incluir a los países anglosajones dentro del grupo que se rige por vía estatutaria. Reino Unido e Irlanda tienen una sólida e importante historia en materia cooperativa, cuya regulación parte de la *Industrial and Provident Societies Act* (1893).

Dentro de los países que siguen un sistema de "legislación general" existen numerosos ejemplos y diferencias entre ellos. Algunos Estados miembros de la UE regulan expresamente la sociedad cooperativa en el Derecho común, civil o mercantil, si bien como una variante de otros tipos societarios. Bélgica y Holanda incluyen disposiciones sobre cooperativas en sus respectivos Códigos de comercio. En Bélgica la sociedad cooperativa se configura como una manifestación más de sociedad mercantil, y se dejan los aspectos cooperativos al ámbito estatutario. En Holanda la regulación de la sociedad cooperativa se trasladó del Código de Comercio al Código Civil.

¹³ Todos los Estados miembros de la UE han promulgado alguna norma tributaria específica para las cooperativas, aunque con diferente alcance. Por un lado, todos los Estados han establecido normas de carácter técnico, es decir, disposiciones que sólo pretenden adaptar las peculiaridades de las cooperativas a la aplicación de los tributos. Como ejemplo de este tipo de normas podemos señalar los artículos 15 a 20 de la nuestra Ley 20/1990, de Régimen Fiscal de Cooperativas, en relación con el artículo 6.2 de dicha ley. Por otro lado, existen ordenamientos que han establecido numerosas ventajas fiscales para las cooperativas, mientras que otros las han limitado a su mínima expresión. Así, en el impuesto sobre beneficios, en países como Alemania, Dinamarca, Suecia, Holanda, Irlanda, Finlandia o Reino Unido las cooperativas tributan por regla general como el resto de sociedades; mientras que en los países latinos existen ventajas fiscales de mayor calado, como tipos impositivos atenuados, entre muchas otras.

Los sistemas de estatutos sociales y la mayoría de los sistemas de legislación general son sistemas de mínimos que promueven la autorregulación. Así sucede en países como Holanda, Irlanda, Reino Unido y, con mayor rotundidad, en Dinamarca. Los ordenamientos de estos países permiten que una cooperativa adopte prácticamente cualquier forma de personalidad jurídica. Las estipulaciones estatutarias y la calificación registral determinan la naturaleza cooperativa de la entidad. Evidentemente, una vez constituida una cooperativa según estas pautas, el ordenamiento le da un tratamiento jurídico diferenciado. Que no exista una norma jurídica que regule detalladamente la cooperativa, es decir, una "legislación sustantiva", no implica que estos ordenamientos desconozcan aspectos como la organización de las federaciones, las operaciones con terceros, el fomento de la educación cooperativa, o el régimen fiscal.

Por lo que respecta a las cooperativas agrarias, estos ordenamientos no las suelen distinguir de las demás clases de cooperativas. No obstante, existen algunas excepciones, como es el caso de Irlanda, en donde existe una ley de contenido financiero promulgada específicamente para regular la actividad crediticia de las cooperativas agrarias.¹⁴

La regulación basada en "leyes especiales" es más prolija que la de los sistemas de base estatutaria o de regulación general. Existen distintas variantes de legislación especial:

- a) Por una parte, encontramos sistemas de regulación especial complementada con normas particulares, como sucede en Alemania, Austria, Suecia y Finlandia, países que cuentan con una larga tradición cooperativa. En Alemania y Austria una ley única da un tratamiento indiferenciado a todas las cooperativas. La ley alemana de cooperativas de 1889, actualmente vigente con modificaciones, sólo menciona las cooperativas agrarias como eventuales sujetos de la norma.¹⁵
- b) Por otra parte, existen países con sistemas de legislación especial y legislaciones sectoriales para distintas clases de cooperativas, como las cooperativas agrarias. En este grupo está Francia, que cuenta con una ley sectorial de cooperativas agrícolas; Italia, que ha incluido el estatuto de las cooperativas en su Código Civil;¹⁶ Grecia, con una ley sobre cooperativas y diversos estatutos especiales, entre los que se encuen-

¹⁴ *Agricultural Co-operative Societies (Debentures) Act*, (1934).

¹⁵ Artículo 1. (1) de la Ley, de 1 de mayo de 1889 de Cooperativas de Alemania.

¹⁶ El artículo 2517 del capítulo I de Título IV del Código civil italiano señala las clases de cooperativas que se someten a las disposiciones de dicho Título, dedicado a las empresas cooperativas y las mutuas de seguros, con olvido de las cooperativas agrarias. No obstante, cabe entender que se refiere a ellas cuando añade: "y las demás clases de cooperativas reguladas por leyes especiales"

tra el de cooperativas agrícolas; Portugal, donde el Código Cooperativo es la norma que ordena el conjunto de cooperativas con carácter tanto general como supletorio, aunque existen una serie de normas sectoriales para distintas clases de cooperativas, identificadas como "ramos", que tienen aplicación preferente, como la que se aplica a las cooperativas agrícolas.

Las regulaciones especiales y sectoriales han sido criticadas, argumentando que obstaculizan el desarrollo económico y no ayudan a impulsar a largo plazo los intereses de las cooperativas y de sus miembros (Bekkum y Dijk, 1997). En este sentido, se considera recomendable regular los aspectos comunes a todo tipo de cooperativas en el Derecho general de asociaciones y sociedades, y no establecer regulaciones especiales. Además, según estos planteamientos, las normas sectoriales propias de la actividad de cada clase de cooperativa deben fijarse en un plano de igualdad con cualquier otra forma jurídica de empresa (Hagen, 2005).

Si bien es cierto que el cooperativismo agrario más exitoso se da en países que no tienen legislación especial, o que ni siquiera contemplan las cooperativas en su legislación general, no podemos compartir este rechazo frontal a las regulaciones especiales. En primer lugar, porque la especificidad de las cooperativas exige algún tipo de regulación sustantiva, siendo un aspecto secundario que esta regulación se lleve a cabo en el Derecho general o mediante normas especiales; y en segundo lugar, porque un tratamiento jurídico diferenciado no supone ventajas competitivas o posiciones más favorables en el mercado, sino que más bien sucede lo contrario, al menos por lo que se refiere a las cooperativas españolas.

La regulación sectorial no conlleva necesariamente ventajas competitivas. En este sentido, la normativa sectorial de las cooperativas de crédito no parece otorgarles privilegios especiales, sino más bien al contrario, ya que les aplica una serie de limitaciones con el objetivo de garantizar su solvencia y, en consecuencia, su responsabilidad frente a terceros. Sin embargo, esta normativa sectorial, al tener un ámbito de aplicación estatal, no parece haber dificultado los procesos de integración y concentración. Esto indica que una regulación sectorial adecuada no es la que ofrece un marco más ventajoso que el de las demás empresas, sino la que, sin obstaculizar los mecanismos de mercado, permite operar a las cooperativas "como las demás empresas", aunque tengan una configuración jurídica diferente.

Finalmente, hay que destacar que en muchos países se han promulgado disposiciones relativas a todo tipo de aspectos que afectan al cooperativismo agrario y, en especial a la Política Agraria Comunitaria (PAC), pero que no constituyen por sí mismas una regulación sustantiva de la cooperativa agraria.

6.3. Virtualidad de una ley sectorial de cooperativas agrarias en España

La legislación sustantiva española en materia de cooperativas sigue el esquema del sistema de regulación especial, con la peculiaridad de estar fragmentada territorialmente, de suerte que, como es bien conocido, se aplica una ley sustantiva distinta en cada ámbito territorial (estatal o autonómico). La norma territorial determina el estatuto jurídico de todas las clases de cooperativas, a excepción de las de crédito, y esto incluye a las cooperativas agrarias, a las que se otorga un escaso tratamiento particularizado. En nuestro sistema, por tanto, el estatuto legal de las cooperativas agrarias es el mismo que el de cualquier otra cooperativa, con algunas variantes puntuales, que además son diferentes entre comunidades autónomas, y entre éstas y el Estado central.

Tanto la legislación de ámbito estatal como las regulaciones de ámbito autonómico tienen carácter de Derecho especial aplicable a todas las cooperativas dentro de su ámbito de aplicación.¹⁷ En España no existen normas sectoriales, salvo la regulación del crédito cooperativo y la del sector asegurador, aunque la aplicación de esta última haya sido prácticamente nula. Estas regulaciones sectoriales pueden considerarse "excepciones naturales" a cualquier sistema de regulación única, pues países como Dinamarca, que apenas contemplan las cooperativas en sus leyes generales, disponen de legislación propia para estas clases de cooperativas, como por ejemplo, las cooperativas de crédito (Montolío, 2000).

Pero además de Derecho especial, nuestro marco jurídico en materia de cooperativas tiene carácter de Derecho territorial pues la distribución de competencias exclusivas en la materia ha permitido el desarrollo de una prolija legislación de ámbito autonómico. En virtud del reparto competencial vigente, nuestra legislación sustantiva actual incluye una ley de ámbito estatal, la Ley 27/1999, de 16 julio, de cooperativas (LC) y catorce leyes autonómicas, en el momento de redactar estas líneas.¹⁸

¹⁷ Las referencias a una "ley general" de cooperativas en el sistema jurídico español no deben hacernos olvidar que en nuestro ordenamiento jurídico las leyes de cooperativas tienen consideración de Derecho especial, de aplicación preferente al Derecho general. Esta especialidad ha sido puesta de manifiesto por la jurisprudencia en numerosas ocasiones [véase la Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Civil) de 24 de enero de 1990, o los Autos de la misma Sala de 18 de febrero de 1997 y 20 de abril de 1999].

La especialidad de la norma se pone también de manifiesto en la pluralidad territorial de "leyes generales", que ha despertado numerosas críticas (véase a este respecto MORILLAS y FELIÚ, 2002, p.p. 42-58).

¹⁸ De las leyes autonómicas vigentes solo citaremos aquí la Ley 2/1999, de 31 marzo, de sociedades cooperativas de Andalucía (LSCA); la Ley 18/2002, de 5 julio, de cooperativas de Cataluña (LCC); la Ley 8/2003, de 24 marzo, de cooperativas de la Comunidad Valenciana (LCCV) y la Ley 4/1993, de 24 junio, de cooperativas del País Vasco (LCPV).

Resultaría temerario, en este marco de especialidad territorial, o cuando menos aventurado, proponer una legislación sectorial para cooperativas agrarias como solución a las ineficacias legislativas actuales, si no fuera porque, a nuestro juicio, se trata de un instrumento adecuado para superar las debilidades del marco jurídico de las cooperativas agrarias, en especial, las que se oponen a los procesos de expansión de las grandes cooperativas.

Desde el punto de vista del Derecho comparado, hay que destacar que existen tres países de nuestro entorno que tienen leyes sectoriales en materia de cooperativas agrarias: Francia, Grecia y Portugal. En Francia se aplica el Código Rural de 1981, en relación con el Estatuto de Cooperación de 1947 y la Ley de Sociedades de Capital Variable de 1867, con sus correspondientes actualizaciones. En Grecia encontramos dos normas de referencia, la Ley de Cooperativas de 1986 y la Ley de Asociaciones Cooperativas Agrícolas de 1985. En Portugal, el "ramo" de las cooperativas agrícolas viene regulado por el Decreto-ley 335/1999, de 20 de septiembre, y en lo no previsto por éste, por el Código Cooperativo. Por las especiales características de estas regulaciones especiales, no pueden tomarse en su conjunto como modelo de una posible ley sectorial para el cooperativismo agrario español. No obstante, existe un aspecto que sí debería tenerse en cuenta (y que nos aproximaría a las regulaciones de los países con un cooperativismo más exitoso): se trata de leyes de cobertura nacional, con ámbito de aplicación en todo el Estado.

En España, el desarrollo de un cooperativismo agrario competitivo de nivel estatal exige la formación de estructuras empresariales de ámbito supra-autonómico. Las posibles fórmulas jurídicas de integración en grandes empresas van desde las cooperativas de segundo grado hasta la fusión societaria, pasando por los grupos cooperativos, los consorcios, los acuerdos intercooperativos y todos aquellos otros mecanismos admitidos en Derecho, como las agrupaciones de interés económico o la participación en el capital de otras entidades. Todos estos medios están regulados fragmentariamente en los distintos ámbitos territoriales, con un vago recurso al carácter supletorio de la LC.¹⁹

Independientemente de lo que sucede en otros sectores empresariales del cooperativismo, las experiencias más competitivas de cooperativas agrarias en la UE revelan que el factor dimensión es determinante. Nuestras fronteras internas dificultan la creación y consolidación

¹⁹ En el caso de la fusión, la ley valenciana regula algunos aspectos y prevé que "en lo demás, la elaboración, contenido y formalidades del proyecto de fusión, la documentación a facilitar a cada socio, el régimen del balance de fusión y los derechos de los acreedores se regirán por lo dispuesto en la legislación estatal de cooperativas" (art. 75.2 LCCV). Otras leyes obvian esta referencia y establecen su propio procedimiento de fusión, como sucede en la ley andaluza (arts. 103 a 106 LCAN).

de grandes cooperativas de nivel estatal. El principal escollo normativo que deben afrontar estos procesos es la ausencia de una legislación común. Las normas autonómicas plantean divergencias, lagunas, agravios comparativos y múltiples problemas de armonización. La norma estatal no contempla apenas la especialidad agraria y tampoco fue promulgada pensando en este tipo de problemas, sino en el estatuto común de todas las clases de cooperativas.

Por todo ello, la necesidad de fomentar estos procesos obliga a plantear la reforma de la legislación actual. Lo ideal sería que la reforma abarcara todos los ámbitos territoriales implicados, así como el ámbito fiscal, pero lo esencial es que tenga como objetivo exclusivo la legislación sustantiva de las cooperativas agrarias. Este último dato sugiere que una ley sectorial podría ser el instrumento más adecuado para abordar esta reforma.

Las principales razones por las que nos atrevemos a postular una ley sectorial de cooperativas agrarias en España pueden resumirse en los siguientes apartados:

1. Superación del "efecto frontera". Nuestras legislaciones actuales en materia de cooperativas desconocen la realidad agraria, ganadera, y forestal; desconocen la geografía económica del sector, a la que superponen una estructura territorial de base administrativa, confundiendo tierra con territorio; consolidan las fronteras naturales y establecen otras artificiales y, en definitiva, encierran celosamente a las cooperativas agrarias en espacios jurídicos de ámbito regional, de los que sólo pueden escapar saltando al plano supra-autonómico de la LC. Uno de los efectos más grotescos del "efecto frontera" es la proliferación de agravios comparativos que no fomentan precisamente la integración cooperativa. Las fronteras legislativas solo podrán desaparecer mediante un proceso de armonización legislativa, que implicaría la cesión de competencias autonómicas y que actualmente resulta inconcebible.
2. Superación de las insuficiencias de la legislación estatal. La inmensa mayoría de las cooperativas agrarias, incluso las de mayor dimensión, no se rigen por la LC. Sólo algunas grandes cooperativas, que operan en muchas CCAA, y las radicadas en CCAA que no tienen ley de cooperativas propia, se someten a la ley estatal. Esto caracteriza a la LC como una ley residual en el sector agrario. Las cooperativas que operan en más de una comunidad autónoma, a veces con una dimensión considerable, suelen regirse por la ley de la entidad de origen, o por la ley de la cooperativa absorbente, si se ha creado mediante fusión por absorción. Es evidente que el planteamiento generalizador de la LC, creada para todas las clases de cooperativas, no satisface tampoco las necesidades actuales del sector agrario.

3. Superación de las debilidades del régimen económico vigente. Las cooperativas demandan instrumentos de financiación adecuados, que las permitan funcionar en el mercado en las mismas condiciones y con las mismas posibilidades que las sociedades mercantiles. No se trata de obtener ventajas competitivas sino de competir en un plano de igualdad. El régimen de los fondos sociales irrepartibles, la participación en sociedades mercantiles, los límites fiscales, o la necesidad de disponer de instrumentos financieros avanzados, son algunas de las complejas cuestiones que deben abordarse. En este sentido, es importante tomar en consideración el papel que pueden desempeñar las cooperativas de crédito y eliminar los obstáculos legales a su contribución financiera integral en las cooperativas. Podría estudiarse, por ejemplo, la posibilidad de que las cooperativas de crédito participasen en la financiación de las cooperativas obteniendo una retribución con cargo a resultados a precios de mercado, sin limitación de intereses y sin limitaciones fiscales, pues al fin y al cabo su aportación sería una inversión con origen cooperativo. Esta desregulación no debería afectar solo a las cooperativas de crédito. Obviamente, en interés de las propias cooperativas, las demás categorías de entidades de crédito deberían optar a los mismos instrumentos financieros, más flexibles y más adaptados a la realidad económica y financiera actual.

Obviamente, la distribución de competencias de nuestro marco jurídico, la necesidad de dar cobertura legal a entidades supra-autonómicas y la intención de superar nuestras fronteras internas, exigen que una ley sectorial para cooperativas agrarias tenga necesariamente ámbito estatal. Por ello, en principio, su ámbito de aplicación territorial sería coincidente con el de la LC.

Una ley configurada según estos parámetros tomaría como punto de partida las especialidades del sector y podría servir para unificar los instrumentos de integración, concentración y fusión en un solo texto legal. Además, aunque esto es más dudoso, podría provocar un efecto de armonización indirecta debido al carácter mimético de nuestra legislación sobre cooperativas.

6.4. La ley ante la competitividad de las cooperativas en Europa

6.4.1. El proceso de flexibilización de las restricciones legislativas al desarrollo de las cooperativas

A pesar de las grandes diferencias formales y materiales que se observan entre los ordenamientos europeos, se aprecia en todos ellos un interés generalizado por garantizar a las cooperativas un tratamiento justo y equitativo en el mercado, eliminando en lo posible los agravios comparativos con otras formas de empresa. En orden a la consecución de estos propósitos, los distintos ordenamientos han seguido dos orientaciones opuestas (Comisión, 2001; y Vicent-Chuliá, 2007):

- Promover una legislación más flexible (más mercantilista o liberal) que, por ejemplo, les permita el acceso al capital tradicional o el uso de un sistema de votación proporcional a la cuota de propiedad.
- Establecer una regulación más estricta (más mutualista o institucional), que les conceda ventajas o excepciones especiales en caso de adaptarse al marco prefijado como, por ejemplo, acceder a determinados beneficios fiscales.

Una y otra vía presentan inconvenientes: la primera podría desnaturalizar la identidad cooperativa y, en último término, plantear la necesidad de adoptar una forma legal diferente; la segunda podría ser tachada de promover la competencia desleal o, incluso, de permitir que se recurra a la forma cooperativa con el solo fin de evadir impuestos.

España se encuentra entre los Estados miembros de la UE que, en líneas generales, ha adoptado la tendencia flexibilizadora. En las últimas décadas se han introducido relevantes innovaciones legislativas cuya intención ha sido responder a las necesidades competitivas de las cooperativas. Estas reformas han perseguido principalmente dos objetivos (Comisión, 2001):

- a) Facilitar el acceso de las cooperativas a los mercados financieros. Para ello se han utilizado medios como posibilitar la emisión de activos financieros específicos que representen capital pasivo o de riesgo; admitir la participación de terceros en el capital social, dentro de ciertos límites; o autorizar la transformación de las cooperativas en sociedades mercantiles por acciones.

- b) Minimizar las restricciones para su constitución y funcionamiento, adoptando medidas como reducir el número mínimo de socios; establecer la posibilidad del voto plural; o flexibilizar los límites impuestos a la realización de actividades cooperativizadas con terceros no socios.

Sin embargo, estas reformas no han avanzado lo suficiente debido a la existencia de una serie de limitaciones que impiden profundizar en los cambios legislativos. Estas limitaciones afectan principalmente a aspectos de índole fiscal, societarios, financieros y relativos a los procesos de integración y reestructuración.

Independientemente de que las reformas se lleven a cabo mediante modificaciones puntuales del actual marco jurídico o mediante una ley sectorial, que asuma con mayor precisión las reivindicaciones del cooperativismo agrario, éstos serán los retos que en el futuro cercano deberá superar la legislación sobre cooperativas.

6.4.2. Limitaciones tributarias

En un país en el que las cooperativas gozan de un régimen propio de beneficios fiscales puede resultar irónico hablar de "limitaciones tributarias". Sin embargo, para algunos, la protección fiscal de las cooperativas es un arma de doble filo. Según esta percepción, cuando las leyes establecen beneficios fiscales, imponen en contrapartida requisitos económicos y financieros que suponen en conjunto una desventaja competitiva.

Los ordenamientos de los Estados miembros de la UE, en líneas generales, presentan dos posiciones contrapuestas en materia tributaria. De un lado están los que ofrecen un marco de protección fiscal y, por otro lado, los que dan a las cooperativas un tratamiento fiscal similar al de las demás formas jurídicas de empresa, salvo escasas excepciones. Por tanto, encontramos tanto sistemas fiscales de índole especial como de carácter general (Comisión, 2001).

España se sitúa dentro del primer grupo, al haberse dotado de un régimen tributario especial, regulado por la Ley 20/1990, de Régimen Fiscal de Cooperativas (LRFCA), que ofrece a determinadas clases cooperativas, entre las que se encuentran las agrarias, una serie de beneficios fiscales y dos niveles de protección ("cooperativas protegidas" y "cooperativas especialmente protegidas"). Las grandes cooperativas agrarias, debido a su dimensión empresarial, sólo pueden acceder al primer nivel, es decir, sólo pueden acceder a la condición de "cooperativas protegidas".

En otros nueve Estados miembros de la UE, las cooperativas (o, al menos, algunos de sus tipos) disfrutan de ventajas, incentivos o beneficios fiscales y, en algunos Estados, son las cooperativas agrarias las que gozan de una situación particular como sucede en Francia, Grecia y Portugal. Estas ventajas, cuyo objetivo es favorecer la formación de capital en la empresa, pretenden compensar adecuadamente las restricciones a las que se ve sujeta la forma cooperativa.

En sentido contrario, otros países han limitado los beneficios fiscales a su mínima expresión y en algunos de ellos son inexistentes. Así, en el impuesto sobre beneficios, las cooperativas tributan como el resto de sociedades en Alemania, Dinamarca, Suecia, Holanda, Irlanda, Finlandia y Reino Unido, entre otros Estados miembros. En Austria existen incentivos fiscales respecto la adquisición de inmovilizado para cooperativas vitivinícolas que no operen con terceros.

En todo caso, es necesario puntualizar que todos los Estados miembros de la UE han promulgado alguna norma tributaria específica para las cooperativas, aunque con diferente alcance. Hay que distinguir entre las normas de carácter técnico y las normas incentivadoras. Las normas técnicas, de ajuste, se limitan a adaptar las características y regulación social específica de las cooperativas a los términos de las normas tributarias y, obviamente, ha sido preciso establecerlas en todas las legislaciones.²⁰ Las normas técnicas, por lo general, se aplican a todas las cooperativas regularmente constituidas y, en su caso, a sus socios y asociados.

El establecimiento de ventajas fiscales, en atención a la función social que realizan las cooperativas, ha recibido numerosas críticas.²¹ El fundamento de la protección reside en las características de empresas de economía social que tienen las cooperativas. Sin embargo, en el caso de las grandes cooperativas agrarias, el régimen de beneficios fiscales puede suponer un freno más que un estímulo al desarrollo. Independiente de si está justificada o no la protección fiscal, los beneficios tributarios tienen como contrapartida el sometimiento a un régimen sustantivo en el que la configuración obligatoria de las reservas irrepartibles y la falta de instrumentos atractivos para acceder al mercado financiero dificultan enormemente la expansión de estas empresas.

²⁰ Como ejemplo de disposiciones de carácter técnico, véanse los artículos del 15 al 20 de la LRFC, dedicados a las reglas especiales aplicables en el impuesto sobre sociedades.

²¹ Véase a este respecto las referencias a favor y en contra del estatuto de protección fiscal de las cooperativas recogidas en Paz Canalejo (2002).

En España, esta situación se va acentuar en el nuevo escenario que se perfila, con menores tipos impositivos del impuesto sobre sociedades, lo que hace que las presuntas ventajas fiscales de las cooperativas protegidas tengan menor trascendencia. Además, desde algunas instancias comunitarias se está cuestionando la legitimidad de los regímenes de beneficios fiscales, al considerar que suponen una vulneración de la libre competencia.²²

En todo caso, con independencia del mantenimiento de las normas de ajuste, está en proyecto equiparar los tipos de gravamen del impuesto sobre sociedades, y eliminar los beneficios fiscales en éste y otros tributos como, por ejemplo, los impuestos sobre actividades económicas, bienes inmuebles, o transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Estos cambios afectarán sin duda al artículo 13 de la LRFC, dedicado a las causas de pérdida de la condición de cooperativa fiscalmente protegida, que es donde se incorporan al régimen fiscal la mayoría de las restricciones económicas que establece el régimen sustantivo. En nuestra opinión, de producirse un aumento en la carga fiscal de las cooperativas, se debería amortiguar su impacto compensando la pérdida de beneficios fiscales con deducciones en el impuesto sobre la renta de los socios.

Las cooperativas agrarias deben aprovechar este escenario de cambio para adecuar su régimen jurídico sustantivo a las reformas del marco fiscal. De plantearse una ley sectorial de cooperativas agrarias, tendría el mismo ámbito territorial de aplicación que la norma tributaria (estatal), y esto facilitaría la necesaria coordinación entre ambas reformas.

En todo caso, los problemas siguen aquí. Más adelante comentaremos el caso particular de las restricciones a la participación en entidades no cooperativas, que se derivan fundamentalmente de las estipulaciones contenidas en el artículo 13 de la LRFC.

²² La Comisión Europea se dirigió en 2008 al Gobierno italiano solicitándole información complementaria sobre el sistema fiscal aplicado a las cooperativas de consumidores y de crédito en Italia, por considerar que podría ser calificado como "ayuda de Estado", incompatible con el Tratado de la UE. Las autoridades de la competencia comunitarias tendrían la intención de aplicar el mismo criterio a otros casos, concretamente en España y Francia. La Comisión plantea en sus análisis preliminares que el sistema fiscal específico de las cooperativas debe ser considerado, por definición, como ayuda de Estado, porque son actores que están presentes en el mismo mercado que el resto de empresas y podrían generar distorsión de la competencia. Solamente se podría entender un tratamiento diferenciado y compatible con el Tratado a aquellas operaciones entre el socio y la cooperativa, denominadas relaciones mutuales, y no con terceros no socios, y siempre que las cooperativas sean definidas como PYMES (menos de 40 millones de euros de volumen de operaciones anuales y menos de 250 trabajadores contratados) por considerar que van en beneficio del interés económico y social.

6.4.3. Limitaciones societarias

6.4.3.1. La gestión democrática por parte de los socios

El principio de gestión democrática, que se concreta en la regla "una persona: un voto", es práctica común en todos los países, al menos en el caso de las cooperativas de primer grado, ya sea por imperativo legal o por disposición estatutaria. Sin embargo, la legislación de países como, por ejemplo, Alemania y España, ha hecho posible un enfoque más flexible, al admitir legalmente la posibilidad del voto plural en cooperativas de primer grado.²³

Siempre ha existido una tensión latente entre los cooperativistas partidarios del sufragio igualitario y los que prefieren que el voto sea múltiple (voto plural) para que los mayores riesgos y el mayor compromiso que asumen los socios que más contribuyen se vean compensados. El derecho de voto plural se instauró en principio en cooperativas de segundo grado y en cooperativas de crédito. Posteriormente se extendió a otras clases de cooperativas de primer grado, primero en favor de los socios cooperativas y personas jurídicas, y más tarde,²⁴ el Derecho positivo de algunos Estados miembros de la UE reconoció la posibilidad de establecer el derecho de voto plural de los socios en cooperativas de primer grado.

En este sentido, la Ley de cooperativas de Alemania, que data de 1 de mayo de 1889 y ha sido actualizada por sucesivas reformas, dispone que cabe reconocer estatutariamente derechos de voto plural hasta un máximo de tres y siempre en razón directa de la contribución del socio a la actividad empresarial cooperativizada (art. 43.1).

Por otra parte, los ordenamientos de la UE basados en la autorregulación se remiten a la regulación estatutaria para fijar las condiciones del ejercicio del voto múltiple individual en cooperativas de primer grado. No obstante, la posibilidad de establecer el voto plural sin limitaciones, si bien existe en teoría, no se aplica en la práctica, ya que el cooperativismo de estos países se caracteriza por su fuerte adhesión a los principios cooperativos y, sobre todo, a la gestión democrática, que se considera el sustento básico de las organizaciones de este tipo (Montolío, 2000).

²³ Algunos ordenamientos europeos regulan el principio de gestión democrática con mucha flexibilidad, ofreciendo un amplio margen a la autorregulación estatutaria. En Holanda, por ejemplo, las asociaciones cooperativas se rigen por el principio "un socio un voto", pero nada obsta para que los estatutos puedan modificar esta regla estableciendo el voto plural. En otras regulaciones la norma paritaria se impone sin excepciones de ningún tipo como, por ejemplo, sucede en la Ley 1667/1986, de 5 de diciembre, de cooperativas de Grecia (art. 4.2).

²⁴ Así, según el art. 2532 del Código Civil italiano de 1947 todos los socios tendrán derecho a un voto; ahora bien, a los socios que sean personas jurídicas se les podrá atribuir más votos, nunca más de cinco, en relación con el importe de su cuota o acciones, o bien con el número de sus socios.

El voto plural en cooperativas de primer grado se incorporó a la legislación española en virtud del art. 25 de la Ley General de Cooperativas de 1974, que lo reguló en términos mucho menos restrictivos que los vigentes (Sánchez Ruiz, 2001). En la actualidad, la norma estatal admite la posibilidad de prever en los Estatutos de las cooperativas agrarias, de servicios, de transportistas y del mar el establecimiento de un voto plural ponderado, en proporción al volumen de la actividad cooperativizada del socio, que no podrá ser superior en ningún caso a cinco votos sociales, sin que puedan atribuir a un sólo socio más de un tercio de votos totales de la cooperativa (art. 26.4 LC).²⁵

Destaca en esta materia la Ley Foral de Cooperativas de Navarra de 2006 (LFCN), que autoriza el voto plural en cooperativas de primer grado agrarias, de trabajo asociado y de servicios (art. 35.2 LFCN), y regula con mucho mayor detalle el caso de las cooperativas agrarias, que podrán otorgar de 1 a 10 votos a sus socios, debiendo establecer ciertas medidas de garantía para su aplicación. Así, por ejemplo, la relación de votos otorgados se publicará con suficiente antelación a cada asamblea general y deberá aprobarse un reglamento de régimen interno que establecerá la relación entre los votos sociales y la actividad cooperativizada necesaria para la distribución de los votos (art. 65.5 LFCN). Esta regulación es la más pormenorizada y garantista de todas las existentes en el panorama legislativo español, y debe tomarse como punto de partida para futuras iniciativas de establecimiento del voto plural en cooperativas agrarias de primer grado.

En nuestra opinión, la evolución del régimen jurídico del voto plural en sociedades cooperativas de primer grado, tanto en Europa como en España, desde la prohibición absoluta hasta la autorización limitada, es positiva. El hecho de que las cooperativas tengan instrumentos para ponderar el principio democrático responde a una necesidad real y ha supuesto un gran avance. Sin embargo, la existencia de un marco permisivo para la aplicación del voto plural debe acompañarse de las debidas garantías de concreción y publicidad (véase el citado art. 65.5 LFCN). Hay que recordar que si algo ha caracterizado a las cooperativas a lo largo de su historia es su fidelidad al principio de democracia social. Una distorsión de este principio, como es el voto plural ponderado, sólo puede admitirse por razones de equidad societaria, y siempre dentro de un régimen de excepcionalidad (Morillas y Feliú, 2002).

²⁵ La mayoría de las leyes autonómicas han reconocido el derecho al voto múltiple del socio individual en cooperativas de primer grado, siguiendo el planteamiento de la LC con algunas variantes. Algunas leyes superan el marco establecido en la LC, como la Ley de Cooperativas de Cataluña, que autoriza el voto ponderado a cualquier clase de cooperativa, salvo a las de consumo y de trabajo asociado (art. 34.1 LCCAT); otras leyes imponen un régimen más estricto, como la valenciana, que no permite que el número de votos totales por socio exceda de tres (arts. 87.1 y 95.4 LCCV), o como las leyes de Andalucía y del País Vasco, que ni siquiera contemplan la posibilidad de autorizar el voto plural.

A pesar de todo, el gran problema del voto plural es la fijación de los criterios de atribución del voto, el módulo o baremo en función del cual se distribuyen el número de votos en la asamblea general. Por ello, determinar con claridad estos criterios y darles la publicidad suficiente son requisitos esenciales para garantizar el funcionamiento democrático de la sociedad cooperativa.

Además, hay que hacerse cargo de la escasa recepción que tiene actualmente el voto plural en las cooperativas agrarias, a pesar de que legalmente puede utilizarse en muchos casos. La posibilidad legal de establecer estatutariamente el voto plural apenas ha tenido repercusiones en la práctica. La base social de las cooperativas agrarias se ha mostrado reacia desde un primer momento a este tipo de medidas, por miedo a que la gestión de la cooperativa quede en manos de los socios económicamente más fuertes. En definitiva, los socios con pequeñas contribuciones a la actividad, que son mayoritarios, no han permitido la instauración generalizada del voto plural. Para mayor escarnio, existen legislaciones autonómicas -como la andaluza- que avalan esta postura no autorizando el voto plural.

6.4.3.2. La actividad cooperativizada realizada con terceros no socios: las contradicciones del principio de mutualidad

El tercer principio cooperativo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), o "principio de participación democrática", estipula que los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Así mismo, la propia ACI define la cooperativa como una *empresa de propiedad conjunta* cuya finalidad es satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de *sus socios*. En estas recomendaciones se ha querido ver una confirmación del principio mutualista o "principio de exclusividad", según el cual "la cooperativa sirve exclusivamente a los socios de la misma" y, por tanto, no es admisible la participación de terceros no socios en sus actividades y servicios. Sin embargo, tanto en los ordenamientos europeos como en el nuestro, más que de "prohibición" cabe hablar de "limitaciones" para operar con terceros no socios.²⁶

Algunas clases de cooperativas que tradicionalmente han operado con terceros, como las de consumo, abandonaron hace mucho tiempo la interpretación estricta del principio mutualista, mientras que otras clases de cooperativas, como las de vivienda, lo aplican

²⁶ El debate sobre la idea de mutualidad en sede de sociedades cooperativas ha sido analizado exhaustivamente por Llobregat Hurtado (1990) y Paniagua Zurera (1997).

exhaustivamente por razones estructurales (Paniagua Zurera, 2005). Existe un terreno intermedio en el que están, entre otras, las cooperativas agrarias y las cooperativas de servicios, que han obtenido el refrendo legal para realizar actividades cooperativizadas con terceros, ajustándose a los límites legales de Derecho necesario.

La progresiva liberalización de la posibilidad de operar con terceros no socios ha supuesto una verdadera crisis del principio de mutualidad. Aunque muchos autores han considerado durante largo tiempo que la "naturaleza cooperativa" sólo existe cuando la sociedad opera exclusivamente con sus propios socios, actuando en un régimen de "mutualidad pura" (Vargas Vasserot, 2006), los ordenamientos europeos han superado esta crisis de pureza mutualista llevando a cabo sucesivas reformas legales, hasta el punto de que las actividades cooperativizadas con terceros no socios, también denominadas "operaciones extracooperativas", han dejado de ser algo marginal y ocasional para llevarse a cabo de forma habitual y sistemática (Paniagua Zurera, 2005).

No obstante, la mayoría de los Estados miembros de la UE que contemplan la posibilidad de realizar operaciones extracooperativas la formulan en términos restringidos. En numerosos casos se autorizan las transacciones con terceros siempre que las mismas sean de carácter accesorio y no vayan en detrimento de los intereses de los miembros.

Así mismo, sólo se admiten en determinadas clases de cooperativas (agrarias y de servicios, generalmente); con sujeción a límites máximos de actividad, como el máximo del 50% de la cuantía de las operaciones realizadas con los socios (por ejemplo: arts. 93.4 LC y 87.3 Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana); cumpliendo exigencias financieras específicas, como el destino de los resultados extracooperativos a reservas irrepartibles y su contabilidad separada, con algunas excepciones.²⁷ Las operaciones con terceros también suelen tener un tratamiento fiscal diferenciado. Deberán respetarse determinados límites de Derecho sustantivo para acceder a los beneficios que ofrece el régimen fiscal (por ejemplo: arts. 9.2. b y 13.10 LRFC). Así mismo, los resultados extracooperativos tributarán al tipo general en el impuesto sobre sociedades (art. 33.2 LRFC). Este régimen fiscal -de aplicación

²⁷ Así, por ejemplo, la obligación de contabilidad separada de operaciones cooperativas y extracooperativas no es obligatoria en la Ley estatal (art. 57.4 LC), ni en las normas madrileña (art. 59.5 LCCM) o valenciana (art. 65.3 LCCV); mientras que sí lo es en las leyes catalana (art. 64 LCCAT) y andaluza (art. 7.3 LCAN). Por último, la Ley de Cooperativas del País Vasco no distingue entre resultados cooperativos y extracooperativos.

en el ámbito de la legislación estatal y de las CCAA de régimen fiscal general-, supone que trasponer los límites impuestos a las operaciones con terceros implica la pérdida de los beneficios fiscales.

El proceso de ruptura generalizada del principio de mutualidad es evidente incluso en ordenamientos históricamente muy restrictivos en cuanto a la amplitud de las actuaciones con terceros. Así, en Francia se permiten dichas operaciones aunque dentro de ciertos límites.²⁸ Otras legislaciones, como la alemana, han configurado un régimen de amplia permisividad con respecto a la realización de operaciones con terceros no socios.²⁹ En Italia, tras la reforma de 2003 del Código Civil, se distingue entre cooperativas con "mutualidad preferente" de las que no lo son, y se les otorga a las primeras un régimen fiscal más ventajoso. Uno de los criterios para definir la "preferencia" es que las operaciones realizadas con los no socios no sean superiores al 50% del total.

En líneas generales, el ordenamiento de casi todos los países comunitarios admite las operaciones extracooperativas para alguna clase de cooperativa, pero incluso, en los casos en que no están autorizadas legalmente, se toleran a pesar de ser contrarias a la legislación nacional (Comisión, 2001).

La característica más notable del proceso de liberalización de estas operaciones es que están perdiendo su perfil de excepcionalidad para ser autorizadas con carácter general. En este sentido, se puede afirmar que la última Ley de Cooperativas de Cataluña (LCCAT) ha dado un paso más en la liberalización de las operaciones con terceros no socios, primero al establecer en su art. 4 que "las cooperativas pueden realizar operaciones con terceras personas no socias sin más limitación que las establecidas por sus propios estatutos sociales o por la presente Ley"; y después a lo largo del texto al imponer sólo límites a esas operaciones, o mejor dicho a la contratación de trabajadores por cuenta ajena, cuando se trata de cooperativas de trabajo asociado (art. 115 LCCAT). Evidentemente, la autorregulación de las operaciones con terceros prevista en la LCCAT supone otra vuelta de tuerca hacia la eliminación de las restricciones sustantivas a las operaciones con terceros no socios.

²⁸ La legislación cooperativa francesa, muy restrictiva en origen en relación a las operaciones extracooperativas, ha ido evolucionando hacia posiciones más flexibles. El Estatuto General de la Cooperación (norma de 1947 aún vigente) declara que las cooperativas no podrán admitir a terceros no socios para beneficiarse de sus servicios, a menos que las leyes particulares que las regulen lo autoricen (art. 3). En la actualidad, la mayoría de las leyes particulares autorizan las operaciones con terceros, como sucede en el Código Rural de 1981.

²⁹ La Ley alemana de 1 de mayo 1889, de cooperativas establece que se deberá hacer constar en los estatutos "la posibilidad de extender la actividad empresarial a personas que no reúnan la condición de socios de la cooperativa" (art. 8.1.5).

A nuestro juicio, la posición adoptada por el legislador catalán no desvirtúa en modo alguno la consideración de la cooperativa como una entidad de Economía Social, si bien puede resultar contraria al principio mutualista que muchos autores defienden (Fajardo, 1997). Por nuestra parte, creemos que las posibilidades de autorregulación deben prevalecer sobre el mutualismo exigido por imperativo legal, en primer lugar, porque en los países con sistemas de autorregulación se ha demostrado que las propias cooperativas son las primeras interesadas en operar preferentemente con sus socios, y en segundo lugar, porque nuestro ordenamiento ofrece la opción de respetar los límites tributarios y, conservar los beneficios fiscales, o no respetarlos y perder dichos beneficios en aras de maximizar las operaciones con terceros. En consecuencia cabe preguntarse: ¿qué justificación tiene establecer limitaciones sustantivas a estas operaciones?

Desde nuestro punto de vista, las leyes sustantivas no deben ser más restrictivas en esta materia que las fiscales. Las operaciones con terceros deben admitirse con carácter general, estableciendo suficientes garantías (como, por ejemplo, su inclusión en los estatutos sociales, el tratamiento diferenciado de los resultados extracooperativos o la obligatoriedad de su contabilidad separada), y sólo deben limitarse en casos puntuales y que estén plenamente justificados (como, por ejemplo, en los supuestos de contratación de trabajadores no socios en las cooperativas de trabajo).

Las cooperativas españolas deben liberarse del corsé reglamentista que supone un régimen jurídico sustantivo para las operaciones con terceros, que deben liberalizarse y subsumirse en el régimen fiscal. Además, resulta mucho más preocupante para las cooperativas agrarias la vertiente contraria del principio de exclusividad, según la cual "los socios deben operar exclusivamente con la cooperativa". Los incumplimientos de la obligación de participar en la actividad de la cooperativa en la cuantía mínima comprometida, que son numerosos y en algunos casos generalizados, acarrear consecuencias económicas y sociales mucho más graves que la remota posibilidad de desnaturalización por abuso de las operaciones con terceros.

En una aplicación clara del principio de autonomía de la voluntad (aquí sí), el legislador ha dejado el cumplimiento de los compromisos de los socios al arbitrio de las cláusulas estatutarias. Es la vía interna cooperativa, la vía disciplinaria, la que permite perseguir estos incumplimientos, pero resulta claramente insuficiente. En general, las sanciones son tan bajas que no sólo no resultan disuasorias sino que parecen estimular las conductas infractoras. En la inmensa mayoría de los casos, los incumplimientos del principio de exclusividad son

tolerados, y en los casos muy graves, que a veces conllevan la expulsión del socio, las sanciones se dirimen con frecuencia en sede judicial, lo cual no dice mucho a favor de la eficacia de la norma.

Aunque los estatutos sociales de muchas cooperativas agrarias establecen el principio de exclusividad,³⁰ siempre existirán socios que realizarán operaciones comerciales con otras entidades, incurriendo en competencia desleal con la propia cooperativa. Obviamente, la ley no puede evitar los incumplimientos contractuales -pues creemos que así deben calificarse estas conductas- pero cuando son muy frecuentes, o generalizados, debe contribuir a mejorar su gestión por parte de las cooperativas. Creemos que en esta materia podrían estudiarse medidas eficaces que faciliten la persecución de estas conductas, eviten su judicialización y permitan resarcirse a la cooperativa por los perjuicios económicos ocasionados.

6.4.4. Limitaciones financieras

6.4.4.1. Las reservas legales irrepitibles entre los socios

Muchos ordenamientos, entre ellos el español, adoptan el principio de la "distribución desinteresada", según el cual, en el momento de la liquidación, las reservas netas y el haber social restante deben destinarse a otras organizaciones que persigan objetivos similares. Para ello, se constituyen obligatoriamente reservas irrepitibles entre los socios, que tienen por Ley funciones específicas. Generalmente, las principales finalidades de los fondos sociales obligatorios son, por un lado, la garantía financiera de la cooperativa y, por otro lado, la formación de socios y trabajadores, la difusión del cooperativismo y la promoción cultural, profesional y asistencial del entorno de la entidad.

Los Estados miembros de la UE que cuentan con una normativa especial para la creación de reservas irrepitibles son generalmente aquéllos donde las cooperativas tienen un estatuto muy diferente al de otras formas jurídicas de empresa (Comisión, 2001). En esta materia pueden distinguirse dos tipos de legislación:

³⁰ En determinados casos, la propia legislación exige que se establezca estatutariamente el principio de exclusividad. Así sucede en el artículo 125 bis c) del Reglamento (CE) nº 1.234 del Consejo, de 22 de octubre de 2007, por el que se establece la Organización Común de Mercado de mercados agrícolas (OCM única), en cuya virtud los afiliados "deben vender la totalidad de su producción a través de la organización de productores".

- a) En Francia, Italia, España, Portugal, Finlandia y Suecia, el principio de no distribución de las reservas se exige legalmente y se aplica, por tanto, con bastante rigor.
- b) Por el contrario, en Bélgica, Alemania y Holanda, la Ley determina si pueden repartirse o no las reservas, pero la cuestión de su distribución en caso de disolución de la empresa o de retirada de uno de sus socios queda al arbitrio de los socios, a través de cláusulas estatutarias.

No obstante, si bien este esquema puede darnos una visión orientativa de la legislación europea, simplifica demasiado una regulación extremadamente compleja.³¹

Por lo que se refiere a España, tanto la legislación autonómica como la estatal dan un tratamiento jurídico a las reservas irrepartibles basado en los mismos principios. La Ley estatal las denomina "fondo de reserva obligatorio" y "fondo de educación y promoción". Ambos fondos son irrepartibles entre los socios, pero el segundo además es inembargable (arts. 55.1 y 56.5 LC). La reserva obligatoria funciona como un mecanismo para imputar o compensar pérdidas en determinadas circunstancias.³²

La irrepartibilidad del fondo de reserva obligatorio favorece la consolidación financiera de la cooperativa pero desincentiva su dotación. La imposibilidad de distribuirlo entre los socios, incluso en el momento de la disolución de la cooperativa, hace que se vea con rechazo la acumulación indefinida de recursos en los fondos obligatorios.³³ Entre los inconvenientes que presenta la aplicación rigorista del principio de irrepartibilidad cabe señalar que, en los procesos de fusión, perjudica a las cooperativas que han consolidado más y mejor sus reservas obligatorias, pues en la relación de canje de las aportaciones sociales no se tienen en cuenta

³¹ Así, por ejemplo, en el caso de Alemania, la Ley de Cooperativas (art. 7.2) dispone que los estatutos deberán determinar obligatoriamente la constitución de una reserva legal destinada a cubrir pérdidas reflejadas en el balance, así como la manera en que ha de constituirse, en concreto la parte de excedente anual y el montante mínimo que aquel haya de alcanzar a fin de que pudiera tener lugar tal incorporación. En el caso de Francia, el Estatuto General de Cooperación establece que, salvo disposición contraria en leyes sectoriales, se deducirán tres veinteaavas partes de los excedentes para constituir la reserva legal irrepartible (art. 16). Como excepción a la irrepartibilidad (art. 18), el socio que se dé de baja en la sociedad tendrá derecho a una parte de las reservas, en los términos y cuantía previstos legalmente.

³² Si no se han dotado reservas voluntarias suficientes para compensar las pérdidas existentes, puede imputarse al fondo de reserva obligatorio una cantidad máxima que se cuantifica atendiendo al origen de las pérdidas y a los porcentajes de resultados cooperativos, extracooperativos y extraordinarios, aplicados a este fondo en los últimos cinco años (Paniagua, 2005; p. 214).

³³ En algunos subsectores del cooperativismo agrario se ha pretendido eludir el principio de distribución desinteresada mediante prácticas heterodoxas, por llamarlas de alguna manera, como cerrar el ejercicio económico a excedente nulo o generar pérdidas ficticias, para las grandes cooperativas los problemas se multiplican.

las reservas irrepartibles, que pasan a integrar directamente los fondos de naturaleza análoga de la entidad resultante de la fusión. Esta situación se ha observado con frecuencia en los procesos de fusión de cooperativas agrarias (Meliá, 2004).

Para aminorar en parte los efectos negativos del principio de distribución desinteresada, la Ley valenciana de cooperativas dispone que el fondo de reserva obligatorio podrá aplicarse en los procesos de fusión a la cuota o aportación económica que deban desembolsar los socios con destino a la reserva obligatoria de la cooperativa resultante (art. 70.3.c LCCV). Además, tradicionalmente se ha venido considerando que la existencia de los fondos sociales irrepartibles supone una de las principales objeciones para admitir la transformación de una cooperativa en otra figura societaria (Morillas y Feliú, 2002). Por ello, en un primer momento, la Ley de Cooperativas de Andalucía (LCAN) contempló la repartibilidad parcial en caso de transformación pero posteriormente abandonó este criterio.³⁴

Por todo ello, creemos que la eficiencia del fondo de reserva obligatorio debe reforzarse mediante mecanismos que limiten su dotación indefinida, como el establecimiento de límites cuantitativos,³⁵ evitando así que durante toda la vida de la cooperativa subsista la obligación legal de dotarlo.

En este sentido, creemos que las posiciones a favor de la repartibilidad incondicionada de la reserva obligatoria, especialmente debido a la generalización de las operaciones con terceros (Pastor Sempere, en Alonso-Espinosa, 2001), debe oponerse, en primer lugar, que la idea de cooperativa implica que al menos una parte de los recursos deben ser propiedad común de la cooperativa (ACI, 1995), en segundo lugar, que las cooperativas de los países con sistemas de autorregulación se dotan de recursos comunes irrepartibles (véase, por ejemplo, el caso de Dinamarca), y en tercer lugar, que el legislador debe fomentar la autorregulación en esta materia, fijando mínimos de Derecho sustantivo y eliminando los obstáculos que el principio de distribución desinteresada plantea en los procesos de reestructuración societaria.

³⁴ En su redacción original el art. 108.4 LCAN disponía que el fondo de reserva obligatorio integrado en el haber social restante debería ponerse a disposición de la Administración de la Junta de Andalucía, añadiendo a continuación que "de establecerse la repartibilidad parcial del fondo de reserva obligatorio, conforme a lo dispuesto en el apartado 2 del artículo 95 de la presente Ley, sólo se pondrá a disposición de la Administración el cincuenta por ciento de su importe." Este segundo inciso fue suprimido, en virtud de la Ley 3/2002, de 16 de diciembre, por la que se modificó la Ley 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

³⁵ Véase al respecto los arts. 60.2 LCCM y 68.2 LCCV.

6.4.4.2. La financiación externa por terceros no socios

Las tradicionales dificultades de financiación de las cooperativas han llevado a que ocho Estados miembros de la UE admitan las inversiones en las cooperativas de terceros no socios, bajo diversas modalidades de financiación. Sin embargo, las cooperativas agrarias están haciendo poco uso de estas posibilidades debido, entre otras causas, al "carácter conservador" de de gran parte de los rectores y gerentes de las cooperativas (Paz, 2004).

Cuando una cooperativa agraria alcanza un alto volumen de negocio, sus necesidades financieras no pueden solventarse únicamente a través de la vía interna de las aportaciones obligatorias o voluntarias de los socios. Las leyes europeas han venido incorporando sucesivamente instrumentos de financiación externa como, por ejemplo, los certificados cooperativos de inversión creados en Francia en 1992.³⁷ Todos estos instrumentos constituyen partidas de pasivo que representan aportaciones financieras de los socios o de terceros, y que deben ser reintegradas de acuerdo con las condiciones fijadas en su emisión (Fernández Guadaño, 2002).

Las leyes españolas suelen incluir los instrumentos de financiación externa bajo rúbricas como "otras financiaciones" (por ejemplo: arts. 54 LC y 65 LCCV), o también como "aportaciones que no se integran en el capital social" (por ejemplo: art. 84 LCAN). Entre estos mecanismos están los "títulos participativos" que dan derecho a una retribución que puede estar en función de la evolución de la actividad de la cooperativa (arts. 54.2 LC y 62.5 LCC), o no necesariamente (arts. 86.5 LCAN y 62.4 LCCV). Pueden, además, incorporar un interés fijo, por lo que la remuneración de los títulos participativo puede ser variable o mixta. La emisión de los títulos participativos deberá atenerse a la legislación vigente en materia financiera.

Además de estas modalidades de financiación externa, nuestras leyes han creado instrumentos de financiación en condiciones de inversión en capital, como las aportaciones de "asociados" y "socios colaboradores", y en condiciones próximas a la inversión en capital, como las "participaciones especiales". En este sentido, los socios colaboradores pueden obtener una rentabilidad limitada de su participación en el capital social vía intereses,³⁸ y los

³⁷ La asamblea general podrá acordar la emisión de certificados cooperativos de inversión representativos de derechos pecuniarios vinculados a una parte del capital y sin derecho a voto, de conformidad con lo dispuesto en las normas particulares de cada clase de cooperativa y los informes preceptivos que exige la ley (art. 19 quinquies y siguientes de la Ley 47/1775, de 10 de septiembre, Estatuto General de Cooperación).

³⁸ Véase como ejemplos de esta posibilidad los arts. 14 en relación con el 48 LC, en el caso estatal, y el 35 en relación con el 80 LCAN, en el caso andaluz, que se refiere al mismo tipo de socios aunque los denomina "asociados".

suscriptores de "participaciones especiales" son titulares de créditos subordinados libremente transmisibles que adquirirán la consideración de capital social cuando su vencimiento no tenga lugar hasta la liquidación de la cooperativa.³⁹

A esto hay que añadir experimentos legislativos que no han llegado a consolidarse, como la "cooperativa mixta", figura inspirada en las "sociedades mixtas de interés agrícola" creadas en Francia.⁴⁰ Tanto las participaciones especiales como las cooperativas mixtas han sido criticadas, debido a las dudas que suscitan, ya que pueden distorsionar la puesta en práctica de los principios cooperativos.⁴¹ Sin embargo, ante las carencias del régimen económico de la cooperativa, otros autores destacan la importancia de las participaciones especiales como un nuevo componente de los recursos propios que pone de relieve el tránsito a una visión no formal, sino económica y real, del concepto de capital social.⁴²

La recepción de estas innovaciones, que pretenden paliar las insuficiencias de las aportaciones obligatorias y voluntarias de los socios, ha sido escasa. Ninguno de los nuevos instrumentos ha conseguido cubrir las necesidades de financiación de las grandes cooperativas agrarias. La participación de terceros en la financiación de la cooperativa sigue sujeta a límites cuantitativos y cualitativos, como por ejemplo, la exigencia de que solo puedan retribuirse mediante un interés restringido, condicionado a la existencia de excedentes ordinarios o fondos de libre disposición y limitado con topes arbitrarios referenciados con el interés legal del dinero.

El mercado financiero no está preparado para negociar instrumentos de diseño "cooperativo", es decir, retribuidos en función de intereses, y emitidos por entidades de Economía Social, que distribuyen resultados en función de la participación en la actividad, no en el capital. Pero esta situación no es una particularidad de nuestras cooperativas agrarias: las cooperativas europeas tienen problemas de financiación muy similares, por lo que las soluciones puestas en marcha han sido también muy parecidas. Tanto si se escoge la vía interna de las aportaciones voluntarias de los socios,⁴³ como la vía externa de la financiación por terceros no socios⁴⁴ las opciones están muy limitadas.

³⁹ Los arts. 53 LC, 62.1 LCCAT y 64 LCPV regulan las participaciones especiales, mientras que la mayoría de las leyes autonómicas no contemplan la emisión de estos recursos.

⁴⁰ Arts. L.541-1 a L.541-4 del Código Rural francés, aprobado por Decreto nº 81-276, de 13 de marzo de 1981.

⁴¹ Fernández Guadaño (2002), p. 26.

⁴² Pastor Sempere (2001), p. 213.

⁴³ La más adecuada según autores como García Gutiérrez (1999), o Celaya (2001).

⁴⁴ Defendida por autores como Pastor Sempere (2001), p. 213.

En nuestra opinión, ninguna de las dos vías, en su configuración actual, puede resolver con eficacia el déficit de capitalización de las cooperativas agrarias. Las cooperativas no pueden emitir acciones, ni pueden gestionar de una manera ágil muchas de sus inversiones financieras. La estructura democrática supone un sacrificio de flexibilidad que se da tanto en los sistemas reglamentistas como en los sistemas de autorregulación. Los posibles remedios para paliar, que no solucionar, estos problemas pasan por detener la acumulación indefinida de reservas irrepartibles y por conseguir que los instrumentos de financiación sean más atractivos para los inversores.

En este sentido, creemos que debería estudiarse la posibilidad de que las cooperativas de crédito, en su condición de intermediarios financieros de base cooperativa con gran implantación en el medio rural, adoptaran un papel directo en la financiación de las cooperativas agrarias, es decir, entrarán a formar parte del capital de las cooperativas en un plano de igualdad con los otros socios. Hoy en día, los intermediarios financieros participan en empresas de todo tipo y esperan rentabilizar su inversión mediante los rendimientos que se obtengan en función de los beneficios de la entidad participada, o mediante la posibilidad de transmitir libremente sus participaciones en el mercado financiero. Esto en las cooperativas es imposible, e incluso, inadmisiblemente conceptualmente. Ahora bien, cuando hablamos de cooperativas de crédito estamos hablando de auténticas cooperativas, no de entidades mercantiles cuyo único objetivo es la maximización del beneficio de sus accionistas. Por ello creemos que deberían tener una consideración específica en el ámbito de la financiación voluntaria de las cooperativas agrarias.

En nuestra opinión, sería legítimo establecer la posibilidad de que las cooperativas de crédito suscriban aportaciones voluntarias al capital social de las cooperativas. Los rendimientos que podrían obtener deberían referenciarse a su participación en la actividad cooperativizada, considerando su soporte financiero como "actividad cooperativizada" a todos los efectos, puesto que, en realidad, esa financiación tiene su origen en la actividad cooperativizada por la cooperativa de crédito con sus propios socios. Tendrían la posibilidad de transmitir en cualquier momento sus aportaciones a capital social, pero sólo a otras cooperativas de crédito. Además, habría que establecer una serie de cautelas y garantías: limitación de sus aportaciones sobre el total del capital social, regulación de su presencia en los órganos sociales, y, lo más complicado de todo, definir los criterios de equivalencia de la actividad cooperativizada "financiera" con la actividad cooperativizada típica.

Evidentemente, esta idea que avanzamos no es la única posibilidad para fomentar el papel imprescindible que las cooperativas de crédito juegan en el cooperativismo agrario. No nos cabe duda de que nuestra propuesta será acogida con desconfianza, cuando no con franca hostilidad, por muchos de los agentes implicados en el sector, empezando por los propios socios de las cooperativas agrarias, y muchos de sus directivos, que no van a aceptar fácilmente la presencia de "socios capitalistas" que puedan llegar a "controlar su cooperativa". Y, efectivamente, hablamos de "socios de capital", capaces de contribuir a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, pero no de cualquier clase de socios, sino de socios cooperativos, por lo que sería más preciso hablar de "socios de crédito cooperativo".

Pero todo esto, no nos engañemos, hoy por hoy es ciencia-ficción. Por ello, tanto en España como en muchos otros países europeos, se ha ensayado la solución opuesta que, probablemente, resulte ser la más adecuada en la práctica para superar la rigidez financiera de las cooperativas agrarias: la participación en sociedades de capital y el control de las mismas.

6.4.4.3. La participación de las cooperativas en entidades no cooperativas

La regulación sustantiva de las cooperativas en la UE no contiene ningún precepto que prohíba a las cooperativas agrarias participar en el capital de otras sociedades dentro de un régimen de libre mercado. Sin embargo, en los países europeos que tienen un régimen tributario especial para las cooperativas, a diferencia de lo que sucede en los países que no lo tienen, la inversión en entidades no cooperativas puede estar sometida a determinadas restricciones.

En España las limitaciones que existen a la participación de las cooperativas agrarias en sociedades mercantiles, o de índole no cooperativa, son únicamente de naturaleza fiscal. Así, será causa de pérdida de la condición de cooperativa fiscalmente protegida la participación de la cooperativa, en cuantía superior al 10%, en el capital social de entidades no cooperativas. No obstante, dicha participación podrá alcanzar el 40% cuando se trate de entidades que realicen actividades preparatorias, complementarias o subordinadas a las de la propia cooperativa. El conjunto de estas participaciones no podrá superar el 50% de los recursos propios de la cooperativa. El Ministerio de Economía y Hacienda podrá autorizar participaciones superiores, sin pérdida de la condición de cooperativa fiscalmente protegida, en aquellos casos en que se justifique que tal participación coadyuva al mejor cumplimiento de los fines sociales cooperativos y no supone una vulneración de los principios fundamentales de actuación de estas entidades (art. 13.9 LRFC).

Estamos ante una norma notablemente restrictiva, que utiliza porcentajes más que discutibles (Paz, 2004), y que obliga a veces a las cooperativas agrarias a recurrir a subterfugios para crear entidades instrumentales, como buscar partícipes *ad hoc*, que pueden ser entidades mercantiles creadas por socios de la propia cooperativa. Generalmente, las cooperativas constituyen entidades no cooperativas para realizar "actividades preparatorias, complementarias o subordinadas", con socios como cooperativas de primer y segundo grado, cooperativas de crédito, cajas rurales, sociedades agrarias de transformación -y también con entidades financieras, sociedades mercantiles, o entidades públicas-, teniendo muy en cuenta que ninguna de las cooperativas implicadas supere los límites fiscales.

Sin embargo, es frecuente que una cooperativa agraria necesite crear una entidad auxiliar para prestar servicios en exclusiva a la cooperativa. En estos casos, la cooperativa necesita tener el control total de la entidad que puede obtener por los medios indirectos antes señalados, aunque la manera más eficiente es poseer más del 50% del capital social, o incluso el 100%.

Si se pretende superar los límites fiscales, la consideración de que la entidad realiza "actividades preparatorias, complementarias o subordinadas", y que "coadyuva al mejor cumplimiento de los fines sociales cooperativos y no supone una vulneración de sus principios fundamentales", de conformidad con el citado art. 13.9 LRFC, se basa en conceptos jurídicos indeterminados que debe interpretar el Ministerio de Economía y Hacienda. Aunque la tutela administrativa se justifica por la existencia de un régimen de beneficios fiscales, el fundamento de las restricciones se encuentra en la posibilidad -nada extraña en la práctica de las cooperativas agrarias-, de desnaturalizar una cooperativa agraria mediante la constitución de una sociedad mercantil controlada sólo por parte de los socios, a la que se transfieren los principales activos de la cooperativa. Así, sólo un grupo de socios, que pueden ser los miembros del consejo rector, se adueña de los activos más importantes de la cooperativa, que quedan fuera del control de la mayoría de los socios. Ante estas situaciones de hecho, la pérdida de los beneficios fiscales no es sanción suficiente, sino que debería ser objeto de descalificación con base en el art. 116.1.b LC, y sus concordantes en la legislación autonómica.

En todo caso, las cooperativas agrarias no tienen excesivas dificultades para invertir en sociedades de naturaleza no cooperativa por encima de los límites fiscales, pues la Dirección General de Tributos autoriza con facilidad estas operaciones, siempre que se ajusten a lo dispuesto en el art. 13.9 LRFC. Por tanto, dejando a un lado los requerimientos fiscales, las cooperativas agrarias no han hallado obstáculos sustantivos para participar en entidades subordinadas al objeto social de la cooperativa.

Los problemas fácticos aparecen cuando lo que se pretende es derivar gran parte de la actividad de la cooperativa a una sociedad mercantil, con la finalidad de cubrir objetivos operativos (diversificación, expansión, reestructuración, etc.) o meramente financieros (atraer inversiones y mejorar su posición frente al crédito bancario).

¿Por qué se necesita optar por la forma mercantil para llevar a cabo actividades de expansión? Existen varias razones, y una de las más relevantes es que no está sujeta a las limitaciones estructurales que debe soportar la cooperativa y, por tanto, puede operar de manera más flexible en el mercado financiero. Así, por ejemplo, la intervención de terceros en la actividad no está sujeta a restricciones, no existen reservas irrepartibles, la distribución de beneficios se hace en función del capital, y no de la actividad, las participaciones en el capital social pueden generar plusvalías y pueden transmitirse libremente, se puede acceder a los mercados secundarios para captar recursos, etc.

Además, las grandes cooperativas agrarias tienen generalmente socios que no son cooperativas y que, a su vez, participan en entidades no cooperativas. Es indiferente que las actuaciones de estas compañías sean preparatorias, complementarias o subordinadas, o que coadyuven al fin social sin vulnerar los principios cooperativos: las cooperativas constituyen y participan en estas empresas por exigencias del mercado (acceder a nuevas áreas de negocio, economías de escala, establecer sucursales, profesionalizar servicios de la cooperativa, etc.).

Por todo ello, consideramos imprescindible sustituir del actual régimen del art. 13.9 LRFC por otro más abierto -al menos en el caso de las cooperativas agrarias-, que no se base en porcentajes de participación arbitrarios sino que utilice otros parámetros para acreditar el control efectivo de la sociedad participada por los socios de la cooperativa como, por ejemplo, que la mayoría de los consejeros de la sociedad participada sean miembros de la cooperativa, y hayan sido designados por la asamblea general de la misma.

7. Conclusiones

Tras el análisis de la situación y evolución del cooperativismo agroalimentario europeo se detectan grandes diferencias en cuanto al grado de desarrollo empresarial entre las cooperativas de diferentes países. Las experiencias más destacables se encuentran en Dinamarca, Holanda e Irlanda.

Tras el análisis general del cooperativismo en esos países, centrándonos en el cooperativismo cárnico danés, el hortofrutícola holandés y lácteo irlandés, se identifican y estudian varias de las organizaciones más representativas de cada sector, observando un denominador común: todas han hecho del crecimiento parte de su estrategia.

Sin embargo, no existe un modelo único, puesto que cada una de las cooperativas tiene su propio modelo de crecimiento. Algunas se articulan a través de 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 se observa en 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.

En otro orden de cosas es de destacar que en los tres ámbitos objeto de estudio no existe propiamente una legislación específica para las cooperativas, ya que tan sólo en el caso holandés aparece una regulación de mínimos que se incorpora en el marco de la legislación general de personas jurídicas, en la que se dedica una parte del articulado a la sociedad cooperativa, siendo en el caso danés e irlandés inexistente.

En los tres casos no existe un régimen de protección fiscal de tipo sustantivo, ya que los únicos beneficios fiscales se derivan de medidas relativas a la actividad y son de carácter general sin diferenciación por el tipo societario.

La identificación del carácter cooperativo se encuentra desde el desarrollo voluntario en el marco de su autorregulación estatutaria al incorporar en mayor o menor grado el cumplimiento de los llamados principios cooperativos. Cabe observar en este punto una posición más estricta en las exigencias relativas a la organización como son el compromiso social, la regulación de una actividad pormenorizada de los socios con la entidad, incorporando sanciones por incumplimiento de entregas de los mínimos obligatorios, así como la fijación de bajas automáticas de socios inactivos, etc. Frente a ello, son más flexibles en su comportamiento económico actuando como verdaderas sociedades mercantiles si bien sosteniendo su identidad cooperativa pero sin restricciones a la hora de participar en otras sociedades o de plantearse fusiones que suelen ser más eficientes y rápidas bajo el régimen mercantil.

Los casos objeto de estudio son organizaciones que han logrado consolidarse como líderes en el sector de actividad agroalimentaria en el que actúan y que en todos los casos sostienen su origen cooperativo, bien en su fórmula inicial o bien mediante el desarrollo de otras sociedades, participadas por sociedad cooperativa origen.

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, en 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 (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 favorecer 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 destacando como elemento diferenciador la fuerte vinculación de la oferta con el productor (ganadero). Sin embargo, en ningún caso se vincula la marca directamente al origen cooperativo.
- Todas ellas se caracterizan por una fuerte apuesta en la inversión en I+D+i como elemento clave de competitividad en el sector agroalimentario, tratando de dar respuesta a las nuevas demandas del mercado, llegando en algunos casos hasta el 3% de la facturación. Se reconoce que el desarrollo de la I+D ha ido vinculado a su 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. Es obligado señalar que en algunos casos el desarrollo de estas políticas ha tenido un fuerte coste social al no ser siempre bien entendidas por la base social.
- Todas las organizaciones analizadas han promovido una fuerte internacionalización de su negocio agroalimentario, a través de la realización de adquisiciones estratégicas en otros países que constituían sus principales mercados de destino, configurando a través de estas filiales grandes grupos multinacionales.

Las necesidades de financiación que ha requerido el crecimiento de estas organizaciones se han atendido a través de diferentes fórmulas u opciones:

- Financiación propia a través de nuevas aportaciones a capital por parte de los socios, así como procedentes de la aplicación de reservas.
- Creación de sociedades mercantiles para poder acceder al mercado de capitales con la incorporación de nuevos partícipes inversores a la financiación propia, medida que también en algunos casos ha supuesto una fuerte controversia con la base social que

veía amenazado su protagonismo en los procesos de decisión y control de la sociedad. Según los casos la participación de la cooperativa en el capital de la sociedad mercantil es exclusiva, si bien en otros (Kerry) se ha ido reduciendo progresivamente hasta llegar al 28%. En algún caso, uno de los motivos que ha conducido a la elección de una fórmula puramente mercantil ha sido la existencia de socios inactivos, reacios a realizar nuevas aportaciones a capital y que por otra parte tampoco deseaban causar baja en la sociedad, ya que el reembolso de sus aportaciones se realizaba por su valor nominal, alejándose del verdadero valor patrimonial acumulado por la sociedad. La creación de la sociedad mercantil, además de captar nuevos inversores, permite la mejor realización por los socios de parte de las plusvalías patrimoniales que se han producido a lo largo de los años.

En cuanto a su posicionamiento en el mercado, se sitúan de la misma forma que sus competidores buscando todos los posibles canales de comercialización, intentando fortalecer su vinculación con la distribución alimentaria, pero al mismo tiempo incorporando 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 (Nestlé, Calsberg, Pepsi...)

A partir de la comparación de las organizaciones estudiadas respecto a la realidad del cooperativismo agroalimentario español se apuntan una serie de propuestas:

- Animar a la Administración y a las entidades representativas que inicien un *proceso de sensibilización y racionalización* de las actividades productivas y comerciales que traspase el ámbito autonómico.
- La necesidad de una *reforma del marco normativo* que facilite el desarrollo de las cooperativas o, al menos, no suponga un obstáculo. Esta reforma debería atreverse a superar el restrictivo marco de competencias territoriales y proponer la armonización normativa; mediante una ley de armonización, una ley marco, o una ley sectorial.
- Por lo que se refiere a los aspectos societarios de la reforma, debería generalizarse la *posibilidad de voto plural*, y dejar su establecimiento por vía estatutaria, tal y como se admite en los países con el cooperativismo agrario más consolidado, y en gran parte de la legislación autonómica. Igualmente, debería liberalizarse la posibilidad de realizar *actividades con terceros no socios sin limitaciones*, restringiéndolas solo en ciertos casos y estableciendo garantías suficientes.

- En lo que respecta a los aspectos del régimen económico, sería necesario establecer supuestos de *repartibilidad de la reserva obligatoria*, dados los inconvenientes y disfunciones que plantea su irrepartibilidad actual. Así mismo, se deberían *mejorar las vías de financiación externa*, reformulando la función del capital social en consonancia con las actuales reformas contables y buscando instrumentos de financiación que sean más atractivos para los inversores, admitiendo su posible retribución vía resultados. Por otra parte, dadas las evidentes necesidades de participar en entidades no cooperativas, es imprescindible derogar las restricciones fiscales a dicha participación.
- Para favorecer *los procesos de fusión* deberían modificarse algunos aspectos legales que ocasionan disfunciones indebidas. Así, convendrían reconocerse derechos económicos para motivar a los socios. Igualmente, debería limitarse el exorbitante derecho de baja voluntaria del socio disconforme. También deberían replantearse las mayorías necesarias para obtener el acuerdo. Por otra parte, y esto reclama la atención del legislador estatal y los legisladores autonómicos, es necesario regular las fusiones interterritoriales.
- Muchas de las reformas que hemos planteado no pueden llevarse a cabo sin *modificar el régimen fiscal*. Sin embargo, en el caso de las cooperativas agrarias, el régimen de beneficios fiscales puede suponer un freno más que un estímulo al desarrollo. Los beneficios tributarios tienen como contrapartida limitaciones sustantivas (operaciones con terceros, reservas obligatorias; participación en otras sociedades, etc.). Teniendo en cuenta que las leyes sustantivas no deben ser más restrictivas que las fiscales, debe aprovecharse el actual escenario de reformas contables para incidir en el cambio de la legislación sustantiva, a través de los cambios que se lleven a efecto en la legislación tributaria.

8. Anexo I

8.1. Análisis Cluster I (incluye las cooperativas de todos los países de la UE-15)

Análisis de conglomerados jerárquicos

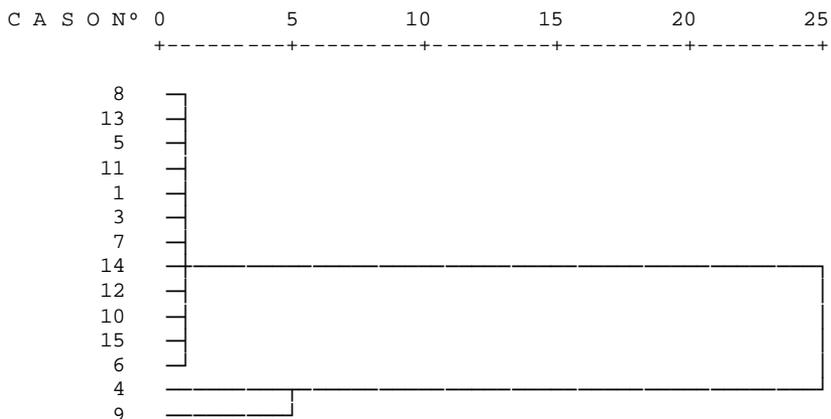
Tras el análisis de la situación y evolución del cooperativismo agroalimentario europeo se detectan grandes diferencias en cuanto al grado de desarrollo empresarial entre las cooperativas de diferentes países. Las experiencias más destacables se encuentran en Dinamarca, Holanda e Irlanda.

Resumen del procesamiento de datos

Válidos		CASOS Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
14	93,3	1	6,7	15	100,0

1. Usando la distancia euclídea al cuadrado.
2. Vinculación promedio (entre grupos).

Gráfico 8.1. Dendrograma con vinculación promedio (entre grupos). UE-15



1	Alemania	2	Austria	3	Bélgica
4	Dinamarca	5	España	6	Finlandia
7	Francia	8	Grecia	9	Holanda
10	Irlanda	11	Italia	12	Luxemburgo
13	Portugal	14	Reino Unido	15	Suecia

8.2. Análisis cluster II (excluye a las cooperativas danesas y holandesas)

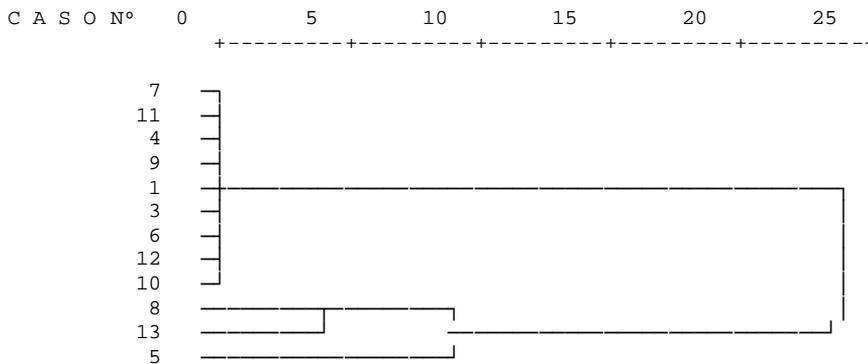
8.2.1. Análisis de conglomerados jerárquicos

Resumen del procesamiento de datos

Válidos		CASOS Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
12	92,3	1	7,7	13	100,0

1. Usando la distancia euclídea al cuadrado.
2. Vinculación promedio (entre grupos).

Gráfico 8.2. Dendrograma con vinculación promedio (entre grupos). UE-15



1	Alemania	2	Austria	3	Bélgica
4	España	5	Finlandia	6	Francia
7	Grecia	8	Irlanda	9	Italia
10	Luxemburgo	11	Portugal	12	Reino Unido
13	Suecia				

8.2.2. Análisis de conglomerados de K medias (3 conglomerados)*

Centros iniciales de los conglomerados

	Cluster		
	1	2	3
Facturación media '98	121,70	92,60	,10
Facturación media '03	295,60	125,30	,20
Facturación coop./ PFA '03	3,20	2,16	,09

PFA: Producción Final Agraria.

Distancias entre los centros de los conglomerados finales

Conglomerado	1	2	3
1		138,785	307,257
2	138,785		190,516
3	307,257	190,516	

Pertenencia a los conglomerados

País	Conglomerado	Distancia
Alemania	3	2,168
Austria
Bélgica	3	4,276
España	3	8,602
Finlandia	1	,000
Francia	3	13,065
Grecia	3	12,436
Irlanda	2	48,118
Italia	3	6,500
Luxemburgo	3	15,131
Portugal	3	11,344
Reino Unido	3	13,986
Suecia	2	48,118

Anova

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Facturación media '98	16097,324	2	324,861	9	49,551	,000
Facturación media '03	48127,703	2	302,642	9	159,025	,000
Facturación coop./ PFA '03	4,824	2	,102	9	47,324	,000

PFA: Producción Final Agraria.
Usando SPSS v.16 para Windows.

* Dinamarca y Holanda han sido excluidas porque su distancia al resto de países distorsionaba los resultados.

9. Anexo II

9.1. Relación de cargos contactados a través de embajadas por países

DINAMARCA

-Excmo. Sr. Niels Pultz. Embajador de Dinamarca en España.

HOLANDA

-Dña. María Luisa Sarazá. Asesora de Agricultura, Naturaleza y Calidad Alimentaria. Embajada de los Países Bajos en España.

-D. Ángel Guardo. Consejero del Ministerio Agricultura, Pesca y Alimentación. Embajada de España en los Países Bajos.

IRLANDA

-Excmo. Sr. Peter Gunning. Embajador de Irlanda en España.

9.2. Relación de directivos entrevistados por países y organizaciones y empresas cooperativas

DINAMARCA

-Arla Foods:

-Mr. Kristian Eriknauer. Corporate Assistant.

-Danish Agricultural Council:

- Mr. Jorgen Ougaard. Chief Consultant.

- Mr. Martin Nielsen. Chief Adviser.

-Danish Crown:

- Mr. Carl Christian Møller. Cheif Analyst.

-DLG:

-Mr. Kristian Hundeboll. Director Member of the Board.

HOLANDA

-Agrifirm:

-Mr. Ad Wals. Director.

-FloraHolland-Aalsmeer:

-Mr. Peter Otto. Corporate Affairs Relationship Manager.

-NCR (Nationale Coöperatieve Raad voor Land en Tuinbouw):

-Mr. Ruud Galle. Director.

-The Greenery:

-Mr. Ad Klaassen. Secretary DPA (Dutch Produce Association).

IRLANDA

-ICOS Ltd.:

-Mr. Seamus O'Donohoe. Secretary.

-Irish Dairy Board:

-Mr. Nicholas Simms. Secretary.

-Mrs. Anne Randles. Until recently Secretary General of Eucolait, the European Dairy Trade Association; actual Secretary.

- Mrs. Karen Thompson. Market Information Analyst.

-Kerry Group:

-Mr. Frank Hayes. Director of Corporate Affairs.

9.3. Guión/cuestionario utilizado para las entrevistas en profundidad a organizaciones/empresas cooperativas

1. LEGISLACION. Comentarios/evolución de la legislación cooperativa en los últimos años. ¿Supone su actual marco normativo un obstáculo para algunas de sus actividades?

2. FINANCIACIÓN. ¿Considera que el actual acceso a la financiación de las cooperativas agroalimentarias es suficiente? Indique cuales son las principales fuentes de financiación de su cooperativa. ¿Tiene su cooperativa acceso a los mercados de capital para financiarse?

3. ESTRATEGIA (I). ¿Es la dimensión o el tamaño empresarial un factor de competitividad para su cooperativa?

4. ESTRATEGIA (II). ¿Considera que las estrategias de diversificación son importantes para su cooperativa? ¿Las desarrolla?

- ¿Horizontales o verticales? ¿En qué proporción?

- ¿Dentro del sector agroalimentario o en otros sectores? ¿En qué proporción?

5. INTEGRACIÓN (I). ¿Cuáles son los principales modelos de integración que ha implementado su cooperativa en el pasado?

-Fusiones

-*Joint ventures*

-Alianzas

-A través del uso de la figura de la Sociedad Cooperativa Europea

-Otros

¿Se han desarrollado entre cooperativas nacionales o en el plano internacional?

6. INTEGRACIÓN (II). En los modelos de integración utilizados por su cooperativa en la actualidad, ¿cuáles son los principales cambios que destacaría con respecto a los que utilizó en el pasado? Destaque las ventajas e inconvenientes de los modelos actuales.

7. INTEGRACIÓN (III). ¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado su cooperativa en los procesos de fusión? ¿Tuvieron problemas u oposición por parte de los socios, empleados o directivos?

-Comentarios/evolución de la Ley de defensa de la competencia. ¿Supone un obstáculo para sus actividades?

8. APOYO INSTITUCIONAL. ¿Cuenta su cooperativa con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo (subvenciones, participación en el capital de alguna sociedad de su grupo, incentivos fiscales, etc.)?

9. MERCADOS (I). ¿Qué relaciones existen entre su cooperativa y el comercio minorista (detallarlas)?

- Inversión en el capital

- Contratos de suministro

- Otros

¿Son estables en el tiempo? ¿Tienen acuerdos que les obliguen a mantener la exclusividad en el suministro? ¿Considera éste un factor positivo?

10. MERCADOS (II). ¿Se distinguen sus productos en el mercado como cooperativos? Si es así, explique de qué forma, así como si tienen algún programa dedicado a tal fin.

11. I+D+i. ¿Qué porcentaje sobre la facturación representa la inversión en I+D+i?

-¿La llevan a cabo a través de contratos con la Universidad, sus propios equipos de I+D, Institutos de investigación, otros? ¿En qué proporción?

12. CONCLUSIÓN. Indique cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las cooperativas agroalimentarias en la actualidad.

10. Índices de tablas, gráficos y esquemas

10.1. Índice de tablas

- Tabla 2.1. *Distribución sectorial y geográfica de las entidades estudiadas* 19
- Tabla 3.1. *Estadísticas de las cooperativas agrarias en la UE-27 (1998-2003)* 23
- Tabla 3.2. *Cuota de mercado de las cooperativas agrarias en algunos países de la Unión Europea (1998-2003). En porcentaje* 24
- Tabla 3.3. *Algunos datos de la agricultura en los países protagonistas de la última ampliación de la UE (2006)* 26
- Tabla 3.4. *Principales puntos fuertes y débiles de las cooperativas agrarias* 36
- Tabla 3.5. *Estadísticas de las cinco primeras cooperativas de cada Estado miembro de la Unión Europea (2003)* 41
- Tabla 3.6. *Internacionalización de las mayores cooperativas lácteas europeas*..... 42
- Tabla 3.7. *Cuota por productos en la producción agraria europea de la UE-27 (2006). En porcentaje* 48
- Tabla 3.8. *Producción láctea mundial (2005)* 49
- Tabla 3.9. *Producción de leche de vaca y peso de la producción de leche en la Producción Final Agraria de los diez primeros productores lácteos europeos (2006)* 49
- Tabla 3.10. *Producción de productos lácteos en la UE-25. En miles de toneladas* ... 50
- Tabla 3.11. *Precios medios de los productos lácteos en la UE* 51
- Tabla 3.12. *Importaciones - exportaciones de productos lácteos. En miles de toneladas* 52
- Tabla 3.13. *Participación de los diferentes productos en la producción agraria en Irlanda (2006)* 53
- Tabla 3.14. *Leche disponible y producida en Irlanda (2006 y 2007). Datos de leche entera en millones de litros* 54

• Tabla 3.15. <i>Cooperativas socias de ICOS (2005)</i>	57
• Tabla 3.16. <i>Cooperativas irlandesas en el ranking TOP 300 de la ACI según su facturación (2005)</i>	58
• Tabla 3.17. <i>Margen bruto de diferentes productos lácteos</i>	62
• Tabla 3.18. <i>Evolución de la producción en Irlanda. En miles de toneladas</i>	62
• Tabla 3.19. <i>Número de empresas que procesan el 80% de la leche (2001)</i>	64
• Tabla 3.20. <i>Evolución del número de plantas transformadoras irlandesas por producto</i>	64
• Tabla 3.21. <i>Número de explotaciones de frutas y hortalizas y su tamaño medio (2005)</i>	69
• Tabla 3.22. <i>La producción cosechada de una selección de frutas y hortalizas (2006)</i>	70
• Tabla 3.23. <i>Volumen de importaciones de frutas y verduras a la UE-27. En millones de toneladas</i>	70
• Tabla 3.24. <i>Características estructurales de los mayoristas y minoristas de frutas y hortalizas (2005)</i>	71
• Tabla 3.25. <i>Cuota de mercado de los principales países productores hortofrutícolas (2008). En porcentaje</i>	72
• Tabla 3.26. <i>Datos generales de las cooperativas en los Países Bajos</i>	76
• Tabla 3.27. <i>Datos sectoriales sobre las cooperativas agrarias en los Países Bajos (2002)</i>	76
• Tabla 3.28. <i>Top 10 de las cooperativas agroalimentarias en los Países Bajos (2006)</i>	76
• Tabla 3.29. <i>Cuota de mercado de los principales países productores de carne (2008). En porcentaje</i>	80
• Tabla 3.30. <i>Principales indicadores del sector en la Unión Europea</i>	80
• Tabla 3.31. <i>Comercio exterior del sector cárnico en la Unión Europea</i>	81

• Tabla 3.32. <i>Principales productores por países (2007). En porcentaje</i>	82
• Tabla 3.33. <i>Principales países productores de carne de cerdo.</i> <i>En miles de toneladas</i>	83
• Tabla 3.34. <i>Principales países productores de carne de cerdo</i> <i>en la Unión Europea. En miles de toneladas</i>	83
• Tabla 3.35. <i>El desarrollo en el número de explotaciones</i> <i>en la agricultura danesa (1970-2002)</i>	85
• Tabla 3.36. <i>Evolución y gestión de las cooperativas en Dinamarca</i>	87
• Tabla 3.37. <i>Datos generales de las cooperativas en Dinamarca</i>	88
• Tabla 3.38. <i>Datos sectoriales sobre las cooperativas agrarias</i> <i>en Dinamarca (2003)</i>	89
• Tabla 3.39. <i>Datos de las principales cooperativas de Dinamarca (2003)</i>	89
• Tabla 4.1. <i>Cuota de exportación de IDB. En porcentaje</i>	92
• Tabla 4.2. <i>Filiales de IDB</i>	93
• Tabla 4.3. <i>Evolución de las ventas por sector de mercado. En porcentaje</i>	95
• Tabla 4.4. <i>Entidades que integran el Consejo Rector de IDB</i>	96
• Tabla 4.5. <i>Valor de las participaciones de Kerry Coop. En millones de libras</i>	103
• Tabla 4.6. <i>Resumen de la transformación de cooperativa a sociedad anónima</i>	103
• Tabla 4.7. <i>Evolución de las ventas y el empleo en Kerry</i>	106
• Tabla 4.8. <i>The Greenery en el Top 10 (2005). En miles de millones de dólares</i>	114
• Tabla 4.9. <i>Evolución de las principales cifras de The Greenery.</i> <i>En millones de euros</i>	115
• Tabla 4.10. <i>Principales cooperativas agrarias multiproducto (2003)</i>	119
• Tabla 4.11. <i>Principales cooperativas agrarias de suministros (2003)</i>	123
• Tabla 4.12. <i>Filiales de DLG y su participación en las mismas (2007)</i>	126
• Tabla 4.13. <i>Principales áreas de negocio de Danish Crown (2007/2008)</i>	132
• Tabla 4.14. <i>Oficinas de venta de Arla Foods (2008)</i>	145

- Tabla 4.15. *Filiales y empresas asociadas de Arla Foods en el exterior (2008)* 146
- Tabla 4.16. *Áreas clave en la estrategia climática de Arla Foods (2008)* 150

10.2. Índice de gráficos

- Gráfico 3.1. *Cuota de la EU-25 en el comercio mundial de productos lácteos.*
En porcentaje 51
- Gráfico 3.2. *Evolución del número de cooperativas irlandesas registradas, excluyendo las de crédito (1934-2006)* 56
- Gráfico 3.3. *Producción mundial de frutas y hortalizas (2007).*
En millones de toneladas 66
- Gráfico 3.4. *Incremento promedio anual de la producción mundial de carne (1998-2008). En porcentaje* 81
- Gráfico 3.5. *Exportaciones mundiales de carne de porcino. En porcentaje* 84
- Gráfico 4.1. *Evolución de los ingresos de Kerry. En millones de euros* 105
- Gráfico 4.2. *Distribución de los ingresos de Kerry Group Plc. (2006)* 108
- Gráfico 4.3. *Evolución del volumen de facturación de Agrifirm.*
En miles de euros 120
- Gráfico 4.4. *Evolución del número de clientes del Grupo DLG* 124
- Gráfico 4.5. *Evolución del volumen de facturación del Grupo DLG.*
En miles de millones de euros 124
- Gráfico 4.6. *Porcentaje facturación según mercados (2006/2007)* 131
- Gráfico 4.7. *Evolución del volumen de facturación.*
En millones de coronas danesas 133
- Gráfico 4.8. *Evolución del resultado de explotación.*
En millones de coronas danesas 134

• Gráfico 4.9. <i>Evolución del número de socios</i>	134
• Gráfico 4.10. <i>Distribución de los ingresos de Arla Foods por regiones (2008)</i>	147
• Gráfico 4.11. <i>Distribución de los ingresos de Arla Foods por productos (2008)</i> ...	147
• Gráfico 4.12. <i>Evolución del número de socios de Arla Foods</i>	148
• Gráfico 8.1. <i>Dendograma con vinculación promedio (entre grupos). UE-15</i>	205
• Gráfico 8.2. <i>Dendograma con vinculación promedio (entre grupos). UE-15</i> <i>[se excluyen las cooperativas danesas y holandesas]</i>	206

10.3. Índice de esquemas

• Esquema 4.1. <i>Organización por divisiones de Kerry (2008)</i>	108
• Esquema 4.2. <i>Adquisiciones afectas a la división alimentos</i> <i>para el consumidor del Grupo Kerry</i>	109
• Esquema 4.3. <i>Estructura organizativa de The Greenery (2005)</i>	117
• Esquema 4.4. <i>Filiales Agrifirm (2007)</i>	120
• Esquema 4.5. <i>Organización por divisiones del Grupo Agrifirm (2007)</i>	121
• Esquema 4.6. <i>Organización por divisiones del Grupo DLG (2007)</i>	127
• Esquema 4.7. <i>Estructura de gobierno de Danish Crown (2006/2007)</i>	137
• Esquema 4.8. <i>Grupo Danish Crown (2009)</i>	139
• Esquema 4.9. <i>Estructura organizativa de Arla Foods (2008)</i>	152

11. Bibliografía

- AGRIFIRM (2007a): *Agrifirm Jaarbericht 2006*.
- AGRIFIRM (2007b): *Bestuur -directie, ledenraad-Jongerencollege 2007-2008*.
- AGRIFIRM (2008): *Agribusiness* (1); febrero.
- AGRIFIRM (web): *Organisatie*. Disponible en <http://www.agrifirm.com/Default.aspx?tabid=94>> (consultado en marzo de 2008).
- AGROVA (web): <http://www.agrova.dk> (consultado en abril de 2009).
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (1995): *Statement on the Co-operative Identity*. Vitoria, Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (1998a): "Cooperativas y la Globalización de la economía"; en *76ª Jornada Cooperativa Internacional*. Lyon.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (1998b): *Statistics and information on european co-operatives*. Génova, ACI.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (2007): *Global 300 list 2007. The world's major co-operatives and mutual businesses*.
- ALONSO-ESPINOSA, F. J., dir. (2001): *La Sociedad Cooperativa en la Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas*. Granada, Comares.
- ANUARIO ALIMARKET (2003a): "Alimentación y Bebidas: El sector consolida sus posiciones"; núm. 165, septiembre de 2003.
- ANUARIO ALIMARKET (2003b): "Distribución alimentaria: el futuro es cosa de seis"; núm. 166, octubre de 2003.
- ARLA FOODS (AF) (2005): *Our Responsibility. Arla Foods Guidelines*.
- ARLA FOODS (AF) (2006): *Arla Foods. Our Brands*.

- ARLA FOODS (AF) (2007): *Arla Foods Annual Report 2006*.
- ARLA FOODS (AF) (2008a): *Annual Report and Financial Highlights*. Disponible en <http://www.arlafoods.com/appl/HJ/HJ202COM/HJ202D01.NSF/O/95CEF4923EA081A7C12573FF00382BD1> (consultado en junio de 2008).
- ARLA FOODS (AF) (2008b): *Scandinavian and British dairy farmers unite in joint venture*. Disponible en <http://www.arlafoods.com/APPL/HJ/HJ202COM/HJ202D01.NSF/O/A786C988C5E6F804C1257449003D7771> (consultado en junio de 2008).
- ATANAS, G. (2001): "Reports and case studies from CEE countries. Bulgaria"; en *Promotion of rural development through agricultural co-operatives*. Joint Workshop organized by ICA, in collaboration with COGECA and MOSZ. Budapest.
- BAAMONDE, E. (2002): "Lo Rural y lo Urbano o el equilibrio territorial"; en Conferencia Europea *La economía social como instrumento de integración y cohesión social*; Salamanca, mayo de 2002.
- BAAMONDE, E. (2005): *Agricultural Co-operatives in the European Union COGECA*.
- BALINT, B. (2004): *Institutional factors influencing agricultural sales of the individual farmers in Romania*. Research Paper, European School on New Institutional Economics.
- BAREA, J. (1990): "Concepto y agentes de la Economía Social"; en *CIRIEC-España* (8); pp. 109-117.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (1995): *Cuentas satélites de la economía social en España. Una nueva aproximación*. Valencia, Ed. CIRIEC-España.
- BAREA, J. (2002): *Los efectos económicos de la globalización*. Conferencia pronunciada en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, el 22 de febrero de 2002.
- BARTUS, P. (1998): "The future of co-operatives in Central and Eastern Europe"; en *ACI: Seminar on the Future of Co-operatives: Opportunities and Threats for European Co-operatives*.
- BEKKUM, O. y DIJK, G., eds. (1997): *Agricultural Co-operatives in the European Union. Trends and issues on the Eve of the 21st Century*. Assen, COGECA.

- BEKKUM, O. (2008): *The future of big cooperatives: Denmark, the Netherlands and Beyond*. Disponible en <http://www.nyenrode.nl/nice> (consultado en enero de 2009).
- BOGSTROÖM, M. H. (2003): "Situation and development for agricultural cooperatives in Europe". Lecture presented on the occasion of the IRU-Law Seminar on November 25th, 2003, Berlin.
- BRISCOE, R. y WARD, M. (2006): "Is small both beautiful and competitive? A case study of Irish dairy cooperatives"; en *Journal of Rural Cooperation* 34 (2); pp. 119-138.
- BRISCOE, R. y WARD, M. (2007): *Small advantages. Are small co-ops still viable in Ireland's dairy pastures?* Disponible en <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/nov07/nov07.pdf> (consultado en enero de 2009).
- BUGEDA, J. (1974): *Manual de técnicas de investigación social*. Madrid, Instituto de Estudios Políticos.
- CARLSBERG (web): <http://www.carlsberg.es> (consultado en febrero de 2009).
- CHAVES R. y SAJARDO, A. (1999): "Inserción para economía social en Europa"; en *Cooperativismo e Economía Social* (20); pp. 3-39.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J. L., dirs. (2000): *Economía social y empleo en la Unión Europea*. Valencia, Ed. CIRIEC-España.
- COAG (2007): *El poder de las gran distribución en la cadena agroalimentaria*. Disponible en <http://www.coag.org> (consultado en febrero de 2009).
- COGECA (1997): *El desarrollo de las cooperativas agrícolas en la Unión Europea. Tendencias y temas a la víspera del siglo XXI*. Breukelen, The Netherlands Institute for Co-operative Entrepreneurship (NICE).
- COGECA (2000): *La cooperación agraria en la Unión Europea. Tendencias y temas de actualidad*. Disponible en <http://www.ccae.es> (consultado en enero de 2009).
- COGECA (2003): *Posición del COGECA sobre el papel de las cooperativas agrarias en el segundo pilar de la PAC*. Disponible en <http://www.ccae.es> (consultado en enero de 2009).

- COGECOA (2004): *Memorandum sobre las cooperativas agrarias europeas*. Bruselas.
- COGECOA (2005): *Las cooperativas agrarias en la Unión Europea: cuestiones y tendencias*. Disponible en <http://www.ccae.es> (consultado en enero de 2009).
- COGECOA (2007): *Las cooperativas agrarias en Europa: cuestiones fundamentales y tendencias*. Disponible en http://www.ccae.es/ficheros/doc/01_470.pdf (consultado en junio de 2008).
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Las cooperativas en la Europa de las empresas*. Disponible en <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop> (consultado en junio de 2008).
- COMISIÓN EUROPEA (1997): *Le secteur coopératif, mutualiste et associatif dans l'Union Européenne*. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de la Unión Europea.
- COMISIÓN EUROPEA (1999): "Hacia una Europa para todas las edades. Fomentar la prosperidad y la solidaridad entre las generaciones". Comunicación de la Comisión, de 21 de mayo de 1999. Disponible en <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/cha/c11308.htm> (consultado en enero de 2009).
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Las cooperativas en la Europa de las empresas*. Proyecto. Documento de consulta. Disponible en <http://www.aciamericas.coop/documentos/coopem.pdf> (consultado en diciembre de 2008).
- COMISIÓN EUROPEA (2001-2002): *La situación de la agricultura en la Unión Europea. Informes 1999-2000*. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- COMISIÓN EUROPEA (2001-2003): *La agricultura en la Unión Europea. Datos estadísticos y económicos*. Disponible en http://europa.eu.int/comm/agriculture/agristal/index_es.htm (consultado en enero de 2009).
- COMISIÓN EUROPEA (2002): *Agricultural situation in the Candidate Countries*. Disponible en <http://europa.eu.int/comm/agriculture> (consultado en diciembre de 2009).
- COMISIÓN EUROPEA (2003a): *El sector hortícola de la Unión Europea*. Disponible en <http://ec.europa.eu> (consultado en diciembre de 2009).

- COMISIÓN EUROPEA (2003b): *La reforma de la PAC: perspectiva a largo plazo para una agricultura sostenible*. Disponible en http://europa.eu.int/comm/agriculture/capreform/index_es.htm (consultado en enero de 2009).
- COMISIÓN EUROPEA (2004a): *El sector cárnico en la Unión Europea*. Disponible en <http://ec.europa.eu> (consultado en diciembre de 2009).
- COMISIÓN EUROPEA (2004b): *On the promotion of co-operative societies in Europe* (Communication of the European Commission to the Council and the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions). Disponible en http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2004/com2004_0018en01.pdf (consultado en febrero de 2009).
- COMISIÓN EUROPEA (2006): *The horticulture sector in the European Union*. Dirección General de Agricultura.
- COMISIÓN EUROPEA (2007a): *Panorama de las actividades de la Unión Europea*. Disponible en http://europa.eu/pol/agr/overview_es.htm (consultado en febrero de 2009).
- COMISIÓN EUROPEA (2007b): *Perspectivas de mercado en el sector de la leche y los productos lácteos* (Informe de la Comisión al Consejo; Bruselas, 12 de diciembre de 2007).
- COMISIÓN EUROPEA (2008a): *Agriculture in the European Union. Statistical and economic information 2007*. Disponible en http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/2007/table_en/index.htm (consultado en marzo de 2009).
- COMISIÓN EUROPEA (2008b): *La situación de la agricultura en la Unión Europea 2007*. Disponible en http://ec.europa.eu/agriculture/publi/agrep/index_en.htm (consultado en abril de 2009).
- COMISIÓN EUROPEA (2009): *Informe sobre la situación de la agricultura en la Unión Europea 2008*. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de la Unión Europea.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA COOPÉRATION (1998): *Le mouvement coopératif dans l'Union Européenne* (Rapport du Conseil Supérieur de la Coopération. Anexe II). Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

- COOPERATIVISMO AGRARIO Y DESARROLLO RURAL (CADER) (2004): *Agriculture and Cooperativism: The necessary binomial. European Experiences: The case of Denmark*. Copenhagen Business School.
- CORBETTA, P. (2007): *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, Mc Graw Hill (segunda edición).
- CROLL, W. (1987): "La spécificité et réalité socio-économique du secteur coopératif en Europe"; en *Actés. Conférence Européenne 'L'Economie cooperative, mutualiste et associative. Contributions a la construction de l'Europe'*. Bruselas, Ed. Comité Économique et Social; pp. 7-25.
- DANSK LANDBRUGS GROVVARESELSKA (DLG) (2007): *Annual Report 2006*.
- DANSK LANDBRUGS GROVVARESELSKA (DLG) (2008): *Annual Report 2007*.
- DANSK LANDBRUGS GROVVARESELSKA (DLG) (web): *Crop Production*. Disponible en <http://www.dlg.dk/uk/Crop+Production> (consultado en marzo de 2008).
- DANSK LANDBRUGS GROVVARESELSKA (DLG) (web): *Feed*. Disponible en <http://www.dlg.dk/uk/Feed> (consultado en marzo de 2008).
- DANSK LANDBRUGS GROVVARESELSKA (DLG) (web): *Front Page*. Disponible en <http://www.dlg.dk/uk/Frontpage%20UK.htm> (consultado en marzo de 2008).
- DANSK LANDBRUGS GROVVARESELSKA (DLG) (web): *Raw Material*. Disponible en <http://www.dlg.dk/uk/Raw+Material> (consultado en marzo de 2008).
- DEFOURNY, J. (1992): "The origins of forms and roles of a Third Major Sector"; en DEFOURNY, J. y MONZÓN, J. L., eds.: *Economie Sociale: The Third Sector*. Ed. CIRIEC; pp. 27-50.
- DEPARTMENT OF AGRICULTURE, FISHERIES AND FOOD (2006): *Annual review & outlook for agriculture, fisheries & food, 2005-2006*.
- DEPARTMENT OF AGRICULTURE, FISHERIES AND FOOD (2008): *Annual review & outlook for agriculture, fisheries & food, 2007-2008*.

- DOBSON, W. (2007): *Competitive strategies of dairy processing firms in Ireland*. Babcock Institute Discussion Paper, núm. 2007-3.
- DONOSO, I. *et al.* (2003): "The internationalisation of agricultural co-operatives: critical factors in development". *Agribusiness Perspectives*. Paper 61. Disponible en http://www.agrifood.info/Publications_perspectives/Pub_pers_2003/Donoso03.htm (consultado en marzo de 2008).
- DONNELLY, L. (2004): *The future for Ireland's dairy product range. Agriculture. Thriving in transition*. Disponible en <http://www.farmersjournal.ie/indsup2004/dairy03.pdf> (consultado en marzo de 2008).
- EBNETH, O. y THEUVSEN, L. (2005): "Internationalization and Financial Performance of Cooperatives Empirical Evidence from the European Dairy Sector"; en *International Food and Agribusiness Management Association. 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum: "Re-inventing the Food Chain: New Markets, Consumers and Products"*.
- EUROSTAT (1991-2000): *Agricultura. Anuario estadístico*. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de la Unión Europea.
- EUROSTAT (2001): *A pilot study on co-operatives, mutuals, associations and foundations*. Disponible en http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/social-cmaf_agenda/doc/pilot-study-cmaf-eurostat.pdf (consultado en marzo de 2008).
- EUROSTAT (2007): *European Business: Facts and Figures*. Disponible en <http://ep.eurostat.ec.europa.eu> (consultado en junio de 2008).
- EUROSTAT (2008): *Statistics in focus. 'Fruit and vegetables: fresh and healthy on European tables'*. Disponible en <http://epp.eurostat.ec.europa>
- FAJARDO, G. I. (1997): *La gestión económica de la cooperativa: responsabilidad de los socios*. Madrid, Tecnos.
- FAJARDO, G. I. (2006): "La fusión de cooperativas en la legislación española"; en *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa* (17); pp. 35-84.

- FOOD AND AGRICULTURAL POLICY RESEARCH INSTITUTE (FAPRI) (2007): *US and World Agricultural Outlook*. Disponible en <http://www.fapri.iastate.edu/outlook2007/text/OutlookPub2007.pdf> (consultado en enero 2009).
- FERNÁNDEZ-GUADAÑO, J. (2002): "La nueva estructura financiera de acuerdo con la Ley 27/1999, de cooperativas"; en *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (77); pp. 7-28.
- FLEXNEWS (*Business News for the Food Industry*) (2008): "Irish Dairy Board turnover tops 2 billion in 2007". Disponible en <http://www.flex-news-food.com/pages/15740/Dairy/Ireland/irish-dairy-board-turnover-tops-eur-billion-2007.html> (consultado en marzo de 2008).
- FLORAHOLLAND (web): *Floraholland web accounting*. Disponible en <http://www.floraholland.com/en/AboutFloraHolland/Auctioning/Pages/default.aspx> (consultado en abril de 2008).
- FLORAHOLLAND (web): *Floraholland web cooperative*. Disponible en <http://www.floraholland.com/en/AboutFloraHolland/Cooperative/Pages/default.aspx> (consultado en abril de 2008).
- FORFÁS (2007): *Ireland's cooperative sector*. Disponible en <http://www.ucc.ie/en/ccs/CentreNewsEvents>
- GALLEGO, L. (2008): "Renovación del marco jurídico de las sociedades cooperativas en el contexto europeo"; en BATALLER GRAU, J., dir.: *Las entidades de Economía Social en un entorno globalizado*. Madrid, Marcial Pons; pp. 147-166.
- GARCÍA-AZCÁRATE, T. (2002): "La revisión a medio plazo de la PAC. ¿Locura burocrática o apuesta de futuro?"; en *La PAC que España necesita*. Valencia, UIMP; I, pp. 2-15.
- GARCÍA-AZCÁRATE, T. (2005): *El fomento cooperativo y las medidas de apoyo al Desarrollo Rural*. Red Estatal de Desarrollo Rural.
- HAGEN, H. (2005): *Guidelines for Cooperatives Legislation*. Ginebra, Organización Internacional del Trabajo.
- HAKELIUS, O. (1999): "How Hill european farmer cooperatives COPE with the challenges of today and tomorrow?"; en *LTA. Finnish Cooperatives Corporation*. Disponible en <http://www.effp.com/StellentEFFPLIVE/groups/access2research/documents/>

access_to_research_reports/howwilleuropeanfa_ia40a39507-4.hcsp (consultado en abril de 2009).

- HILLBÖM, L. (1999): "El empresariado cooperativo en la Europa del año 2000". *Actas. Conferencia de Bolonia: Sesión Plenaria*. CIRIEC.
- ICOS (1993): en McCARTHY, O.; BRISCOE, R. y WARD, M. (1998).
- ICOS (2005): *Annual report 2004*. Disponible en <http://www.icos.ie> (consultado en abril de 2008).
- ICOS (2007): *Annual report 2006*. Disponible en <http://www.icos.ie> (consultado en abril de 2008).
- IRISH DAIRY BOARD (2007): *Annual Report 2006*. Disponible en <http://www.idb.ie> (consultado en julio de 2008).
- IRISH DAIRY BOARD (2008): *Annual report 2007*. Disponible en <http://www.idb.ie> (consultado en julio de 2008).
- IRISH DAIRY BOARD (2008): *Agri-food and drink exports in 2007*. Disponible en <http://www.bordbia.ie/INDUSTRYINFO/AGRI/Pages/default.aspx> (consultado en julio de 2008).
- JEANTET, T. (2003): *La economía social europea*. Valencia, Ed. CIRIEC (segunda edición).
- JOYCE, B. A. (1982): *Co-operative marketing. An Bord Bainne*; en *Journal of the Society of Dairy Technology* 35 (1).
- JULIÁ, J. F. y MARÍ, S. (1998): "La empresa cooperativa y los efectos de la introducción del euro en el marco de la Unión Económica y Monetaria"; en *Revista de Economía pública, Social y Cooperativa* (30); pp 161-179.
- JULIÁ, J. F. y MARÍ, S. (2002): "Farm cooperatives and the social economy: the case of Spain"; en *Journal of Rural Cooperation* 30 (2); pp. 119-133.
- JULIÁ, J. F. y MELIÁ, E. (2003): "Challenges for agricultural co-operatives in the European Union: the case of the Spanish agriocultural co-peratives"; en *International Journal of Co-operative Management* (1); pp. 16-23.

- JULIÁ, J. F. y SERVER, R. J. (1996): *Fiscalidad de cooperativas. Teoría y práctica*. Madrid, Pirámide (tercera edición).
- 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"; en *Annals of Public and Cooperative Economics* 74 (3); pp. 465-488.
- KENNELLY, J. J. (2001): *The Kerry Way. The History of Kerry Group, 1972-2000*. Dublín, Oak Tree Press.
- KERRY GROUP (2007): *Annual Report & Accounts 2006*.
- KERRYGOLD (web): <http://www.kerrygold.com> (consultado en diciembre de 2008).
- KONGSKILDE (web): <http://www.kongskilde.com> (consultado en marzo de 2009).
- MATÉ, V. (2007): "Las cooperativas se ponen los guantes"; en *El País*, 11 de marzo.
- MARÍ, S. y MELIÁ, E. (2004): "El asociacionismo agrario y la nueva PAC"; en JULIÁ, J. F., coord.: *Mediterráneo Económico* (6): "Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas". Almería, Cajamar; pp. 465-488.
- MCCARTHY, O.; BRISCOE, R. y WARD, M. (1998): *Irish Agricultural Co-operatives: An Overview*. Centre for Cooperative Studies. Disponible en http://www.ucc.ie/acad/foodbus/CCS/DiscussionPapers/c_dp2_b.html (consultado en noviembre de 2008).
- MELIÁ, E. (2004): *La concentración empresarial en las cooperativas agrarias. Estudio metodológico de los procesos de fusión*. Valencia, Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana.
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO (MARM) (2008): *El sector de la carne de cerdo en cifras. Principales Indicadores Económicos en 2007*. Edición digital, disponible en <http://www.marm.es> (consultado en abril de 2009).
- MINONDO, J. (2002) "El nuevo Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea"; en *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. CIRIEC-España* (41); pp 9-21.
- MIRÓARIAS, C. (2007): *MDI. Modelo de Dirección para la Innovación*. Sevilla, Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.

- MOLINERO, F. (2003): *La reforma intermedia de la PAC y el futuro de la Política Agraria Común europea*. Edición digital, disponible en <http://www.ieg.csic.es/age/temas/reforma-pac.htm> (consultado en noviembre de 2008).
- MONTOLÍO, J. M. (2000): *Legislación cooperativa en la Unión Europea*. Madrid, INFES.
- MONZÓN, J. L. (2003): "El cooperativismo en la historia de la literatura económica"; en *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. CIRIEC-España (44); pp. 9-32.
- MORALES, A. C. (2002): "Las cooperativas de trabajo asociado"; en BAREA, J. y MONZÓN, J. L., dirs.: *La Economía Social en España en el año 2000*. Ed. CIRIEC-España; pp. 195-218.
- MORILLAS, M. J. y FELIÚ, M. I. (2002): *Curso de cooperativas*. Madrid, Tecnos (segunda edición).
- MULFINGER, A. (2004): "Building a co-operative Europe thriving in a competitive economy"; en *International Co-operative Alliance Regional Assembly for Europe*. Varsovia.
- MÜNKER, H. (1987): "Synthèse générale"; en *Conférence Européenne 'L'Economie cooperative, mutualiste et associative. Contributions a la construction de l'Europe'*. Bruselas, Ed. Comité Économique et Social; pp. 119-129.
- NICE (2007): http://www.vz-gmbh.de/dokument/NICE_Top100.pdf (consultado en enero de 2009).
- NILSSON, J. y GUNNARSSON (2000): *The PLC co-operatives in the Irish dairy sector. The World of Co-operative Enterprise 2000*. Oxford, Ed. Johnston Birchall, Plunkett Foundation.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) (2008): *Agricultural Outlook 2004-2013*. Edición digital, disponible en <http://www.oecd.org> (consultado en enero de 2009).
- PANIAGUA ZURERA, M. (2005): "La determinación y la distribución de los resultados del ejercicio económico en la Sociedad Cooperativa: propuestas de armonización legislativa"; en *Revista de Derecho de Sociedades* (24); pp. 199-229.

- PASTOR, C. (2001): "Empresa cooperativa y modelo constitucional: una aproximación"; en *Revista de Derecho de Sociedades* (16); pp. 191-214.
- PASTOR SEMPERE, C. (2001): "El régimen económico: principales aspectos"; en ALONSO ESPINOSA, F. J., dir.: *La Sociedad Cooperativa en la Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas*. Granada, Comares; pp. 81-128.
- PAZ, N. (2002): *La sociedad cooperativa ante el reto de los mercados actuales*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- PORTAL COOPERATIVO (web): *Cifras en el mundo. Dinamarca*. Disponible <http://www.portalcooperativo.coop> (consultado en octubre de 2008).
- PROMAR INTERNATIONAL (2003): *Strategic development plan for the Irish Dairy Processing sector*. Edición digital, disponible en <http://www.prospectus.ie/documents/4257508IrishDairyProcessingSectorStrategicReportMar03.pdf> (consultado en diciembre de 2008).
- PYMAGROS (2004): *Organizándonos para el mercado*. Edición digital, disponible en <http://www.cosude.org> (consultado en febrero de 2009).
- ROELANTS, B. (2002): *National cooperative positions from candidate countries on the European Commission working document Cooperatives in enterprise Europe: A synthesis*. Edición digital, disponible en <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/consultation/replies/44-scope-synthesis-candidates.pdf> (consultado en febrero de 2009).
- RUIZ-OLABUÉNAGA, J. I. (1996): *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto (cuarta edición).
- RURAL REPORT (2008): *The Kerry Group. National Banc*. Edición digital, disponible en <https://www.myphotocard.co.nz/rural/information/ruralreport/200802/default.aspx> (consultado en febrero de 2009).
- RYAN, B.; SCAPENS, R. y THEOBALD, M. (2002): *Metodología de la Investigación en Finanzas y Contabilidad*. Barcelona, Ediciones Deusto.
- SALINAS, R. (2003): "La economía social, especial referencia a las cooperativas de iniciativa social, y la integración sociolaboral de las personas en riesgo de exclusión"; en *La economía social, especial referencia a las cooperativas de iniciativa social, y la inte-*

gración sociolaboral de las personas en riesgo de exclusión. Especial referencia a las personas con discapacidad. Ed. Publicaciones Universidad Católica de Ávila. pp. 23-48.

- SÁNCHEZ RUIZ, M. (2001): "Asamblea general"; en ALONSO ESPINOSA, F. J., dir.: *La Sociedad Cooperativa en la Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas.* Granada, Comares; pp. 197-228.
- SANZ-JARQUE, J. J. (1994): *Teoría general y régimen de las sociedades cooperativas.* Granada, Comares.
- SHAW, I. F. (2003): *La evaluación cualitativa: Introducción a los métodos cualitativos.* Barcelona, Paidós Ibérica.
- SIERRA, S. de la (2004): *Una metodología para el Derecho Comparado europeo.* Madrid, Civitas.
- STIGLITZ, J. E. (2003): *El malestar de la globalización.* Madrid, Ed. Taurus.
- THE DANISH CROWN GROUP (DC) (2006-2007): *Annual Report 2006/07.*
- THE DANISH CROWN GROUP (DC) (2006-2007b): *It's all about food.*
- THE DANISH CROWN GROUP (DC) (web): *Departments.* Disponible en <http://www.danishcrown.com/page11296.aspx> (consultado en marzo de 2008).
- THE DANISH CROWN GROUP (DC) (web): *History. The co-operative slaughterhouses. More than 100 years of history* (consultado en diciembre de 2007).
- THE DANISH CROWN GROUP (DC) (web): *Key figures.* Disponible en <http://www.danishcrown.com/page10488.aspx> (consultado en marzo de 2008).
- THE DANISH CROWN GROUP (DC) (web): *Organisation.* Disponible en <http://www.danishcrown.com/page10489.aspx> (consultado en marzo de 2008).
- THE DANISH CROWN GROUP (DC) (web): *Products.* Disponible en <http://www.danishcrown.com/page10503.aspx> (consultado en marzo de 2008).
- THE DANISH CROWN GROUP (DC) (web): *Subsidiaries.* Disponible en <http://www.danishcrown.com/page10491.aspx> (consultado en marzo de 2008).

- THE DANISH CROWN GROUP (DC) (web): *Subsidiaries*. Disponible en <http://www.danishcrown.com/page10491.aspx> (consultado en marzo de 2008).
- THE FEDERATION OF DANISH CO-OPERATIVES (DANISH FEDERATION) (1999): *Multiple String Co-operatives, Organisation and Control of Differentiated Agricultural production*.
- THE FEDERATION OF DANISH CO-OPERATIVES (DANISH FEDERATION) (2000a): *Transnational Co-operatives, Perspectives for admission of members abroad and cross-border mergers*.
- THE FEDERATION OF DANISH CO-OPERATIVES (DANISH FEDERATION) (2000b): *Active Ownership of Co-operatives. A Discussion Paper on Leadership, Performance and the Structure of the Member Governance system*.
- THE GREENERY INTERNATIONAL (web): <http://www.thegreenery.com/?pag=2> (consultado en junio de 2008).
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE (USDA) (2002): *Agricultural cooperatives in the 21st century*. Disponible en <http://www.rurdev.usda.gov/RBS/pub/cir-60.pdf>
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE (USDA) (2007): *Meat Animals Production, Disposition and Income 2007. Summary*.
- VAN DIJK, G. (2001): "Promotion of rural development through agricultural co-operatives"; en *Joint Workshop organized by ICA, in collaboration with COGECA and MOSZ*. Budapest.
- VALLES, M. (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid, Síntesis.
- VARGAS VASSEROT, C. (2006): *La actividad cooperativizada y las relaciones de la cooperativa con sus socios y con terceros*. Madrid, Aranzadi.
- VICENT-CHULIÁ, F. (2007): *Introducción al Derecho Mercantil*. Valencia, Tirant lo Blanch.
- VITFOSS (web): <http://www.vitfoss.com> (consultado en marzo de 2009).

- WAGNER, J.; CHANDERA, Y. y DOBSON, W. D. (2000): *The evolution of Ireland's Kerry Group/Plc. Implications for the US and global dairy-food industries*. Babcock Institute for International Dairy Research and Development, University of Wisconsin. Discussion Paper núm. 2000-2.
- YIN, R. K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Sage Publications.

ECONOMÍA SOCIAL. LA ACTIVIDAD ECONÓMICA AL SERVICIO DE LAS PERSONAS

Coordinador: Juan Francisco Juliá Igual

- *La Economía Social y el cooperativismo, la democracia en la economía. A modo de introducción*
JUAN F. JULIÁ IGUAL
 - *La Economía Social. Unas notas sobre la participación en la empresa y el mercado*
JUAN DEL PINO ARTACHO
- I. INTRODUCCIÓN
- *Economía Social: concepto y delimitación*
JOSÉ BAREA
 - *Gobierno y democracia en la Economía Social*
RAFAEL CHAVES ÁVILA
- II. LA ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA. Análisis sectorial.
- *La economía social y sus organizaciones representativas en España*
CARMEN COMOS
 - *El asociacionismo agrario y la nueva PAC*
SERGIO MARÍ VIDAL y ELENA MELIÁ MARTÍ
 - *El crédito cooperativo español en el marco de la UEM: crecimiento y expansión territorial*
RICARDO J. PALOMO ZURDO
 - *Las empresas de trabajo asociado en España: regulación, funciones e importancia cuantitativa*
FRANCISCO JAVIER SÁEZ FERNÁNDEZ y FRANCISCO GONZÁLEZ GÓMEZ
 - *La actividad de las cooperativas de consumidores*
IGNASI FAURA VENTOSA y TERESA UDINA
 - *Fundaciones y asociaciones en España: realidad institucional, dimensión económica y factores determinantes de su tamaño*
BEATRIZ CALDERÓN MILÁN
- III. LA ECONOMÍA SOCIAL Y SU MARCO LEGAL
- *El nuevo Plan Contable de la Sociedad Cooperativa en España*
MANUEL CUBEDO TORTONDA
 - *La fiscalidad de las empresas de economía social*
RICARDO SERVER IZQUIERDO y M^a DEL MAR MARÍN SÁNCHEZ
- IV. LA ECONOMÍA SOCIAL Y LOS NUEVOS DESAFÍOS
- *Los retos empresariales de la Economía Social en un mercado global*
ANTONIO CANCELO ALONSO
 - *La Economía Social y la nueva sociedad de la información*
JUAN FCO. JULIÁ IGUAL y GABRIEL GARCÍA MARTÍNEZ
 - *Economía Social y nuevo estado del bienestar. Los servicios asistenciales y la integración social*
ANTONIA SAJARDO MORENO
 - *Balance social y responsabilidad social en las empresas de Economía Social*
AITZIBER MUGARRA
- V. LA EXPERIENCIA DE LOS GRANDES GRUPOS COOPERATIVOS EN ESPAÑA
- *Mondragón Corporación Cooperativa, el paradigma del desarrollo del primer grupo industrial en España, a través del cooperativismo de trabajo asociado*
EUNATE ELIO
 - *La Fundación ONCE y su grupo empresarial. Una organización singular*
CARLOS RUBÉN FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ
 - *El Sistema MAPFRE. Desarrollo de una mutualista líder en el sector asegurador español*
MARINA GARCÍA DEL VAL
 - *Grupo empresarial ANECOOP: origen y desarrollo*
JOSE M^a PLANELLÉS ORTÍ y JOAN MIR PIQUERAS



Edita: Cajamar Caja Rural

ISBN.: 84-95531-24-0

Depósito Legal: AL-288-2004

Fecha de edición: Octubre de 2004

PVP: 24 euros

<http://www.mediterraneoekonomico.es>

EL NUEVO SISTEMA AGROALIMENTARIO EN UNA CRISIS GLOBAL

Coordinador: Jaime Lamo de Espinosa

Presentación

JERÓNIMO MOLINA HERRERA

Presentación y reflexiones en una coyuntura singular

JAIME LAMO DE ESPINOSA

I. LA CRISIS GLOBAL DE ALIMENTOS: CAUSAS Y NATURALEZA

La crisis alimentaria mundial

JOSÉ MARÍA SUMPISI

Las ofertas y demandas globales de trigo, maíz y arroz. ¿Hay alimentos para todos?

PEDRO URBANO TERRÓN

El reto energético y su impacto en las bioenergías

CARLOS TIÓ SARALEGUI

Las demandas y ofertas globales de carne y leche. ¿Compite la producción de carne con el suelo y el agua para los vegetales? ¿Hay problemas con las emisiones de la ganadería? Riesgos

CARLOS ESCRIBANO

II. CAMBIO CLIMÁTICO, AGUA, GENÉTICA, LUCHA BIOLÓGICA. NUEVAS OPORTUNIDADES

El cambio climático y su mitigación. ¿Qué puede hacer la agricultura?

ANA IGLESIAS

Los OGM ante el reto agroalimentario

FRANCISCO GARCÍA OLMEDO

El agua como recursos escasos. El comercio del agua virtual. La propiedad de las aguas en consideración a aspectos globales, nacionales o regionales

ALBERTO GARRIDO COLMENERO

La protección del rendimiento. Programas IPM para armonizar el control de enfermedades y los compromisos de sostenibilidad agrícola

RAFAEL JIMÉNEZ DÍAZ

¿Otra visión de la naturaleza? ¿Es la caza un elemento esencial para tierras no productivas en el desarrollo rural?

JORGE BERNAD DANZBERGER

III. INDUSTRIA AGROALIMENTARIA Y CAMBIOS NUTRICIONALES

¿Hacia dónde va la industria agroalimentaria?

JORGE JORDANA

El cooperativismo agroalimentario

EDUARDO BAAMONDE

Los cambios en el consumo alimentario. Repercusión en los productos mediterráneos

JOSÉ MARÍA GARCÍA ÁLVAREZ-COQUE

Bases nutricionales para el enriquecimiento de los alimentos

OLGA MOREIRAS y CARMEN CUADRADO

IV. LA CADENA DE VALOR: INDUSTRIA, DISTRIBUCIÓN, MARCAS

La deslocalización: ¿riesgo u oportunidad para la cadena agroalimentaria?

JOSÉ ANTONIO BOCCHERINI

Modelos de negocio competitivos en la industria agroalimentaria española

MIGUEL ÁNGEL LLANO IRUSTA

Marcas de fabricante y marcas de distribuidor: algunas clases para entender la pugna

JOSÉ MARÍA PONS PRAT DE PADUA

Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas: justificación de su empleo y valoración de su situación actual en España

JESÚS CAMBRA FIERRO y ANTONIO VILLAFUERTE MARÍN

V. LAS NUEVAS POLÍTICAS AGRARIAS EN EL MARCO DE UNA AGRICULTURA GLOBAL CAMBIANTE

Apuntes sobre la Política Agraria Común de la próxima década

TOMÁS GARCÍA AZCÁRATE

El camino de la reforma de la PAC en el nuevo escenario global

PAOLO DE CASTRO y FELICE ADINOLFI

El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global

JOSEP PUXEU ROCAMORA



Edita: Cajamar Caja Rural

ISBN: 978-84-95531-43-8

Depósito Legal: AL-728-2008

Fecha de edición: Mayo de 2009

PVP: 24 euros

<http://www.mediterraneoekonomico.es>

