



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



# LOS GRANDES GRUPOS EMPRESARIALES COOPERATIVOS EUROPEOS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Trabajo Final de Carrera

---

Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas  
(Universidad Politécnica de Valencia)

## AUTORA

Portalés Peiró, Esther

## DIRECTORA DE PROYECTO

Meliá Martí, Elena

1. Introducción.....	6
1.1 Resumen .....	6
1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas.....	7
1.3 Objetivos.....	9
2. Antecedentes.....	9
2.1 El cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea .....	9
2.2 La dimensión como factor de competitividad en las cooperativas agroalimentarias europeas.	13
2.3 Fórmulas de crecimiento empresarial en el cooperativismo agroalimentario europeo .....	14
3. Metodología .....	16
3.1 Obtención de la muestra .....	17
3.1.1 3.1.1 Limitaciones al análisis .....	20
3.2 Análisis de la estructura societaria de los grupos cooperativos de la muestra .....	21
3.2.1 Grupos Cooperativos del Sector Lácteo .....	21
3.2.2 Grupos Cooperativos del Sector Cárnico.....	41
3.2.3 Grupos Cooperativos del Sector Hortofrutícola .....	63
3.3 Establecimiento y caracterización de las agrupaciones en función de la diferente estructura de los grupos cooperativos .....	86
3.4 Establecimiento de la base de datos .....	93
3.5 Análisis de los datos.....	93
4. Resultados y Conclusiones .....	97
5. Bibliografía .....	99

Tabla 1: Principales cooperativas agrarias europeas en 2008 (Indicador: facturación).....	10
Gráfico 1: Evolución de las principales cooperativas agrarias europeas (2003-2008). .....	11
Tabla 2: Principales cooperativas sector lácteo 2008 (por facturación, billones €). .....	18
Tabla 3: Principales cooperativas sector cárnico 2008 (por facturación, billones €). .....	18
Tabla 4: Principales cooperativas sector hortofrutícola (incluyendo frutas, hortalizas, flores y plantas) 2008 (por facturación, billones €).....	19
Ilustración 1.2: Estructura del grupo ARLA FOODS .....	23
Ilustración 1.3: Estructura del grupo Kerry .....	24
Ilustración 1.4: Estructura del grupo Nordmilch .....	25
Ilustración 1.5.1: Estructura del grupo TINE .....	26
Ilustración 1.6: Estructura del grupo Sodiaal Union.....	27
Ilustración 1.7: Estructura del grupo Humana Milchindustrie. ....	29
Ilustración 1.8: Estructura del grupo Irish Dairy Board .....	30
Ilustración 1.9: Estructura del grupo Glanbia.....	31
Ilustración 1.10: Estructura del grupo VALIO. ....	32
Ilustración 11: Estructura del grupo EMMI. ....	33
Ilustración 1.12: Estructura del grupo Hochwald .....	34
Ilustración 1.13: Estructura del grupo GRANAROLO. ....	34
Ilustración 1.14: Estructura del grupo Milklink .....	36
Ilustración 1.15: Estructura del grupo BAYERNLAND .....	36
Ilustración 1.16: Estructura del grupo Milcobel. ....	37
Ilustración 1.17: Estructura del grupo LACTOGAL.....	38
Ilustración 1.18: Estructura del grupo Milch-Union Hocheifel.....	39
Ilustración 1.19: Estructura del grupo Berglandmilch.....	40
Ilustración 1.20: Estructura del grupo Mlekpól.....	40
Ilustración 2.1: Estructura del grupo VION .....	41
Ilustración 2.2: Estructura del Grupo Danish Crown (2009).....	43
Ilustración 2.3: Estructura del grupo HKScan .....	44
Ilustración 2.4: Estructura del grupo Nortura SA .....	45
Ilustración 2.6: Estructura del grupo ATRIA GROUP .....	47

Ilustración 2.7: Estructura del grupo Gesco. ....	48
Ilustración 2.8: Estructura del grupo Cooperl Arc Atlantique .....	49
Ilustración 2.9: Estructura del grupo SOCOPA. ....	50
Ilustración 2.10: Estructura del grupo COREN.....	51
Ilustración 2.11: Estructura del grupo TICAN .....	51
Ilustración 2.12: Estructura del grupo Unipeg. ....	52
Ilustración 2.13: Estructura del grupo Prestor. ....	53
Ilustración 2.14: Esquema del grupo Aveltis. ....	54
Ilustración 2.15: Estructura del grupo EON.....	54
Ilustración 2.16: Estructura del grupo AIM GROUP .....	55
Ilustración 2.17: Esquema del grupo COVAVEE. ....	56
Ilustración 2.18: Estructura del grupo Italcarni.....	57
Ilustración 2.19: Estructura del grupo PROSUS S.C.R.L .....	58
Ilustración 2.20: Estructurta del grupo Cebeco Groep.....	59
Ilustración 3.1: Estructura del grupo FloraHolland .....	63
Ilustración 3.2: Estructura del grupo The Greenery.....	65
Ilustración 3.3: Estructura del grupo Landgard eG.....	66
Ilustración 3.4: Estructura del grupo Conserve Italia. ....	67
Ilustración 3.5: Estructura del grupo Apo Conerpo.....	68
Ilustración 3.6: Estructura del grupo Anecoop.....	69
Ilustración 3.7: Estructura del grupo FresQ.....	70
Ilustración 3.8: Estructura del grupo CNB .....	71
Ilustración 3.9: Estructura del grupo Royal Fruitmasters Group. ....	72
Ilustración 3.10: Estructura de AGRINTESA.....	73
Ilustración 3.11: Estructura del Consorcio Melinda. ....	74
Ilustración 3.12: Estructura del grupo Agrico.....	75
Ilustración 3.13: Estructura del grupo SICA.....	76
Ilustración 3.15: Estructura del grupo Casi .....	78
Ilustración 3.16: Estructura del grupo Reo Veiling.....	79
Ilustración 3.17: Estructura del grupo VI.P.....	80
Ilustración 3.18: Estructura del grupo Veiling Hoogstraten .....	81

Ilustración 3.19: Estructura del grupo Cosun. ....	82
Ilustración 3.20: Estructura del grupo Fruttage. ....	83
Tabla 5: Clasificación de los grupos cooperativos lácteos.....	90
Tabla 6: Clasificación de los grupos cooperativos cárnicos.....	91
Tabla 8: Indicadores promedio por agrupación en el sector lácteo.....	94
Tabla 9: Indicadores promedio por agrupación en el sector cárnico.....	95
Tabla 10: Indicadores promedio por agrupación en el sector hortofrutícola. ....	95
Tabla 11: Indicadores promedio por agrupación. ....	96
Tabla 12: Comparación de las agrupaciones por indicador. ....	97

**LOS GRANDES GRUPOS EMPRESARIALES COOPERATIVOS EUROPEOS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.**

**1. Introducción**

**1.1 Resumen**

El presente Trabajo Final de Carrera consiste en realizar una caracterización de los grandes grupos agroalimentarios europeos cooperativos, a partir de las diferentes estrategias de crecimiento implementadas por los mismos.

Para ello en primer lugar se obtiene una muestra de los 60 mayores grupos cooperativos europeos del sector agroalimentario, en concreto, de los sectores lácteo, cárnico y hortofrutícola. Esta muestra es obtenida partiendo de las 10 primeras cooperativas publicadas por la Confederación General del Cooperativismo Agrario en la Unión Europea (COGECA) en un informe en 2010, y es ampliada a través de una costosa búsqueda a través de la base de datos Amadeus, atendiendo al volumen de facturación y actividad económica, así como en otros informes publicados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y la Confederación de Cooperativas Agrarias en España (CCAEE).

Posteriormente, mediante la técnica del estudio de casos, se analiza la estructura organizativa de cada uno de los grupos cooperativos que constituyen la muestra, y se realiza una clasificación en función de la distinta modalidad de crecimiento implementado, en cinco categorías. Estas agrupaciones han sido establecidas, definidas y caracterizadas en función de las distintas estructuras organizativas que presentan actualmente los grandes grupos cooperativos agroalimentarios de la Unión Europea.

De forma complementaria, se establece una base de datos que incluye toda la muestra de los grupos cooperativos junto con indicadores e información económico-financiera, que incluye el desglose de las distintas partidas del Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias, ratios, e información societaria del año 2009.

Una vez realizado el análisis de cada grupo cooperativo, clasificado los grupos cooperativos en las distintas agrupaciones y establecida la base de datos, se procede a realizar el análisis de las cuentas anuales de los grupos cooperativos. Dicho análisis se realiza en base a unos indicadores y ratios económico-financieros establecidos, tales como Importe neto de la cifra de negocios, margen sobre ventas, rentabilidad económica y financiera, nivel de endeudamiento, solvencia y liquidez, tanto a nivel sectorial (para cada agrupación y sector), como por agrupación independientemente del sector al que pertenezcan.

Finalmente, de dicho análisis organizacional, económico-financiero y del modo de crecimiento y desarrollo llevado a cabo, se desprenden unos resultados que nos permiten, en primer lugar, caracterizar los distintos tipos de estructura societaria o grupal hacia los que han evolucionado las cooperativas en la UE e identificar las características económico-financieras diferenciales. Comprobar si existen diferencias significativas entre dichas agrupaciones y en qué ámbitos surgen estas diferencias, donde hemos podido establecer como posible modelo de crecimiento a seguir y estructura a alcanzar la descrita como agrupación número 3 (cooperativas que han creado una sociedad mercantil que gestiona el holding y que han admitido socios inversores externos) por su mejor situación económico-financiera.

Por todo ello se concluye el trabajo final de carrera con un análisis de la caracterización y clasificación de los grandes grupos agroalimentarios europeos, junto con la aproximación al establecimiento de un modelo de crecimiento óptimo. Junto con la obtención de unos resultados que muestran la existencia de diferencias significativas entre las agrupaciones por su estructura organizacional, resultados económico-financieros, y sector en el que operan, así como grandes elementos comunes en la estrategia de crecimiento.

## 1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

El presente Trabajo Final de Carrera tiene por objeto realizar una caracterización de los grandes grupos agroalimentarios europeos cooperativos, a partir de las diferentes estrategias de crecimiento implementadas por los mismos, basadas en operaciones societarias de distinta índole, principalmente alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, las cuales les han permitido crecer y consolidar un liderazgo en su sector.

Para ello, se generará una muestra con los 20 primeros grupos cooperativos europeos de los siguientes sectores: lácteo, cárnico y hortofrutícola. Se analizarán distintos aspectos de cada grupo empresarial, entre otros, su estructura actual, la matriz del grupo, naturaleza cooperativa o mercantil, accionistas principales y porcentaje de control, evolución en el tiempo, participación en la misma de sociedades mercantiles, cotización en bolsa, etcétera.

Configurada la muestra, estos grupos cooperativos serán clasificados en base a su diferente estrategia de crecimiento y su estructura actual. Se han establecido cinco agrupaciones, las cuales son:

1. Grupos cooperativos que han creado una sociedad mercantil para gestionar el holding, y que se encuentra participada al 100% por cooperativas.
2. Grupos cooperativos que mantienen su estructura cooperativa y es una cooperativa la que actúa como matriz del grupo.
3. Cooperativas que han creado una sociedad mercantil como cabeza del grupo (que puede o no cotizar en bolsa) y además han admitido inversores externos. Es decir, la cooperativa ha creado una sociedad mercantil y no posee el 100% de su capital, pero sí tiene un porcentaje de participación predominante sobre la mercantil (superior al 50%).
4. Cooperativas de segundo grado o federativas.
5. Distintas cooperativas (más de una) que crean una sociedad mercantil como cabeza de grupo.

Establecidas las agrupaciones, se obtendrán datos económico-financieros de las empresas que integran la muestra, tanto de las Cuentas Anuales de las propias cooperativas y sociedades, como de las Cuentas Anuales Consolidadas del grupo, así como datos societarios y de mercado.

Estos datos se obtendrán de las propias web de las empresas y de la base de datos *Amadeus*.

Finalmente, a partir de la información recogida de las agrupaciones establecidas, se realizará un análisis mediante un tratamiento estadístico para establecer las características diferenciales de las mismas, y por tanto de las distintas configuraciones societarias empleadas por los grupos cooperativos europeos en su proceso de crecimiento empresarial, en base a su información económico-financiera, y determinar si existen diferencias significativas entre dichos grupos y en qué aspectos.

### a) Justificación de las asignaturas cursadas por el alumno en las que se apoya el TFC.

En la realización del trabajo se aplican conocimientos obtenidos en distintas áreas, ya sea directa o indirectamente. No obstante, por la naturaleza del trabajo, las asignaturas más relacionadas con el mismo y que por tanto servirán de apoyo en su realización son las que a continuación se detallan.

1. **Contabilidad General y Analítica:** Esta asignatura proporciona conocimientos para analizar las Cuentas Anuales, elaborar e interpretar ratios y realizar un análisis de la situación económico-financiera de las empresas.
2. **Contabilidad de Sociedades:** Esta asignatura es la que tiene una mayor incidencia en el TFC dado que se analizan grupos y distintas operaciones societarias como fusiones y absorciones. Por otra parte al ser grupos, la matriz del grupo elabora Cuentas Anuales Consolidadas, que también son desarrolladas en esta asignatura.
3. **Introducción a los Sectores Empresariales:** Esta asignatura permite conocer las características propias de los distintos sectores, y nos ha permitido analizar el sector agroalimentario y sus

antecedentes (Reforma Agraria, Política Agraria Común, etcétera).

**4. Dirección Estratégica y Política de la Empresa:** En el crecimiento de los grupos influyen las estrategias seguidas por las empresas como pueden ser alianzas estratégicas, integración de la cadena de valor, internacionalización, diversificación, etcétera, temas abordados en esta asignatura.

**5. Introducción a la Estadística y Métodos Estadísticos en Economía:** Ambas asignaturas servirán para el tratamiento de los datos, permitiendo utilizar herramientas estadísticas y poder obtener así unos resultados sólidos del estudio.

Capítulo del TFC	<b>2. Antecedentes</b>
Asignaturas relacionadas	<i>1. INTRODUCCIÓN A LOS SECTORES EMPRESARIALES</i>
Breve justificación	Servirá para estudiar y analizar el sector agroalimentario. Así como su papel en la economía y la forma general que tienen de operar las empresas de dicho sector.  También permitirá enmarcar el TFC en el marco actual del sector donde se desarrollan las distintas actividades de los grupos cooperativos objeto de estudio.

Capítulo del TFC	<b>3. Metodología</b>
Asignaturas relacionadas	<i>2. CONTABILIDAD DE SOCIEDADES</i> <i>3. CONTABILIDAD GENERAL Y ANALÍTICA</i> <i>4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE LA EMPRESA</i> <i>5. INTRODUCCIÓN A LA ESTADÍSTICA</i> <i>6. MÉTODOS ESTADÍSTICOS EN ECONOMÍA</i>
Breve justificación	Estas asignaturas servirán de apoyo a la hora de:  - Analizar las operaciones societarias que han tenido lugar dentro de los grupos (Contabilidad de Sociedades).  - Qué estrategias han seguido los distintos grupos para crecer (Dirección Estratégica y Política de la Empresa).  - Entender, elaborar y analizar las Cuentas Anuales y ratios económico-financieros (Contabilidad General y Analítica).  - Tratar y analizar los datos obtenidos en la base de datos previamente elaborada (Introducción a la Estadística, y Métodos Estadísticos en Economía).



### 1.3 Objetivos

El presente trabajo tiene los siguientes objetivos:

- En primer lugar caracterizar los distintos tipos de estructura societaria o grupal hacia los que han evolucionado las grandes cooperativas agroalimentarias en la UE. Éstos se establecerán a través del estudio particular de la estructura societaria de una muestra integrada por los 20 mayores grupos cooperativos de 3 de los principales sectores empresariales del sector agroalimentario europeo.
- En segundo lugar, una vez establecidos los distintos tipos de estructura societaria o grupal, a través del análisis de las cuentas anuales de las empresas de cada agrupación, se identificarán sus características económico-financieras diferenciales, y se comprobará si existen diferencias significativas entre dichas agrupaciones, así como en qué ámbitos surgen estas diferencias.

En el desarrollo del presente trabajo final de carrera 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 de la actividad económica de los agricultores europeos, y de sus cooperativas.

## 2. Antecedentes

### 2.1 El cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea

Las cooperativas surgieron en un entorno de difíciles circunstancias económicas y sociales, donde los agricultores fueron descubriendo que uniendo sus fuerzas podían mejorar su acceso a los mercados y financiar conjuntamente actividades complementarias pero fundamentales como son la contratación, investigación, procesamiento, comercialización, distribución y promoción de sus productos. Actualmente las cooperativas agroalimentarias constituyen la parte más interesada en el sector agroalimentario en todos los estados miembros de la Unión Europea (en adelante UE).

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Declaración de Identidad Cooperativa, 1995). Las cooperativas se gestionan en interés de sus socios (que son al mismo tiempo usuarios), y no en el de inversores externos. Los beneficios se distribuyen a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa, mientras que las reservas y los activos son comunes, no distribuibles y dedicados al interés común de sus socios. Es necesario aprobar la entrada de nuevos socios, y los derechos de voto no son necesariamente proporcionales a la participación que posee, sino “una persona, un voto”. En cuanto a la financiación, las cooperativas no tienen acceso, o lo tienen limitado, a los mercados de capitales y, por tanto, dependen de sus fondos propios y de los créditos. (COM 18, 2003).

En particular, las cooperativas agrarias son asociaciones de personas individuales por una parte y de negocios económicos por otra parte. Siendo la extensión de la actividad agrícola, ya que permiten a los agricultores que se concentren en el suministro de inputs y materiales así como en la recogida y posterior comercialización de sus productos a las cooperativas. Las actividades de las cooperativas están basadas en los principios de democracia, transparencia y solidaridad económicas. (COGECA, 2010).

Las cooperativas agrícolas juegan un papel vital en el ajuste de la producción de sus miembros a los requisitos de los consumidores, y en la mejora de su posicionamiento en el mercado. Contribuyen activamente a garantizar que los productos de calidad desarrollados de modo respetuoso con el medio ambiente estén disponibles desde el productor hasta el minorista. 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. (Juliá y Meliá, 2010).

Son también importantes operadores en el desarrollo rural, de modo que contribuyen activamente a la viabilidad económica de las áreas rurales, incluyendo las regiones menos favorecidas. Son por tanto una fuente importante de empleo directo e indirecto, lo que contribuye a alcanzar los objetivos establecidos en la Estrategia de la UE para el año 2020. Las cooperativas agrícolas en la UE son un importante elemento socioeconómico, con más del 50% de participación en el suministro de inputs agrícolas, y con más del 60% de participación en la recogida, procesamiento, y comercialización de productos agrícolas. (COGECA, 2010).

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 media, las cooperativas agrarias representan más del 50% del sector agroalimentario, (COGECA, 2010).

En la Unión Europea (UE) existen más de 300.000 cooperativas, que ofrecen trabajo a 4,8 millones de personas, están presentes en todos los Estados miembros, y afectan a la vida cotidiana de más de 140 millones de ciudadanos, que son socios de cooperativas. (Alianza Cooperativa Internacional, 1998).

La situación del cooperativismo en Europa es notablemente heterogénea, a pesar de la existencia, desde 2003 de un marco legal unificador, a partir de la entrada en vigor del Reglamento del Consejo 1435/2003 de 22 de Julio de 2003, que regula la creación de la figura de la Sociedad Cooperativa Europea.

Las cooperativas prosperan en mercados competitivos y, aunque no buscan maximizar la remuneración del capital, tienen una cuota de mercado significativa en sectores en los que las empresas de capital tienen una posición importante, como en la banca, los seguros, distribución alimentaria, farmacia y agricultura. (COM 18, 2003).

El movimiento cooperativo agroalimentario europeo se encuentra tremendamente desarrollado e integrado. En la siguiente tabla se presenta un listado de las 25 mayores cooperativas a nivel europeo en algunos de los principales sectores de actividad.

Como podemos observar, en zonas como Países Bajos, Alemania, Suecia o Dinamarca, el papel de las cooperativas en el entramado económico nacional es incuestionable, con un volumen de negocio en algunos casos superiores a los 9 millones de euros. Si observamos el gráfico 1, veremos la evolución de dichas cooperativas europeas, en la que destaca la evolución de la facturación desde el año 2003 al 2008, habiéndose duplicado y triplicado en muchos casos esta cifra.

*Tabla 1: Principales cooperativas agrarias europeas en 2008 (Indicador: facturación)*

Nombre	País	Sector	Facturación (billones €)	Socios (miles)	Empleados (miles)
1 FrieslandCampina	Países Bajos	Lácteo	9.481	15.837	20.568
2 Bay Wa	Alemania	Suministros	8.795	:	15.540*
3 VION	Países Bajos	Cárnico	8.540	:	35.583
4 Metsäliitto	Finlandia	Forestal	6.434	129.270	17.540
5 Arla Foods	Suecia-Dinamarca	Lácteo	6.200	7.625	16.200
6 Danish Crown	Dinamarca	Cárnico	6.000	10.700	23.500
7 AGRAVIS	Alemania	Suministros	5.811	:	4.000*
8 Union IN VIVO	Francia	Cereales, Suministro	5.200	:	1.500

9	KERRY	Irlanda	Lácteo	4.700	9.700	22.300
10	DLG	Dinamarca	Suministros	4.600	28.000	5.000
11	FloraHolland	Países Bajos	Flores y Plantas	4.074	5.124	3.555
12	TERRENA	Francia	Multiproducto	3.900	27.500	9.900
13	TERREOS	Francia	Azúcar	3.800	9.500	9.000
14	Lantmänen	Suecia	Cereales	3.656	37.000	10.500
15	SODIAAL	Francia	Lácteo	2.746	13.000	7.700
16	Nordmilch	Alemania	Lácteo	2.500	7.989	7.989
17	DLA	Dinamarca	Suministros	2.450	20.000	2.300
18	Agricola Tre Valli Humana	Italia	Cárnico	2.332	:	:
19	Milchunion	Alemania	Lácteo	2.200	5.000	5.000
20	GLANBIA	Irlanda	Lácteo	2.200	18.600	4.900
21	RWZ Rhein-Main	Alemania	Suministros	2.119	:	:
22	Irish Dairy Board	Irlanda	Lácteo	2.110	0	3.788
23	Westfleisch	Alemania	Cárnico	2.008	:	:
24	RWA	Austria	Suministros	2.000	122.000	13.000
25	Coopagri	Francia	Multiproducto	1.950	:	:

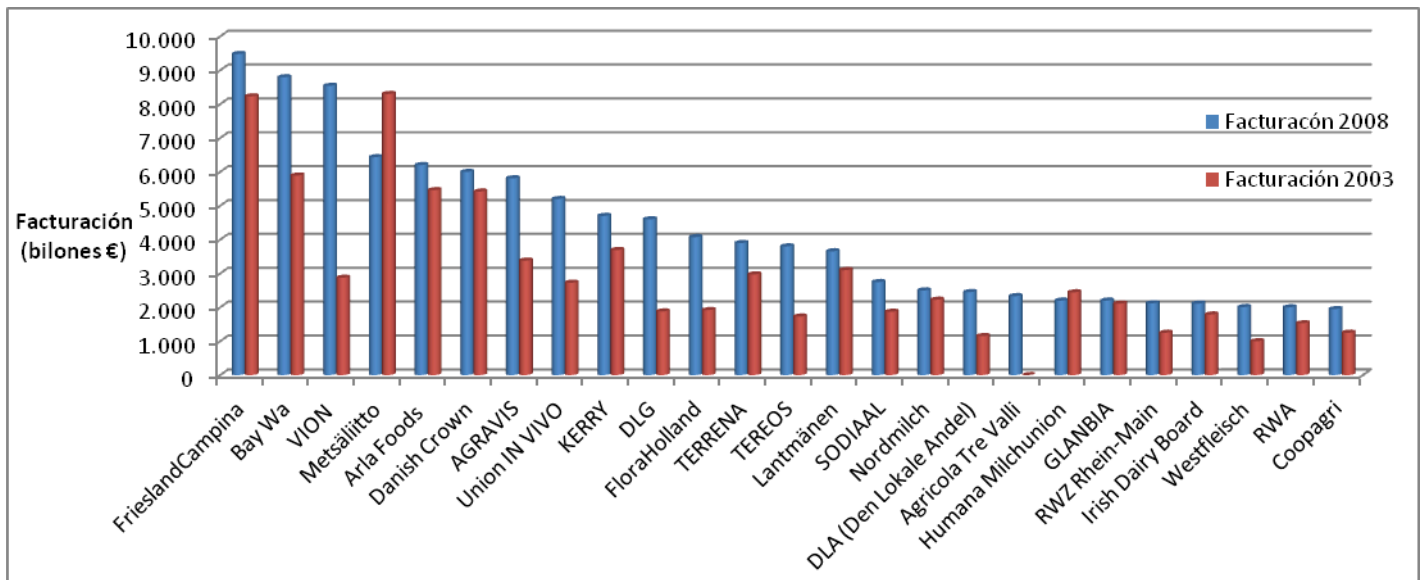
Fuente: "Agricultural Cooperatives in the European Union – Trends and Issues"; 2010.

Notas:

: - Dato no disponible

\* - Dato del año 2003

Gráfico 1: Evolución de las principales cooperativas agrarias europeas (2003-2008).



Fuente: "Agricultural Cooperatives in the European Union – Trends and Issues"; 2010.

La organización representativa de las cooperativas agrarias europeas es el COGECA (Confederación General del Cooperativismo Agrario de la UE), representa actualmente los intereses generales y específicos de unas 40.000 cooperativas agrarias que dan empleo a unas 660.000 personas y cuya facturación anual supera los 300 mil millones de euros. (Donoso, Moreno y Cortés, 2010).

La variabilidad de las cooperativas en la UE es significativa y las cooperativas del norte de Europa han alcanzado un mayor nivel de integración en comparación con algunas regiones meridionales de Europa, mientras que en el sur de Europa existen un gran número de pequeñas cooperativas, debido, entre otros factores, a una mayor resistencia de los socios y entidades locales a las fusiones, a pesar de la reciente tendencia a reducir el número de cooperativas y aumentar los volúmenes de negocios. (COGECA, 2010).

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. (Juliá J. y Meliá E., 2010).

Dentro del ámbito agroalimentario en la Unión Europea, destacar el sector lácteo como uno de los sectores de mayor importancia. De hecho, la leche es el producto que ostenta una mayor cuota en el conjunto de la producción agraria europea. En 2006 la producción láctea representó en la UE el 14%, seguida de la producción porcina (10%), de la de ganado de vacuno (9,2%), hortalizas (8,9%), y de la de fruta fresca (6,9%). (Juliá J. y Meliá E., 2010).

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) representan la cuarta parte del valor total de la producción agraria (Comisión Europea, 2004a).

La UE es un importante productor de carne en términos mundiales, con más del 16 % de la producción mundial de carne. La cuota neta de la UE en cuanto al comercio mundial de carne es del 12,8 %, cifra que sube al 39 % respecto a la carne de porcino. (*El sector cárnico de la Unión Europea, Comisión Europea, Dirección General de Agricultura, 2004*).

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, seguida de Italia y Alemania. En cuanto a la carne de porcino, Alemania encabeza el *ranking*, seguido de España y Francia. España ocupa el primer lugar en producción de carne de ovino, y Francia lidera la producción aviar (Eurostat, 2008).

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 comercialización, encontrándose entre los principales importadores 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 hortalizas y el 64% restante a hortalizas.

Una parte importante de la producción de frutas y hortalizas en la Unión Europea se encuentra concentrada en España, Italia y Francia. 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.

La diversidad es el principal rasgo que caracteriza la producción del sector de las flores y las plantas. Dicha diversidad se plasma en el rango de productos, que va desde los bulbos hasta las plantas ornamentales, pasando por las flores cortadas. (Juliá J. y Meliá E., 2010)

## 2.2 La dimensión como factor de competitividad en las cooperativas agroalimentarias europeas

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. (Juliá J. y Meliá E., 2010)

Una cambiante Política Agraria Común junto con una economía cada vez más globalizada, ha llevado a los agricultores y a sus cooperativas a aportar los ajustes necesarios para alcanzar un mejor posicionamiento en los mercados y conseguir un aumento de la competitividad. El aspecto más destacado es el aumento del volumen de facturación en las principales cooperativas. De hecho las cooperativas más grandes están creciendo cada vez más, debido principalmente a las fusiones y/o adquisiciones y asociaciones, en primer lugar a nivel nacional y posteriormente a nivel transnacional. No obstante, existen diferencias entre las cooperativas de la UE-27, siendo la diferencia más evidente la de su tamaño y su organización, ya que mientras las cooperativas del norte de Europa, en su proceso de concentración, tienden a favorecer la fusión completa entre entidades, en otras partes de Europa meridional este proceso se logra a través de la creación de cooperativas de segundo y/o tercer grado (federativas),(COGECA, 2010).

El desarrollo empresarial que han alcanzado las entidades en los diferentes países es dispar, de hecho coexisten países con un cooperativismo agrario muy atomizado, presentando sus cooperativas reducidos volúmenes de negocio, de socios y trabajadores, con países cuyas cooperativas han experimentado un fuerte desarrollo empresarial, habiéndose consolidado como grandes grupos empresariales.

Según datos de COGECA existen en la UE-15 más de 40.000 cooperativas con un volumen de facturación que supera los 210.000 millones de euros, lo que representa un 50% del volumen de facturación total de la agroindustria comunitaria. Estos datos ponen de manifiesto la importancia económica que representan, si bien es cierto que la estructura y los modelos son muy diversos. No obstante teniendo únicamente en cuenta la dimensión, se pueden identificar tres grandes grupos (Baamonde E., 2009) :

- Modelo nórdico, caracterizado por una gran integración en los últimos años que han desarrollado a través de fusiones. Lo que ha provocado una reducción en el número de cooperativas y un incremento significativo en el volumen de facturación medio. Destacan países como Dinamarca y los Países Bajos en los que la facturación por cooperativa supera los 1.000 millones de euros.
- Países mediterráneos, donde existe una mayor atomización provocada por múltiples factores. En consecuencia, su dimensión es muy inferior, situándose su facturación media entre 1 millón de euros (Grecia) y 5 millones en Italia. El arraigo local y la dispersión geográfica han dificultado las fusiones y el crecimiento se ha apoyado en gran medida en la figura de la cooperativa de segundo grado.
- Países centroeuropeos, en este grupo se sitúan países como Francia, Alemania y Bélgica, que presentan una facturación media por cooperativa de unos 20 millones de euros, en los que se observa una dinámica de concentración importante en los últimos años como respuesta a las exigencias del mercado y en particular de la gran distribución.

Existen una serie de elementos que han demostrado ser esenciales a la hora de posibilitar la competitividad de las cooperativas: la dimensión empresarial (lograda bien mediante fusiones empresariales o alianzas empresariales), y la internacionalización de la actividad. (Juliá J., García G., 2012).

Múltiples estudios destacan que la mayor dimensión ha hecho posible alcanzar una mayor eficiencia en los procesos de transformación, abrir nuevos mercados e internacionalizar las cooperativas, así como realizar inversiones en investigación, desarrollo e innovación. (Juliá J. y Meliá E., 2010).

### 2.3 Fórmulas de crecimiento empresarial en el cooperativismo agroalimentario europeo

La mayor parte de los grandes grupos cooperativos agroalimentarios europeos han alcanzado su actual dimensión gracias a los procesos de integración acometidos a través de fusiones y adquisiciones, así como por el proceso de desmutualización. Sin olvidar la diversidad de actividad ni las alianzas transnacionales entre cooperativas. De hecho, las reformas legislativas adoptadas en materia de sociedades cooperativas en los países europeos han ido encaminadas a favorecer el acceso a los mercados de capitales introduciendo nuevas formas de movilización de recursos financieros, incorporando la participación de inversores externos en el capital social aunque estableciendo ciertos límites para evitar el control por parte de éstos (Buendía I., 2002).

Las fusiones y adquisiciones han sido el denominador común del crecimiento, sin embargo, no todas las entidades han sido igualmente coincidentes en la forma societaria en la que se han sustentado las políticas expansivas. Siendo dichas diferencias sustanciales, y siendo varios los argumentos utilizados por las entidades que han emprendido el camino de la mercantilización:

- Necesidades de financiación. Sostener el crecimiento continuado de la entidad a través de fusiones y adquisiciones, requiere gran cantidad de recursos financieros. La conservación 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. Bajo la forma cooperativa el socio que causa baja opta al reembolso de su participación 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.
- Frente a la situación de muchas cooperativas en lo que respecta a la distribución de retornos, 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). 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 participaciones de socios retirados o fallecidos.

Sin embargo, y pese a que la creación de sociedades anónimas es un modelo que ha tenido una buena acogida, no está exento de dificultades y riesgos. En este sentido cabe destacar:

- Posibles conflictos de intereses entre los socios productores y socios inversores.
- 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.

Otras fórmulas de crecimiento empresarial en las cooperativas son la concentración y la internalización.

El mercado agroalimentario no es ajeno a la globalización, estando controlado cada vez más por grandes firmas de carácter internacional, que continúan su proceso de expansión y concentración. 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.

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.

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 (Juliá J. y Meliá E., 2010).

Además, la diversificación reduce los riesgos globales de la cooperativa, al no condicionar el resultado comercial de una campaña a un único producto y a un 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. Las cooperativas están desarrollando de forma simultánea los servicios ofrecidos a sus socios así como también están diversificando sus actividades con el fin de cubrir oportunidades de negocios que surjan en las zonas rurales, con el propósito de aumentar la productividad y proporcionar a los socios más calidad de vida. (COGECA, 2010).

También existe una tendencia a una cooperación transnacional como herramienta para superar las dificultades derivadas de la ausencia de condiciones idénticas para todos en el mercado, no obstante, aún existen muchas restricciones que dificultan un desarrollo adecuado de la cooperación transnacional como legislación, impuestos, normas contables y acceso a la financiación. (COGECA, 2010).

Así como una tendencia hacia el desarrollo de alianzas transnacionales entre las cooperativas, para el mayor beneficio de sus socios y a favor de una agricultura europea cada vez más competitiva, como alternativa creíble a las empresas multinacionales. (COGECA, 2010).

### 3. Metodología

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

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, parten de un marco teórico, formulan un modelo que se puede comprobar empíricamente, y 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. (Juliá J. y Meliá E., 2010).

A diferencia de una investigación cuantitativa, en el planteamiento del presente trabajo final de carrera estudio, se establece como principal objetivo perseguido realizar un análisis del cooperativismo agrario, para lo cual, se caracterizarán los distintos tipos de estructura societaria o grupal hacia los que han evolucionado las cooperativas en la Unión Europea. Éstos se establecerán a través del estudio particular de la estructura societaria de una muestra integrada por los 60 mayores grupos cooperativos de 3 de los principales sectores empresariales del sector agroalimentario europeo. Una vez establecidos los distintos tipos de estructura societaria o grupal, a través del análisis de las cuentas anuales de las empresas de cada agrupación, se identificarán sus características económico-financieras diferenciales, y se comprobará si existen diferencias significativas entre dichas agrupaciones, así como en qué ámbitos surgen estas diferencias.

El siguiente paso, una vez determinado el principal objetivo de la investigación, será la recopilación de los datos, atendiendo a los criterios establecidos desde el punto de partida.

Posteriormente, tras efectuar un exhaustivo análisis de la información recopilada, se lleva a cabo un análisis, empleando para ello la técnica del estudio de casos.

El estudio de casos está basado fundamentalmente en la información más específica recabada de las organizaciones en la fase de campo del estudio. Se intenta ahondar en la descripción de las particularidades y características más representativas, para facilitar la comprensión de los resultados del trabajo. (Yin, 1994).

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

Tras la correspondiente fase de análisis se establecen las conclusiones pertinentes.

Los 3 sectores objeto de estudio han sido el lácteo, cárnico y hortofrutícola, dado que son sectores clave en la economía agraria española y europea en los que sus cooperativas han conseguido, gracias a sus estrategias de crecimiento empresarial desarrolladas alcanzar puestos de liderazgo internacional. (Juliá J. y Meliá E., 2010).

Son sectores donde la participación de las cooperativas es mayor y donde se encuentran las principales cooperativas agroalimentarias europeas, (COGECA 2010).

Como fuentes de información se utilizará principalmente la Base de Datos Amadeus, se trata de una base de datos financiera que contiene y permite comparar información financiera de compañías públicas y privadas de Europa. El registro de cada empresa contiene datos sobre la identificación de la misma, información contable (balance, cuenta de resultados, ratios, etcétera), nombre de los principales accionistas, así como las empresas filiales, y el período de cobertura es de hasta cinco años. Permite realizar búsquedas mediante distintos criterios, realizar un análisis financiero de una sociedad así como



análisis detallados, estadísticos y comparativos de empresas y grupos de empresas. También incluye gráficos ilustrativos de los balances y cuentas de resultados.

La muestra está integrada por 60 grupos cooperativos, no se trata de una muestra representativa de toda la población de cooperativas agroalimentarias europeas, pero sí con resultados a partir de los cuales se puede obtener una conclusión de aproximación.

Para el análisis tal y como se ha citado anteriormente se ha recurrido a la técnica del estudio de casos por tamaño, por lo que se ha analizado la estructura societaria y desarrollo desde el inicio hasta la situación actual de los 60 grupos cooperativos atendiendo a las fusiones y adquisiciones que se han ido produciendo, así como a los porcentajes de participación de la cooperativa (o distintas cooperativas) sobre la sociedad mercantil o sobre el resto de filiales, y en función de dicho análisis se han clasificado los grupos cooperativos en las distintas agrupaciones.

El análisis de cada agrupación se basará en el estudio de ratios económico-financieros europeos tales como importe neto de la cifra de negocio, margen sobre ventas, rentabilidad económica o rendimiento (ROA), rentabilidad financiera (ROSF), nivel de endeudamiento, solvencia, liquidez y tesorería, con el objetivo de poder extraer conclusiones en cuanto a que tipo de agrupación, y por consiguiente que tipología de crecimiento, proporciona mejores resultados económico-financieros.

### **3.1 Obtención de la muestra**

Los criterios seguidos para seleccionar los grupos cooperativos a analizar y obtener así la muestra han sido:

- Pertener a la Unión Europea.
- Pertener al sector lácteo, cárnico u hortofrutícola, siguiendo la clasificación de actividades económicas NACE Rev.2.
- Ser un grupo cooperativo en el sea la cooperativa la que gestione el grupo, y en caso de ser una sociedad mercantil la que gestione el grupo, que estuviera participada por una cooperativa ya fuera al 100% o con una participación superior al 50% y garantizar de este modo que la cooperativa posee el control de la mercantil.
- Volumen de facturación alcanzado en el ejercicio 2009.

La obtención de la muestra de los grupos cooperativos que se someterán a análisis ha sido un proceso largo y costoso debido principalmente a la escasa información existente en materia de *rankings* de las mayores cooperativas agroalimentarias europeas y sobre información económico-financiera de dichos grupos cooperativos.

Por otra parte, algunos grupos no figuran en las bases de datos como cooperativos, ya que actualmente la matriz del mismo es una sociedad mercantil, aunque en mayor o menor medida es propiedad de la cooperativa.

Ello nos ha obligado a realizar un análisis ampliado de los grupos agroalimentarios no cooperativos, al efecto de rescatar de los mismos posibles grupos de naturaleza cooperativa.

Para la selección de los grupos cooperativos, se utilizaron en primer lugar los listados proporcionados por COGECA en su informe “ *Agricultural Cooperatives in Europe, Main issues and Trends*” de 2010, en el que se mostraban los diez primeros grupos cooperativos europeos agroalimentarios pertenecientes al sector lácteo, cárnico y hortofrutícola, entre otros, en base a la facturación anual en el año 2008. A continuación se muestran dichas tablas.

Tabla 2: Principales cooperativas sector lácteo 2008 (por facturación, billones €).

Nombre	País	Sector	Facturación (billones €)	Socios (miles)	Empleados (miles)
FrieslandCampina	Países Bajos	Lácteo	9.481	15.837	20.568
Arla Foods	Suecia-Dinamarca	Lácteo	6.200	7625	16.200
KERRY	Irlanda	Lácteo	4.700	9700	22.300
SODIAAL	Francia	Lácteo	2.746	13.000	7.700
Nordmilch	Alemania	Lácteo	2.500	7.989	7.989
Humana Milchunion	Alemania	Lácteo	2.200	5.000	5.000
GLANBIA	Irlanda	Lácteo	2.200	18600	4900
Irish Dairy Board	Irlanda	Lácteo	2.110	0,07	3.788
Valio	Finlandia	Lácteo	1.844	10.250	4.350
Hochwald Nahrungsmittel- werke	Alemania	Lácteo	1.000	10.500	1.600

Fuente: "Agricultural Cooperatives in the European Union – Trends and Issues"; COGECA 2010.

Tabla 3: Principales cooperativas sector cárnico 2008 (por facturación, billones €).

Nombre	País	Sector	Facturación (billones €)	Socios (miles)	Empleados (miles)
VION	Países Bajos	Cárnico	8.540	:	35.583
Danish Crown	Dinamarca	Cárnico	6.000	10.700	23.500
HK SCAN	Finlandia	Cárnico	2.295	2.290	7.420
Westfleisch	Alemania	Cárnico	2.008	:	:
Cooperl Arc Atlantique	Finlandia	Cárnico	1.700	:	:
Atria-group	Finlandia	Cárnico	1.357	8.480	6.140
COREN	España	Cárnico	1	6.000	3.844
UNIPEG	Italia	Cárnico	0,394	1.172	0,277

Fuente: "Agricultural Cooperatives in the European Union – Trends and Issues"; COGECA 2010.

Nota:

: - Dato no disponible

Tabla 4: Principales cooperativas sector hortofrutícola (incluyendo frutas, hortalizas, flores y plantas) 2008 (por facturación, billones €)

Nombre	País	Sector	Facturación (billones €)	Socios (miles)	Empleados (miles)
FloraHolland	Países Bajos	Flores y Plantas	4.074	5.124	3.555
The Greenery	Países Bajos	Hortalizas	1.308	1.150	1.661
Landgard	Alemania	Frutas, hortalizas y plantas	1.269	4.000	2.500
Conserve Italia	Italia	Frutas y hortalizas	0,963	17.500 *	6.000 *
Apoconerpo	Italia	Frutas y hortalizas	0,522	9.850	:
ANECOOP	España	Frutas	0,412	135.000	0,176
FresQ, De Lier	Países Bajos	Hortalizas	0,393	:	:
CNB	Países Bajos	Bulbos	0,318	1.700	0,133
Fruitmasters	Países Bajos	Frutas	0,295	0,554	0,357
Agrintesa	Italia	Frutas y hortalizas	0,250	:	:
Consorzio Melinda	Italia	Frutas y hortalizas	0,244	:	:

Fuente: "Agricultural Cooperatives in the European Union – Trends and Issues"; COGECA 2010.

Notas:

: - Dato no disponible

\* - Dato del año 2003

En estas tablas proporcionadas por COGECA se muestran los diez primeros grupos cooperativos de cada sector, no obstante para poder ampliar la muestra a los veinte mayores grupos cooperativos de cada sector se ha utilizado la base de datos Amadeus. En ella se ha realizado una búsqueda atendiendo a la clasificación de las actividades según la nomenclatura estadística de actividades económicas de la Comunidad Europea, NACE Rev.2 , así como a su volumen de facturación y forma legal, seleccionando aquellas que estaban registradas con forma legal de cooperativa. En concreto las actividades económicas utilizadas han sido principalmente los siguientes:

Para el sector lácteo:

- 1050: Producción de productos lácteos.
- 1051: Producción de productos lácteos y queso.
- 4633: Venta al por mayor de productos lácteos, huevos, aceites y grasas comestibles.

Para el sector Cárnico:

- 1010: Procesamiento y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos.
- 1011: Procesamiento y conservación de carne.
- 1013: Producción de carne y productos cárnicos de aves de corral.
- 4632: Venta al por mayor de carne y productos cárnicos.
- 4623: Venta al por mayor de animales vivos.

Sector Hortofrutícola:

- 1030: Procesamiento y conservación de frutas y hortalizas.
- 1031: Procesamiento y conservación de patatas.
- 1039: Otros procesamientos y conservación de frutas y hortalizas.
- 4631: Venta al por mayor de frutas y hortalizas.

Esta base de datos contiene información de empresas a nivel Europeo y un sistema de análisis financiero. De esta base de datos se puede obtener información relativa al balance de situación, cuenta de

resultados, ratios, información descriptiva (dirección, códigos de actividad y descripciones de la misma, e información de accionariado: propietarios y subsidiarias).

También se ha consultado la base de datos proporcionada por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA) que muestra las 300 cooperativas más grandes e importantes a nivel mundial. Para el estudio no se han utilizado las 300 cooperativas en su totalidad porque entre ellas se encontraban cooperativas pertenecientes a sectores que no eran objeto de estudio, como: forestal, suministros, multiproducto, vino, etcétera, y el estudio se ha centrado en los sectores lácteo, cárnico y hortofrutícola.

### **3.1.1 3.1.1 Limitaciones al análisis**

Las limitaciones al análisis que se han encontrado han sido principalmente por la escasez de información en cuanto a rankings de grupos cooperativos. Muchos grupos cooperativos analizados no figuran como tal sino como sociedad mercantil por ser dicha mercantil la matriz del grupo, por lo que ha sido también necesario buscar y analizar a partir de las sociedades mercantiles, si estas estaban participadas por alguna cooperativa. Una vez obtenidos los mayores grupos cooperativos destacar la ausencia de información pública sobre la estructura del grupo cooperativo y del desarrollo y trayectoria hasta alcanzarlo.

Esto ha dificultado el análisis de la estructura de los grupos, el cual se ha efectuado a partir de la información proporcionada en las propias páginas web de las empresas y en la base de datos Amadeus. Dicha base de datos proporciona los porcentajes de participación que tiene la empresa analizada sobre otras empresas, así como a las sociedades o cooperativas a las que pertenece. De este modo se puede conocer la estructura básica del grupo cooperativo.

La información publicada en la página web (a través de los Informes Anuales) de las empresas sobre su estructura, en ocasiones ha sido suficiente, clara y completa, en cambio, otras empresas apenas proporcionan información al respecto, por lo que ha sido necesario investigar y obtener la información por otras vías, como contactar con las empresas vía email para confirmar su estructura actual.

El trabajo de investigación y de obtención de información ha durado más de 6 meses.

También ha sido difícil de entender, esclarecer y clasificar la estructura de algunos grupos por las distintas adquisiciones, fusiones y absorciones que han tenido lugar durante años hasta alcanzar la estructura y dimensión actual.

Algunos grupos cooperativos agrarios pertenecientes a los sectores objeto de estudio han sido excluidos de la muestra por diversos motivos, entre ellos, por ausencia de información necesaria para el análisis de la estructura, por no obtener datos económicos para el análisis estadístico. O bien por incumplir cualquiera de los requisitos establecidos para la obtención de la muestra, como es el de una sociedad mercantil perteneciente a una cooperativa en un porcentaje inferior al 50%, y por tanto, no es la cooperativa la que tiene el control de la sociedad mercantil. Así como por haber entrado en concurso de acreedores o en disolución.

### 3.2 Análisis de la estructura societaria de los grupos cooperativos de la muestra

A continuación se describe y resume el análisis de la estructura societaria de los grupos cooperativos de la muestra de cada sector.

#### 3.2.1 Grupos Cooperativos del Sector Lácteo

##### 1.- ROYAL FRIESLAND CAMPINA N.V

###### Principales datos identificativos:

Sociedad matriz del grupo: Friesland Campina UA  
 Tipo societario de la matriz: Cooperativa  
 Facturación del grupo (2009): 8.187.000.000 euros.  
 Nº de trabajadores del grupo: 20.000  
 Nº de socios de la cooperativa: 21.000  
 Cotiza en bolsa: No



###### Descripción:

*Royal FrieslandCampina N.V* es una multinacional holandesa del sector lácteo propiedad de la cooperativa láctea *Friesland Campina U.A.*

Este grupo se formó a finales de 2008 a partir de la fusión de dos cooperativas holandesas del sector lácteo: *Friesland Foods* y *Campina*. Ambas cooperativas fueron a su vez el resultado de una serie de fusiones entre cooperativas lácteas locales fundadas por productores de leche.

Actualmente Royal FrieslandCampina cuenta con unos 20.000 empleados en 24 países. Esta empresa es totalmente propiedad (al 100%) de la cooperativa láctea *FrieslandCampina*, y se encarga de la elaboración de la leche, fabricación de productos y ventas.

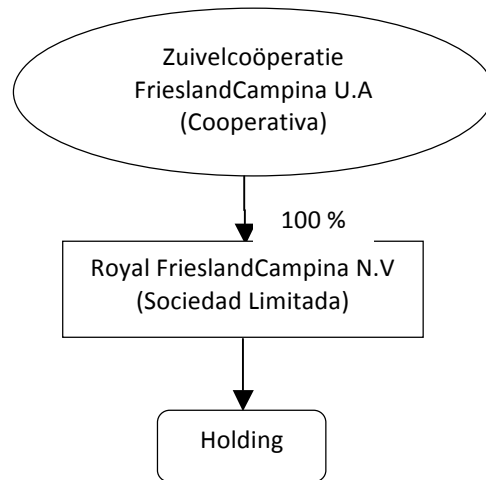
La cooperativa tiene más de 21.000 socios productores de leche en los Países Bajos, Alemania y Bélgica, que forman la base de la cooperativa.

Los miembros de la cooperativa eligen a los representantes que constituyen 21 Juntas de Distrito que, a su vez, de forma conjunta forman el Consejo Rector, compuesto por 210 miembros. Los Miembros del Consejo Rector eligen a 9 miembros para que formen parte del Consejo de Supervisión. De esta manera, los socios productores de leche están directamente implicados tanto en las cuestiones que determinan las políticas de la compañía como en su supervisión.

Las actividades de las filiales se dividen en cuatro grupos de negocio, cada uno de los cuales se asegura el desarrollo, producción y venta de los productos lácteos en una serie de mercados.

La cooperativa ha creado una sociedad de capital para gestionar el grupo (Royal Friesland Campina N.V), pero posee el control del 100% de la misma, tal y como se representa en el siguiente esquema.

Ilustración 1.1: Estructura del grupo FRIESLANDCAMPINA.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 2.- ARLA FOODS

### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Arla Foods Amba.
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 6.183.077.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: 16.000
- Nº de socios de la cooperativa: 7.625
- Cotiza en bolsa: no



### Descripción:

Arla Foods es una empresa cooperativa del sector lácteo de carácter multinacional sueco-danesa. Es propiedad de 7.625 productores de leche, de los cuales 3.838 son daneses y 3.787 suecos. Mantiene producción en 13 países con más de 50 fábricas, y oficinas de ventas en 20 países, que le permite comercializar sus productos en 80 países, empleando más de 16.000 personas en todo el mundo.

Se trata de una cooperativa de primer grado, que tiene inversiones en múltiples compañías que conforman el grupo.

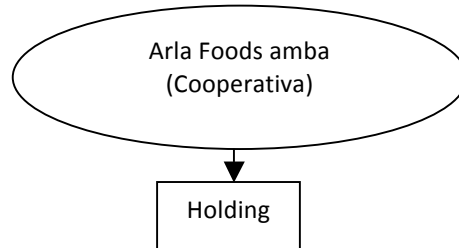
Entre las cooperativas lácteas, ocupa la tercera posición en el ranking mundial. Se caracteriza por ser una compañía global, líder en la producción de lácteos. A través de su política de adquisiciones la compañía ha desarrollado una amplia red tanto a nivel de producción como de comercialización de sus productos.

En el año 2000, la cooperativa sueca *Swedish Arla* y la cooperativa danesa *Danish MD Foods* se fusionaron creando *ARLA FOODS*. Tras la fusión la estrategia de crecimiento se ha basado en la internacionalización de la cooperativa, buscando socios en mercados internacionales.

Según la información publicada en el informe anual, en los próximos años los propietarios de Arla tendrán que decidir sobre la incorporación de financiación externa, ya que la empresa necesita inversión de capital para asegurar su futuro.

En este caso es la propia cooperativa la que gestiona directamente el grupo.

Ilustración 1.2: Estructura del grupo ARLA FOODS



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

En cuanto a su estructura organizativa: Cada miembro de la cooperativa tiene un voto. Eligen a los miembros que forman parte del Consejo de Administración y de la Junta de Representantes. Todos los miembros tienen la misma influencia. Los 7.625 socios de la cooperativa forman 50 Consejos de Distrito (26 en Dinamarca y 24 en Suecia), que a su vez se agrupan en 7 Comités Regionales (4 en Dinamarca y 3 en Suecia). La Junta de Representantes está formada por 140 socios y 10 representantes de trabajadores, y la Junta de Dirección por 14 socios y 4 representantes de los trabajadores.

### 3. KERRY GROUP

#### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Kerry Group Plc.
- Tipo societario de la matriz: Sociedad anónima
- Facturación del grupo: 4.522.859.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: n.d
- Cotiza en bolsa: Sí



#### Descripción:

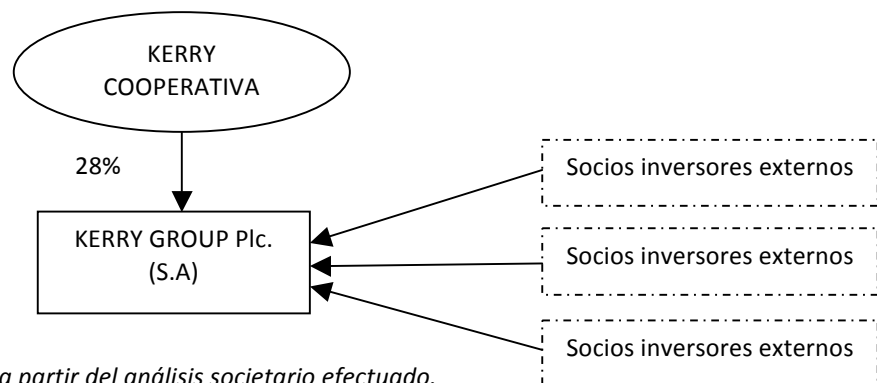
Kerry Group es un grupo irlandés de carácter global en la industria de los ingredientes alimenticios y sabores que cotiza en bolsa desde 1986.

Kerry Group Plc, es una sociedad anónima (*public limited company*) participada por la cooperativa Kerry en un 28% (desde 2006), así como por sus socios y otros inversores. No obstante los orígenes se remontan a 1967 cuando diez pequeñas cooperativas lácteas crearon la cooperativa de segundo grado *The North Kerry Milk Co-operative Creameries* (NKMCC), y en 1972 crearon la sociedad mercantil de responsabilidad limitada *North Kerry Milk Products Ltd.* participada por tres socios: NKMCC (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%). Pero fue en 1974 cuando se constituyó la conocida como Kerry

Cooperative Creameries y comenzó el proceso de expansión, adquiriendo pequeñas empresas lácteas, y de diversificación, así en 1985 era una compañía alimentaria de ámbito internacional. En 1986 crearon la sociedad anónima conocida como Kerry Group Plc., cuyo 20% del capital salió a bolsa del siguiente modo: Acciones tipo "A" quedaron en manos de socios, suministradores y empleados de la cooperativas (9,25%); acciones tipo "B", quedaron en manos de la cooperativa (83%), el restante 7,45% del capital fue adquirido por instituciones y particulares. Acordando además que las acciones tipo "A" no podrían exceder a las de tipo "B", y garantizando que la cooperativa mantenía el control de la sociedad. No obstante, posteriormente se emitieron públicamente nuevas acciones, y Kerry Cooperative probó en 1993 la transferencia del 5% de las acciones que poseía a los socios, de modo que la participación de Kerry Cooperative sobre la sociedad anónima de capital se redujo al 51% pero seguía teniendo el control sobre Kerry Group Plc. En 1993 buscando un incremento de capital la cooperativa transfirió otro 25% de las acciones a los socios de Kerry Group Plc. Posteriormente en 2002 y 2007 se produjeron dos intercambios más de acciones, reduciéndose el control de la cooperativa sobre la mercantil al actual 28%.

De este modo la cooperativa ha creado una sociedad de capital para gestionar el grupo, de la que posee el 28%, perteneciendo el restante 72% a socios inversores externos.

Ilustración 1.3: Estructura del grupo Kerry



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

La estructura organizativa y de toma de decisiones se estructura en dos consejos, el Consejo Rector de la cooperativa formado por 30 miembros, y el Consejo de Administración de la mercantil formado por 20 miembros, de los cuales 10 son miembros del Consejo Rector, 5 son directivos y 5 personas externas.

#### 4. NORDMILCH

##### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Nordmilch eG
- Tipo societario de la matriz: Cooperatiava de primer grado
- Facturación del grupo (2009) : 2.587.987.000 €





- Nº de trabajadores del grupo: 2.500
- Nº de socios de la cooperativa: 7.000
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

Nordmilch es un grupo lácteo alemán con una orientación internacional. Es la mayor compañía láctea de Alemania y se encuentra entre las diez mejores de Europa. Exportan sus productos a más de 80 países en todo el mundo.

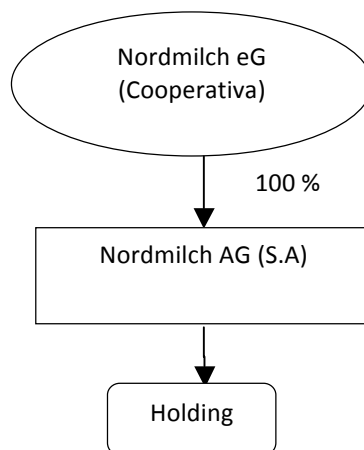
La empresa matriz NORDMILCH eG (Cooperativa), que se encuentra al norte de Alemania, cuenta con 2.412 empleados y con 7.000 socios.

La cooperativa Nordmilch eG se fundó en 1947 como “Nordische Dauermilch-Gesellschaft”. Su actual tamaño se debe a la fusión de cinco grandes cooperativas lácteas en 1999.

En 2006 las operaciones comerciales fueron transferidas de la cooperativa a una sociedad anónima para que la empresa pudiera operar con mayor flexibilidad en los mercados nacionales e internacionales denominada NORDMILCH AG. No obstante, es la cooperativa (*Nordmilch eG*) la que se encarga de las actividades de gestión de las empresas del grupo, y es el accionista único de Nordmilch AG. Sin embargo, en un futuro, se espera que el 25% de las acciones de la sociedad anónima pasen a disposición de terceros con el fin de establecer fuertes relaciones de negocios.

En 2011 *Humana Milchunion eG* y *Nordmilch eG* acordaron la fusión de sus subsidiarias *Humana Milchindustrie GmbH* y *Nordmilch AG* para formar la nueva empresa de responsabilidad limitada *DMK Deutsches Milchkontor GmbH*. Para ello, Nordmilch AG tuvo que transformar su forma jurídica y pasar de ser una sociedad anónima (S.A) a una sociedad de responsabilidad limitada (SL). En esta fusión la participación en DMK de ambas sociedades es equitativa y no afecta a las dos cooperativas matrices (*Humana Milchunion eG* y *Nordmilch eG*).

*Ilustración 1.4: Estructura del grupo Nordmilch*



*Fuente: elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**5. TINE****Principales datos identificativos:**

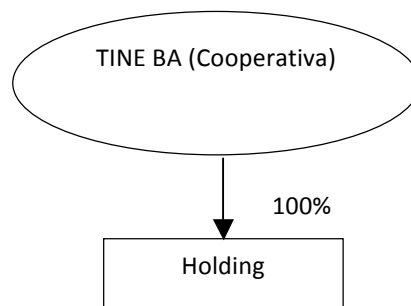
- Sociedad matriz del grupo: Tine BA
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa de primer grado
- Facturación del grupo (2009) : 2.267.879.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 5.675
- Nº de socios de la cooperativa: 15.084
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

TINE BA es una cooperativa láctea noruega y matriz del grupo Tine. El grupo tiene como actividad el procesamiento y distribución de leche y productos lácteos, las distintas filiales, en propiedad total o parcial, producen otro tipo de productos derivados de los lácteos como helados, zumo, etcétera.

Al ser una sociedad cooperativa, los productores de leche son los propietarios y reciben su parte de beneficios mediante el pago que reciben por la leche que suministran. Si hay excedente, éste va destinado a reservas.

*Ilustración 1.5.1: Estructura del grupo TINE*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

La Junta General es la autoridad suprema del grupo, está formada por representantes elegidos por los socios y representantes de los trabajadores, son los propietarios los que eligen a los 32 miembros del Consejo Rector, constituido también por 8 observadores más. El Consejo asesora a la Dirección General en determinados asuntos. El Consejo de Dirección consta de diez representantes elegidos en Junta General y cuatro elegidos por los trabajadores, y gestiona la actividad durante el año. De acuerdo con los estatutos, el Director General (CEO) y el presidente del Consejo asisten a las reuniones del Consejo, pero no pueden votar.

**6.- SODIAAL UNION****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Sodiaal Union
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa de primer grado
- Facturación del grupo (2009) : 2.508.991.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 3.475
- Nº de socios de la cooperativa: 8.500
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

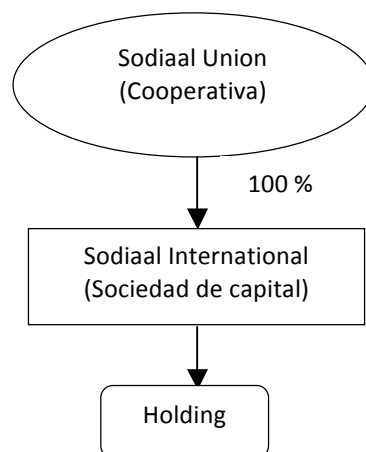
El grupo Sodiaal se compone de *Sodiaal Union*, que es la cooperativa y matriz del grupo, de *Sodiaal International*, que es una sociedad mercantil que se encarga de la gestión del holding, y de diversas filiales y alianzas estratégicas establecidas con otras sociedades.

La cooperativa láctea *Sodiaal Union* fue creada en 2007 tras el acuerdo de fusión, en una sola entidad, de 7 uniones de cooperativas lácteas. Estas uniones de cooperativas eran:

- Elnor
- Est-Lait.
- Orlac
- Riches Monts
- Sully
- Ucalm
- Tempé-Lait

En la cooperativa las decisiones son tomadas por los representantes elegidos democráticamente, bajo el principio "un socio, un voto".

*Ilustración 1.6: Estructura del grupo Sodiaal Union.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado .*

**7.- HUMANA MILCHUNION****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Humana Milchunion eG
- Tipo societario de la matriz: cooperativa de primer grado
- Facturación del grupo (2009) : 2.202.850.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 5.300
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

Humana Milchindustrie es la segunda empresa láctea en cuanto a volumen en Alemania y forma parte de las 20 empresas lácteas más grandes a nivel mundial. El grupo esta formado por Humana Milchunion eG , cooperativa láctea de primer grado y matriz del grupo, Humana Milchindustrie GmbH, sociedad mercantil de responsabilidad limitada y distintas sociedades mercantiles.

Es la cooperativa la que suministra la leche, gestiona el grupo y se encarga de la recogida de leche, la contabilidad y compra-venta de embalajes.

La sociedad de responsabilidad limitada Humana Milchindustrie GmbH, es controlada por la cooperativa al 73.58% y es la que se encarga de la transformación y distribución de leche y demás productos lácteos suministrados por sus socios y terceros.

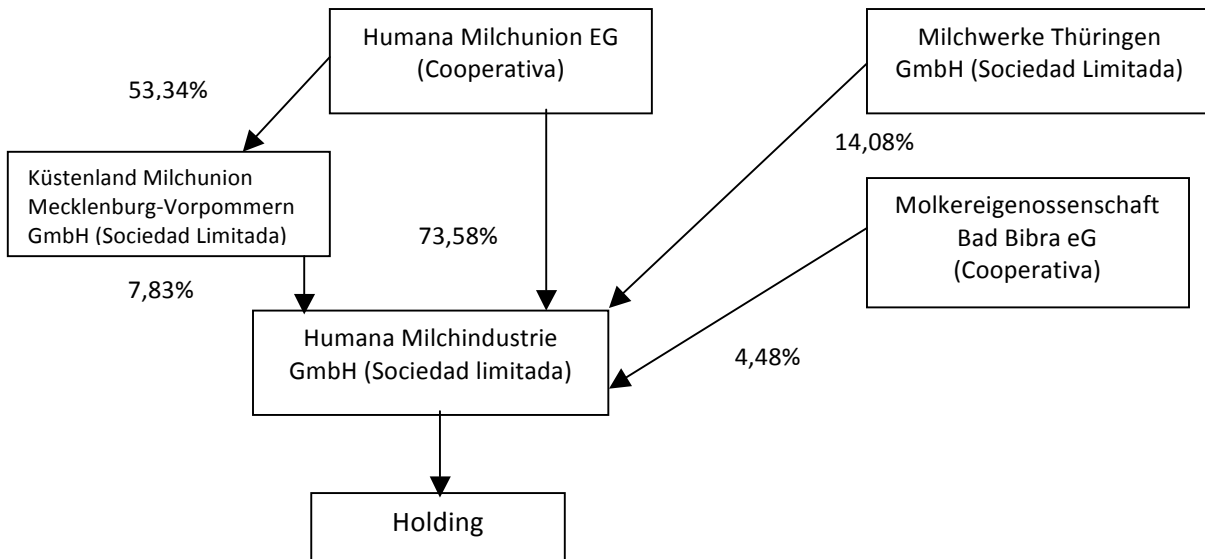
La toma de decisiones se realiza en la Junta de Accionistas mediante consenso. Existe un consejo de Administración, Junta consultiva y Junta directiva.

En 2009 el negocio operativo fue transferido de la cooperativa a la sociedad de responsabilidad limitada *Humana Milchindustrie GmbH*. La cooperativa Humana Milchunion eG se dedica a la gestión de la cartera de sociedades (Holding) siendo su única actividad mercantil la recogida de leche, la contabilidad y compra y venta de embalajes.

Recordar que la filial Milchindustrie GmbH (Sociedad de responsabilidad limitada) durante el año 2011 se encontraba en trámites de fusión con la sociedad de responsabilidad limitada Nordmilch GmbH, filial del grupo Nordmilch, analizado anteriormente. Esta fusión no afecta a las cooperativas ni al presente estudio, ya que este estudio utiliza datos de 2009.

La cooperativa posee el control de la sociedad de responsabilidad limitada, la cual también es propiedad, aunque en menor medida, de otra sociedad de capital y otra cooperativa, tal y como se muestra en el siguiente esquema.

Ilustración 1.7: Estructura del grupo Humana Milchindustrie.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 8.- IRISH DAIRY BOARD FINANCE B.V



### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Irish Dairy Board
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa federativa
- Facturación del grupo (2009) : 1.822.753.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: 3.700
- Nº de socios de la cooperativa: varias cooperativas de primer grado
- Cotiza en bolsa: no

### Descripción:

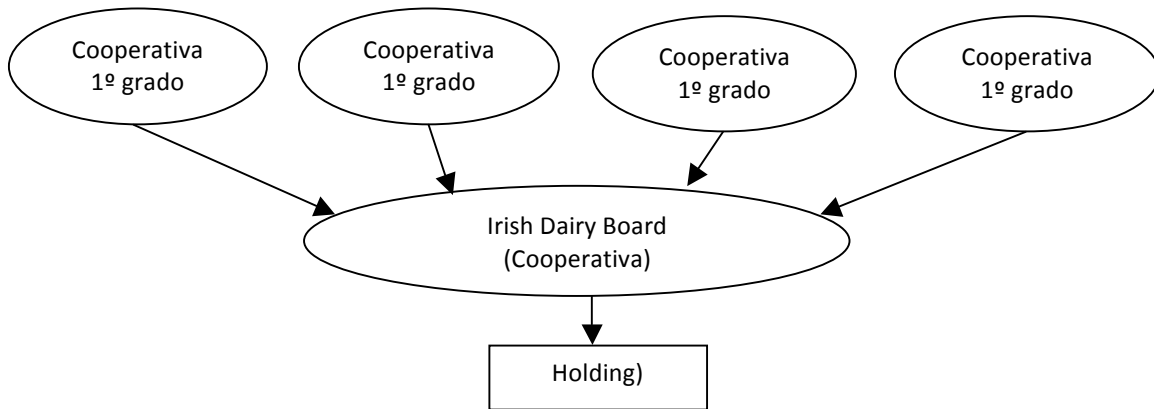
Irish Dairy Board (IBD), fue fundada en 1961 como una organización semi-estatal. Desde 1973 es una cooperativa de responsabilidad limitada.

La matriz del grupo es una cooperativa, cuyos socios son cooperativas lácteas irlandesas, por tanto tiene una estructura federativa (o cooperativa de segundo grado), ya que sus socios son cooperativas de primer grado.

Además cuenta con diversas filiales mercantiles y mantiene inversiones en múltiples empresas.

A esta cooperativa pertenece la marca de reconocimiento mundial **KERRYGOLD**.

Ilustración 1.8: Estructura del grupo Irish Dairy Board



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

### 9.- GLANBIA PUBLIC LIMITED

#### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Glanbia
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa de responsabilidad limitada
- Facturación del grupo (2009) : 1.891.057.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 4.300
- Nº de socios de la cooperativa:
- Cotiza en bolsa: sí



#### Descripción:

La sociedad anónima **Glanbia plc** (Public limited company) se formó en 1997 con la fusión de *Avonmore Foods plc* y *Waterford Foods plc*. *Avonmore* era una cooperativa de estructura federal (*Avonmore crealeries federation*) y *Waterford* una cooperativa procedente de la fusión de varias cooperativas lácteas. En 1987 y 1988 tanto *Waterford* como *Avonmore* cambiaron de tipo societario a “public limited company” (PLC), sociedades anónimas (S.A), y en 1997 se fusionaron, dando lugar a *Avonmore Warterford*. Posteriormente en 1999 la compañía cambió de nombre, pasando a llamarse: Glanbia.

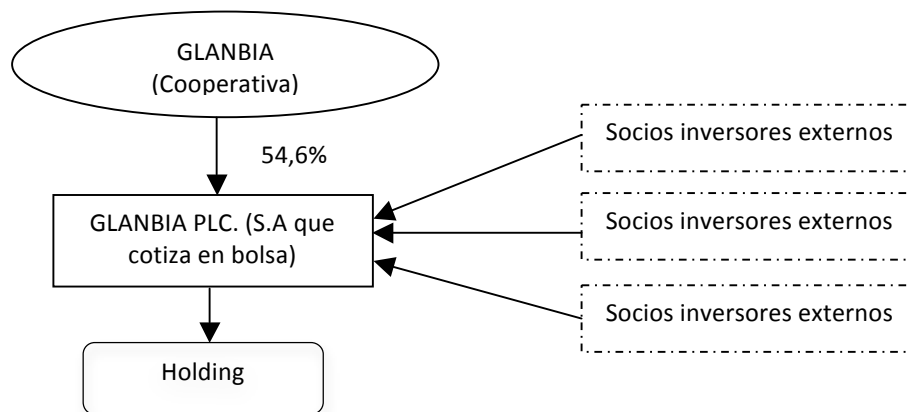
Glanbia es una sociedad anónima que cotiza en bolsa (plc) irlandesa, que junto con sus subsidiarias forman el grupo. Es un grupo internacional con presencia en Irlanda, Europa, Estados Unidos, Canadá, China y Nigeria. Tiene alrededor de unos 4.300 trabajadores.

La mercantil está controlada por la cooperativa de responsabilidad limitada Glanbia, que posee el 54,6% del capital social y es la matriz del grupo.

Las acciones de la sociedad cotizan en la Bolsa de Valores de Irlanda y Londres. Por tanto, *Glanbia plc* es una filial de la *Cooperativa Sociedad Limitada Glanbia*.

La cooperativa nombra al Consejo de Administración, que es elegido cada tres años, y, a su vez, 14 de los 18 consejeros no ejecutivos forman parte del consejo de Glanbia plc. El resto de directores son tres Consejeros ejecutivos y cuatro Consejeros no ejecutivos.

Ilustración 1.9: Estructura del grupo Glanbia.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 10.- VALIO OY

### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Valio
- Tipo societario de la matriz: sociedad de responsabilidad limitada
- Facturación del grupo (2009) : 1.865.179.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 9.500
- Cotiza en bolsa: no



### Descripción:

Valio Ltd (limited) es una de las sociedades mercantiles más grandes de Finlandia, se trata de una empresa privada de responsabilidad limitada por acciones, donde las acciones no cotizan en bolsa, es la matriz del grupo y propiedad de 18 cooperativas lácteas con cerca de 9.500 productores de leche como socios.

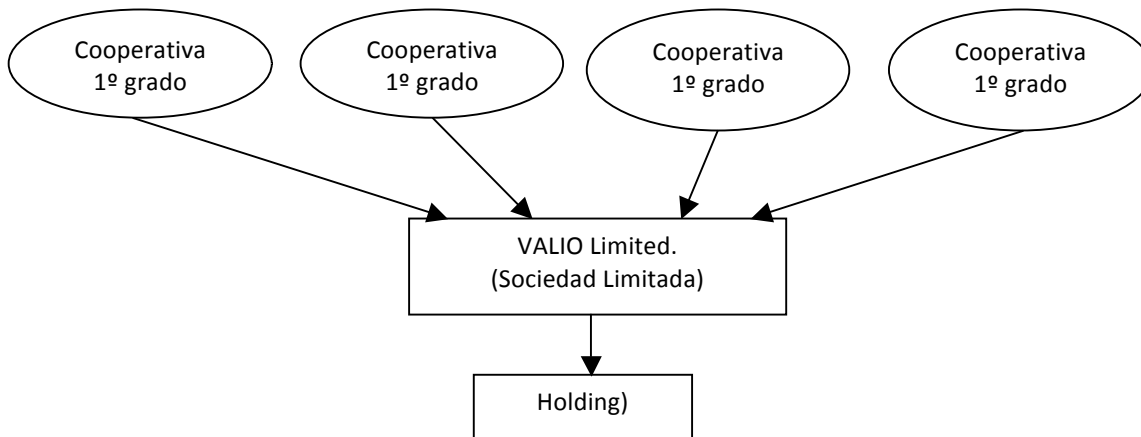
Fue fundada en 1905 por 17 cooperativas lácteas como una cooperativa de exportación de mantequilla para las industrias lácteas finlandesas. Se llamaba “Cooperativa de exportación Valio r.l” . Las siglas r.l significan: obligación limitada de contribuir, es decir, con responsabilidad limitada para los propietarios. En 1955 paso a ser “Valio Cooperativa Central de Industrias Lácteas”. Finalmente en 1992 fue transformada en *Valio Ltd*.

Las distintas cooperativas lácteas de primer grado se encargan de la producción de leche, y la mercantil del procesamiento y comercialización. Los ganaderos obtienen una remuneración en función de la

composición, calidad, volumen y momento en que se produce la leche y un dividendo tras el cierre del ejercicio.

Son los productores de leche (ganaderos) quienes eligen a sus representantes en el Órgano de Toma de decisiones de la cooperativa, que a su vez elige a los representantes a la Junta General Ordinaria de Valio Ltd. En la Junta General Ordinaria se elige a la Junta de Supervisión, cuyos miembros son también productores de leche (con excepción de 4 representantes de los trabajadores). El Consejo de Supervisión elige al Consejo de Administración y la Junta elige al director general.

Ilustración 1.10: Estructura del grupo VALIO.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 11.- EMMI AG

### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Emmi AG
- Tipo societario de la matriz: Sociedad anónima
- Facturación del grupo (2009) : 2.139.757.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 3.500
- Nº de socios de la cooperativa: n.d
- Cotiza en bolsa: Sí



### Descripción:

Emmi AG es una sociedad anónima suiza dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos con sede en Lucerna y creada en 1993. La compañía tiene alrededor de 3.500 trabajadores en Europa (incluida Suiza) y América del Norte. Se trata de una sociedad anónima que cotiza en bolsa (SWX Swiss Exchange) desde 2004.

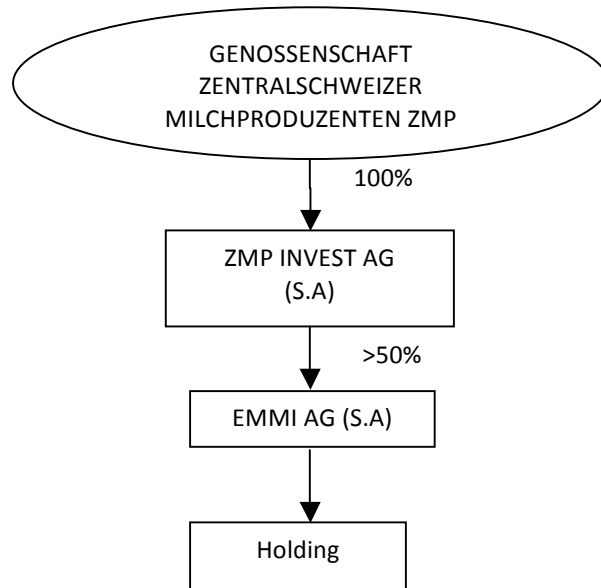
No obstante pertenece a la "Cooperativa Central de Productores de Leche Suiza ZMP" ya que esta posee el 100% de las acciones de la sociedad anónima "ZMP INVEST AG" que a su vez posee más del 50% de las acciones de la sociedad anónima EMMI AG matriz del grupo.

Es el Consejo de Administración de la sociedad de capital es el que tiene el poder de toma de decisiones en la empresa.



A continuación se muestra la estructura societaria actual del grupo.

Ilustración 11: Estructura del grupo EMMI.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 12.- HOCHWALD NAHRUNGSMITTELWERKE GmbH



### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Erbeskopf Eifel Pearl eG
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 1.073.000.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 1.412
- Nº de socios de la cooperativa: 6.500
- Cotiza en bolsa: no

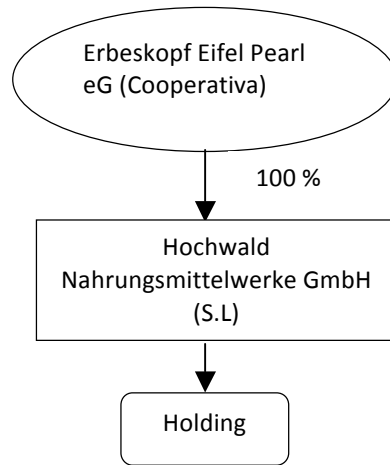
### Descripción:

El grupo Hochwald presenta una estructura cooperativa ya que Hochwald Nahrungsmittelwerke GmbH es una sociedad de responsabilidad limitada (S.L) propiedad al 100% de la cooperativa *Erbeskopf Eifel Pearl eG*, matriz del grupo. El grupo Hochwald cuenta con un total de 6.500 suministradores de leche.

La toma de decisiones se realiza mediante un Consejo de representantes (1 representante por cada 40 miembros), Junta General y Consejo de Administración. La Junta directiva está constituida por 17 miembros.

La sociedad mercantil Hochwald se dedica principalmente a la producción y distribución de leche y productos lácteos a más de cien países, y tiene unos 1.412 empleados.

Ilustración 1.12: Estructura del grupo Hochwald



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.



### **13.- GRUPO GRANAROLO**

#### **Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Granlatte
- Tipo societario de la matriz: cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 928.500.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo:
- Nº de socios de la cooperativa: 654 socios y 22 cooperativas.
- Cotiza en bolsa: no

#### **Descripción:**

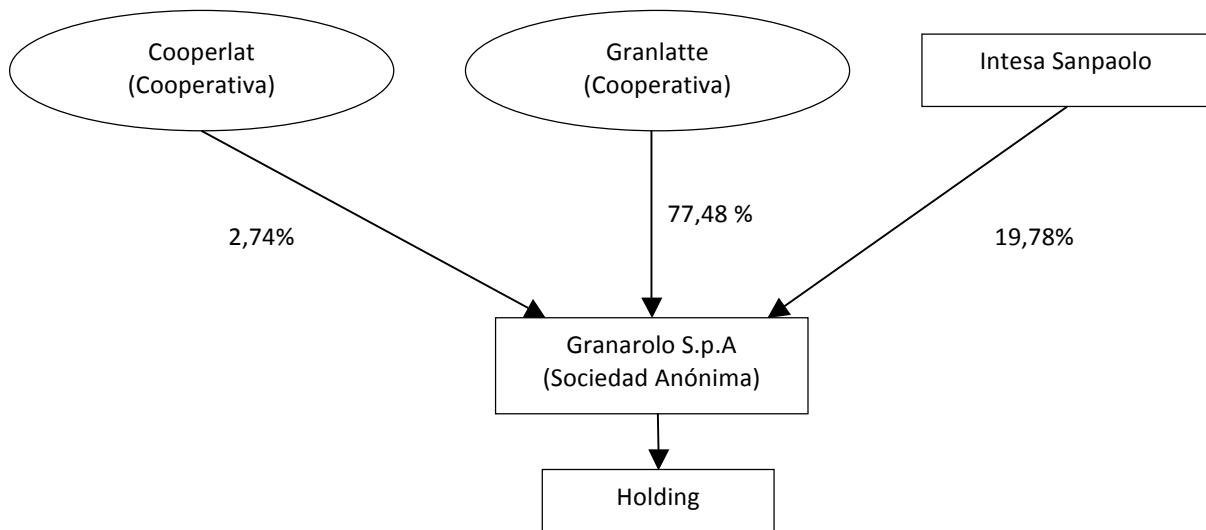
El grupo Granarolo, es un grupo lácteo italiano. La cooperativa láctea Granlatte es la matriz del grupo y, posee y controla la mayor parte (77,48%) de la sociedad anónima Granarolo S.p.A. El resto del capital de la sociedad mercantil pertenece a otra cooperativa (Cooperlat) y a un entidad bancaria (Intesa Sanpaolo) por necesidades de financiación.

La estructura de la cooperativa consta de 654 productores individuales asociados y 22 cooperativas. La cooperativa posee la sociedad anónima *Granarolo SpA*, como herramienta estratégica para el procesamiento industrial y comercialización de la leche.

El Consejo de Administración está formado por 21 miembros, la mayoría elegidos entre los miembros de la cooperativa por mayoría de votos. En caso de igualdad de votos prevalece el voto del Presidente.

La sociedad anónima Granarolo S.p.A, se encarga de la elaboración, envasado y distribución de la leche que recibe de la cooperativa Granlatte, y a su vez, controla a otras sociedades del grupo.

Ilustración 1.13: Estructura del grupo GRANAROLO.



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual Granarolo 2009.

La historia del grupo se remonta a 1957, año de la formación del Consorcio de productores de leche de Bolonia (CBPL). En 1972: Granarolo, que era miembro de Legacoop, y la cooperativa Felsinea Latte (miembro de Confcooperative) se fusionaron para formar una entidad más grande: CERPL, que sería el primer consorcio unificado de Italia. Durante la década de los 70 y 80 el consorcio siguió creciendo uniéndose con otras cooperativas de la región y adquiriendo empresas independientes. Y fue en la década de los 90, cuando el consorcio estableció una Sociedad anónima (Granarolo S.p.A) a la que transfirió todos sus activos industriales y comerciales. En ese momento el consorcio pasó a llamarse Granlatte. En ese momento poseía el 100% de la compañía.

Desde el año 2000 el grupo ha continuado creciendo siguiendo con la estrategia de adquisiciones.

#### 14.- MILK LINK LIMITED

##### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Milk link
- Tipo societario de la matriz: cooperativa de primer grado
- Facturación del grupo (2009) : 617.840.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa:1.600
- Cotiza en bolsa: no

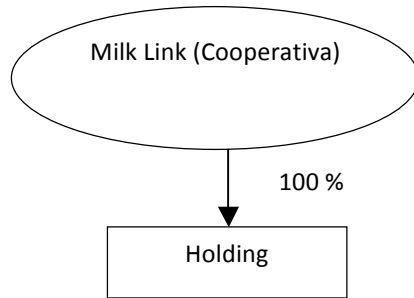


##### Descripción:

Milk Link, es una cooperativa británica de primer grado, propiedad de más de 1.600 productores de leche británicos.

Los miembros están asignados a un "Grupo local" según área geográfica. Cada miembro tiene un voto, pero este voto es ponderado según el volumen de leche que suministren a la cooperativa.

Ilustración 1.14: Estructura del grupo Milklink



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

**15.- BAYERNLAND eG**

**Principales datos identificativos:**

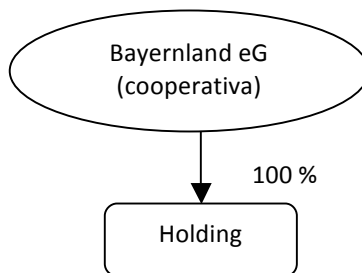
- Sociedad matriz del grupo: Bayernland eG
- Tipo societario de la matriz: cooperativa de primer grado
- Facturación del grupo (2009) : 621.085.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 832
- Nº de socios de la cooperativa: n.d
- Cotiza en bolsa: no



**Descripción:**

Bayernland eG, es una cooperativa alemana con varias centrales lecheras, 832 empleados, varias filiales y siete plantas de producción. Se dedica a la comercialización de los productos lácteos de sus socios. La toma de decisiones se realiza mediante Junta de Miembros.

Ilustración 1.15: Estructura del grupo BAYERNLAND



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.



## 16.- MILCOBEL

### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Milcobel
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 755.214.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 1.962
- Nº de socios de la cooperativa:n.d
- Cotiza en bolsa: no

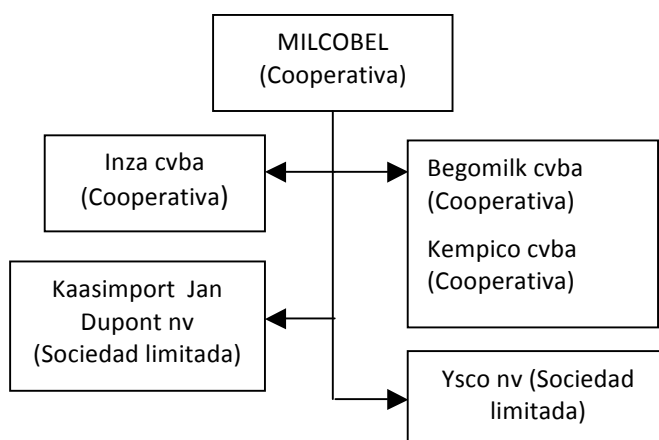
### Descripción:

Milcoble es una sociedad cooperativa belga de responsabilidad limitada de primer grado. Sus socios son productores de leche y es la matriz del grupo. Es el único accionista de sus filiales, siendo dos de sus filiales cooperativas y las otras dos sociedades anónimas.

Fue creada en 2005 con la fusión de otras dos cooperativas lecheras belgas *BZU* y *BELGOMILK*. Todos los socios y proveedores se convirtieron directamente en miembros de Milcobel. *BZU* fue disuelta con la fusión, y Belgomilk pasó a ser una filial de Milcobel.

Tiene 1.962 trabajadores. La Junta directiva está compuesta por 13 productores de leche y 1 miembro adicional.

*Ilustración 1.16: Estructura del grupo Milcobel.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**17.- LACTOGAL PRODUCTOS ALIMENTARIOS S.A**



**Principales datos identificativos:**

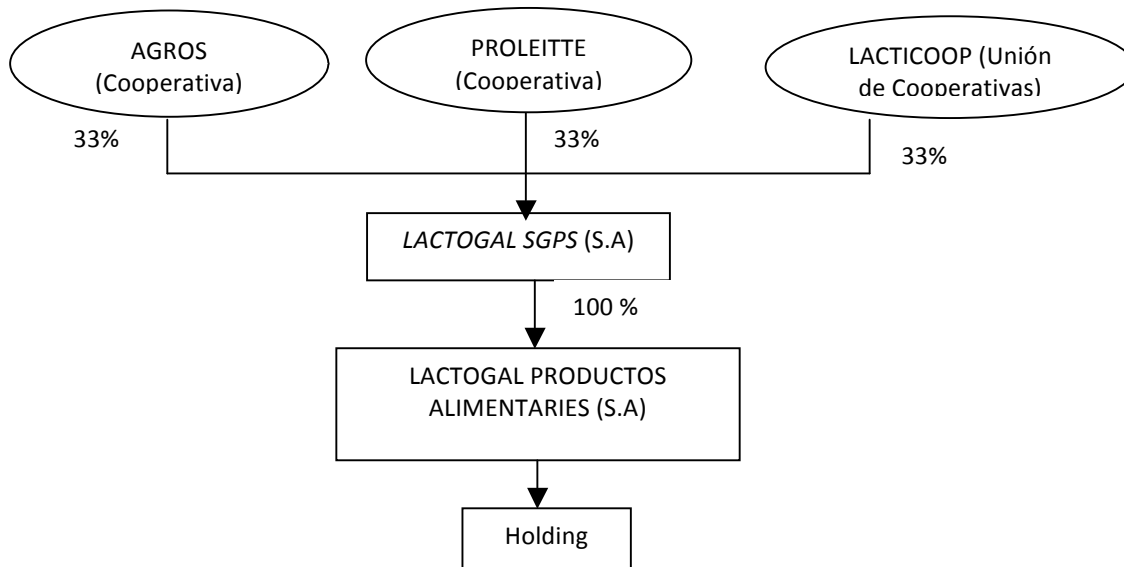
- Sociedad matriz del grupo: Lactogal SGPS
- Tipo societario de la matriz: Sociedad anónima
- Facturación del grupo (2009) : 657.367.000
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: n.d
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

Lactogal es una sociedad anónima constituida en 1996 por tres cooperativas: AGROS, PROLEITE y LACTICOOP.

Cada una posee una participación del 33,33% en LACTOGAL SGPS, S.A, sociedad anónima dedicada a otras actividades de seguros, y que a su vez, posee el 100% de la sociedad anónima láctea LACTOGAL PRODUCTOS ALIMENTARIOS, S.A. sociedad que gestiona el holding.

*Ilustración 1.17: Estructura del grupo LACTOGAL.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**18.- MILCH-UNION HOCHFEL EG.**



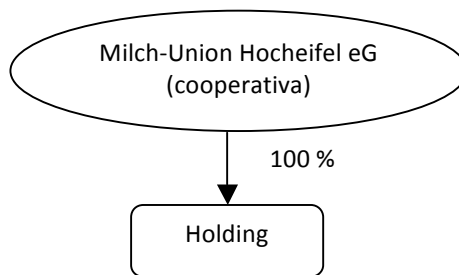
**Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Milch-Union Hocheifel
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 530.147.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 755
- Nº de socios de la cooperativa: 2.868
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

Milch-Union Hocheifel eG, es una cooperativa de productos lácteos alemana con sede en Pronsfeld, en la región de Eifel, dedicada a la producción y comercialización de leche y productos lácteos. Actualmente cuenta con 775 empleados y 2.868 socios de Alemania, Bélgica y Luxemburgo. La toma de decisiones se realiza mediante Junta de Socios y Consejo de Administración.

*Ilustración 1.18: Estructura del grupo Milch-Union Hocheifel*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**19.- BERGLANDMILCH-ROTTALER MILCHWERK**



**Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Berglandmilch
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 581.096.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 1.032
- Nº de socios de la cooperativa: 13.000
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

En 1990, con motivo de la adhesión a la Unión Europea, se fusionaron las cooperativas Schärddinger Molkereiverband y 5 asociaciones de centrales lecheras para formar parte de la AMF (*Austria Milch und Fleischvermarktung eGmbH*). Posteriormente la AMF fue adquirida por Berglandmilch en 1995. En 1999 Rottaler Milchwerk entró a formar parte de Berglandmilch eG. Posteriormente en 2010 se fusionó con Tiroler Milch.

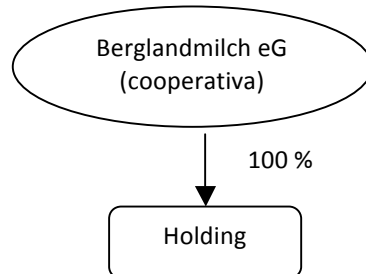
*Berglandmilch eGen* es una cooperativa láctea que en total tiene 13.000 socios y cuenta con 1.032 trabajadores, se dedica a la transformación y distribución de los productos lácteos suministrados por sus socios y a su comercialización.

Berglandmilch eG se fundó mediante la fusión de las siguientes 6 centrales lecheras en 1996:

1. Schärddinger Landmolkerei
2. Linzer Molkerei
3. Milchunion Alpenvorland
4. Bäuerliche Milchunion Kärnten

5. Molkerei im Mostviertel
6. Milchverarbeitung Desserta

Ilustración 1.19: Estructura del grupo Berglandmilch.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 20.- MLEKPOL SPOLDZIELNIA MLECZARSKA

### Principales datos identificativos:

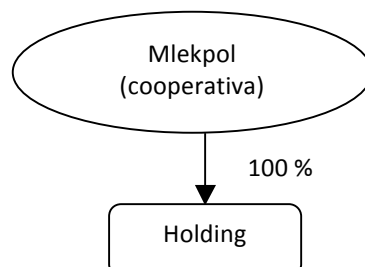
- Sociedad matriz del grupo: Mlekpól
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 561.336.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 1.900
- Nº de socios de la cooperativa: 13.000
- Cotiza en bolsa: no



### Descripción:

Mlekpól es la cooperativa láctea más grande de Polonia, fundada en los años 80 ha ido creciendo a través de la adquisición de otras compañías lácteas. La cooperativa está integrada por 13.000 miembros y 15.000 agricultores suministradores, es la matriz del grupo, y cuenta con 2.300 trabajadores. Desde su creación en los años 80 ha experimentado grandes cambios y logros como la creación y promoción de marcas reconocidas.

Ilustración 1.20: Estructura del grupo Mlekpól



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.



### 3.2.2 Grupos Cooperativos del Sector Cárnico

#### 1.- VION

##### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo:
- Tipo societario de la matriz:
- Facturación del grupo (2009) : 9.000.000.000 €
- Nº de trabajadores del grupo: 27.259
- Nº de socios de la cooperativa: 18.000
- Cotiza en bolsa: no

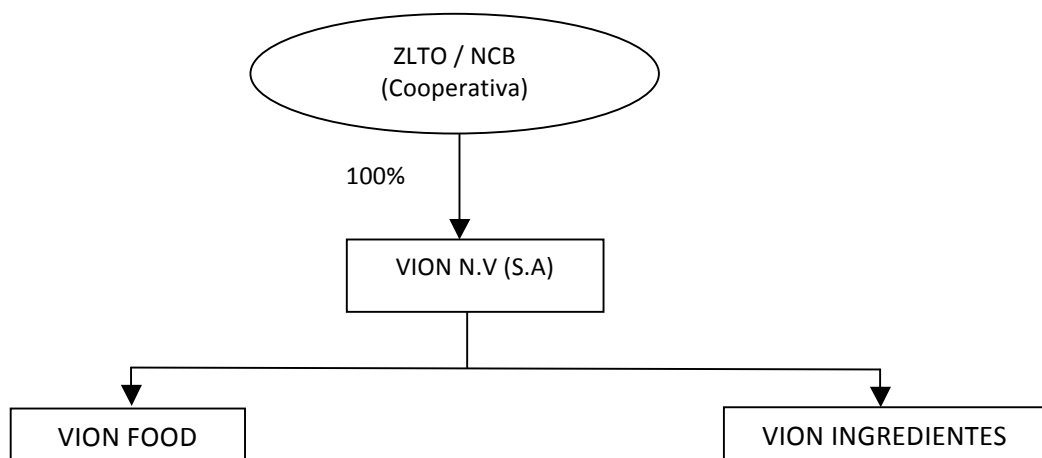


##### Descripción:

*VION Food Group* es un grupo mundial de alimentación que se dedica a la elaboración de productos alimenticios de alta calidad e ingredientes alimentarios para la alimentación humana y animal. Con sede en Eindhoven, (Holanda), es una sociedad anónima que no cotiza en bolsa la que gestiona el holding, siendo su único accionista, ZLTO, una cooperativa con aproximadamente 18.000 socios ganaderos.

A finales de 2009 contaba con 27.259 empleados y una facturación de 9.000 millones de euros. Es por tanto uno de los grupos alimentarios más importantes a nivel mundial, con dos actividades básicas, Alimentos e Ingredientes, tal y como se observa en el siguiente gráfico.

*Ilustración 2.1: Estructura del grupo VION*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

Las dos actividades principales son: alimentos e ingredientes:

1.- VION FOOD GROUP: Con sede en los Países Bajos, es una compañía mundial de alimentos, que produce alimentos de alta calidad e ingredientes, para alimentación humana y animal.

2.- VION FOOD NETHERLAND: Forma parte del grupo internacional Vion Food Group. Tiene dos divisiones: Carne fresca y Conveniencia. La división de Carne fresca cubre la producción de carne de cerdo y ternera para clientes industriales. Mientras que "Convenience NL" se encarga de la producción y comercialización de la carne fresca y elaborada a los supermercados holandeses, del transporte y logística de los productos congelados. Vion Food NL cuenta con unos 2.600 empleados.

VION está dirigido por una Junta Ejecutiva (*Executive Board*), la cual es supervisada por un Consejo de Administración independiente (*Supervisory Board*). Para garantizar la continuidad de la empresa, el accionista único transfirió las acciones y, por tanto el control, a una *Trust Foundation* (Fundación de Fideicomiso). El Consejo de Fideicomiso se compone en parte por miembros de fuera del círculo de los accionistas, y estos miembros del consejo pueden vetar determinadas decisiones importantes.

La oficina central proporciona apoyo, gestiona y desarrolla la estrategia corporativa en todas las divisiones.

## **2.- DANISH CROWN**



### **Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Levernadorselskabet Dansih Crown Amba
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 6.035.000.000 €
- Nº de trabajadores del grupo: 23.000
- Nº de socios de la cooperativa: 9.850
- Cotiza en bolsa: no

### **Descripción:**

Danish Crown es un grupo cooperativo danés cuya actividad es la producción y comercialización de carne de cerdo y de vacuno en todo el mundo. Es la mayor cooperativa cárnica de Dinamarca, con un volumen de facturación en el período 2009 de más de 6 mil millones de euros, el grupo se caracteriza por ser un productor alimentario mundial. Actualmente tiene unos 9.850 socios y 23.000 trabajadores en todo el grupo. La matriz del grupo es la cooperativa *Danish Crown Amba*.

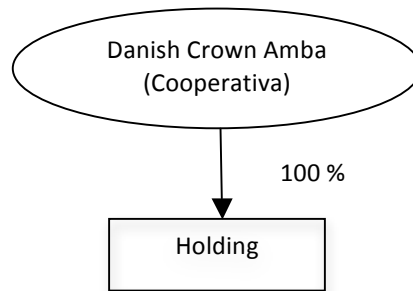
Danish Crown es una sociedad limitada, pero es totalmente propiedad de la cooperativa 'Leverandørselskabet Danish Crown Amba' la cual tiene un sistema de gestión compuesto por miembros de la cooperativa y representantes de los trabajadores. Desde sus inicios, Danish Crown ha basado su crecimiento en las fusiones y en la realización de *joint-ventures* con empresas de otros países donde comercializar sus productos para consolidar su internacionalización.

Al ser una sociedad cooperativa, los 9.850 ganaderos daneses que suministran los cerdos y el ganado a los mataderos son también los propietarios de la sociedad.

En cuanto a la estructura organizativa, ésta 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 representantes de producción especial.

Cada miembro tiene un voto, independientemente de cuánto entreguen a la empresa. Los miembros eligen a los integrantes del Consejo de Administración y de la Junta de Representantes. La Junta de Representantes nombra al Consejo de Administración, que es el responsable del nombramiento de los miembros de la Junta Ejecutiva, que encabeza la organización empresarial de Danish Crown.

Ilustración 2.2: Estructura del Grupo Danish Crown (2009)



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.



### 3.- HK SCAN

#### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: LSO
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 2.137.000.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo:
- Nº de socios de la cooperativa: 2.000
- Cotiza en bolsa: sí

#### Descripción:

HK Scan OYJ es una sociedad mercantil de tipo societario Plc.(Public Limited Company, es decir, Sociedad anónima que cotiza en bolsa) dedicada a la producción, venta y comercialización de carne de vacuno, cerdo y aves de corral. La sociedad mercantil cotiza en bolsa desde 1997, en concreto en la bolsa de valores de Helsinki (Nasdaq OMX). El principal accionista es la cooperativa LSO con 2.000 socios, que se traduce en una participación del 69,69%. La cooperativa LSO fue creada en 1913, y fue en 1988, cuando se fundó HKScan, a la que le traspasa su actividad industrial y de marketing. En 1997 la cooperativa también traspasó las operaciones de contratación y producción primaria, y desde entonces LSO no ha tenido actividades empresariales reales por lo que sus ingresos están formados principalmente de los dividendos de HKS así como por otras inversiones y rentas.

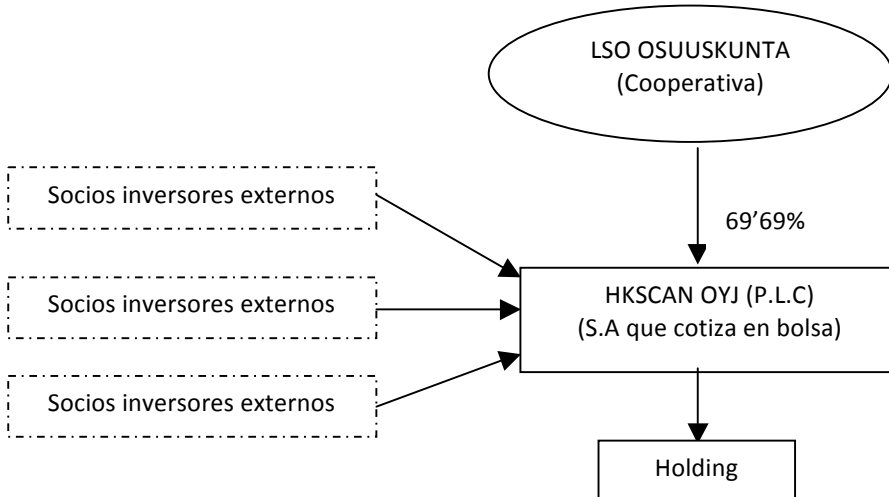
Actualmente es una de las compañías líderes en carne y alimentación del norte de Europa, con cerca de 11.000 empleados . Por otra parte, la financiación del grupo se basa en un crédito sindicado firmado en junio de 2007 de 550 millones de euros.

Desde 2007, la compañía está dividida en cuatro segmentos de negocio por zona geográfica: Finlandia, Suecia, Países Bálticos y Polonia.

Dinamarca se convirtió en el quinto segmento en el año 2010. El negocio de HKScan en Finlandia, Suecia, Dinamarca y los Países Bálticos se lleva a cabo a través de filiales que son totalmente propiedad de la sociedad. Mientras que en el segmento de negocio de Polonia la compañía tiene una participación del 50% de manera indirecta en Sokolow (sociedad anónima independiente).

La cooperativa alimentaria (LSO) posee una participación del 69'25% de las acciones, y por tanto de los votos, y el resto de los votos se encuentran divididos entre distintos inversores ya que cotiza en bolsa.

Ilustración 2.3: Estructura del grupo HKScan



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

#### 4.- NORTURA SA

##### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Nortura SA
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 2.085.000.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: 5.800
- Nº de socios de la cooperativa: 17.800
- Cotiza en bolsa: no

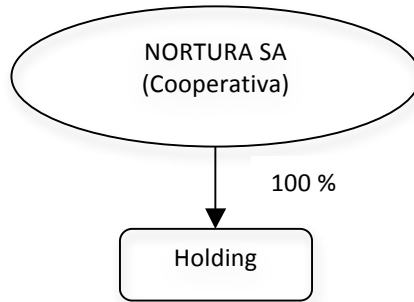


##### Descripción:

El grupo Nortura SA es un grupo noruego que se dedica a la producción y distribución de carne y huevos. Es el resultado de la fusión entre "Gilde Norsk Kjott BA" y "Prior Norge BA", y está organizado como una cooperativa propiedad de 17.800 socios agricultores noruegos con 5.800 empleados aproximadamente.

En cuanto a los órganos de gestión, la junta directiva está formada por 14 personas, de las cuales 9 son elegidas por la Junta Anual y 5 son representantes de los trabajadores. La Junta General Anual está formada por 110 delegados elegidos por los socios, también asisten los 14 miembros de la junta directiva del grupo y los trabajadores también están representados. El consejo consta de 30 miembros, los cuales son 14 miembros de la junta, 11 presidentes de las comisiones regionales y 5 presidentes de las comisiones de marcas. El comité de auditoría y el presidente y vicepresidente del comité de nominaciones tienen derecho a asistir a las reuniones del consejo.

Ilustración 2.4: Estructura del grupo Nortura SA



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

**5.- WESTFLEISCH eG**

**Principales datos identificativos:**

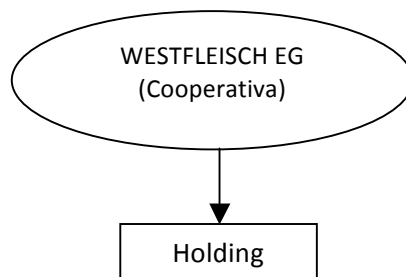
- Sociedad matriz del grupo: Westfleisch eG
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 1.907.000.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 1.900
- Nº de socios de la cooperativa: 4.700
- Cotiza en bolsa: no



**Descripción:**

Westfleisch es una cooperativa líder en la comercialización de carne en Alemania y Europa. Se trata de una compañía internacional, con sede en Muenster (Alemania). Se estableció en 1928 como una cooperativa de comercialización de ganado, y ahora es propiedad de unos 4.700 ganaderos en el noroeste de Alemania y los Países Bajos. Tiene aproximadamente 1.900 empleados y ocupa el tercer puesto en la comercialización de carne en Alemania y se encuentra entre los 5 mejores de Europa.

Ilustración 2.5: Estructura del grupo WESTFLEISCH



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.



## **6.- ATRIA GROUP**

### **Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Atria Plc
- Tipo societario de la matriz:
- Facturación del grupo (2009) : 1.321.000.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo:
- Nº de socios de la cooperativa:
- Cotiza en bolsa: Sí

### **Descripción:**

Atria Oyj es una sociedad anónima finlandesa que cotiza en bolsa. La empresa matriz, Atria Plc, y sus filiales constituyen el grupo internacional Atria Group.

El grupo se divide en 4 áreas de negocio por distribución geográfica, que son: Atria Finlandia, Atria Escandinavia, Atria Rusia y Atria Báltico.

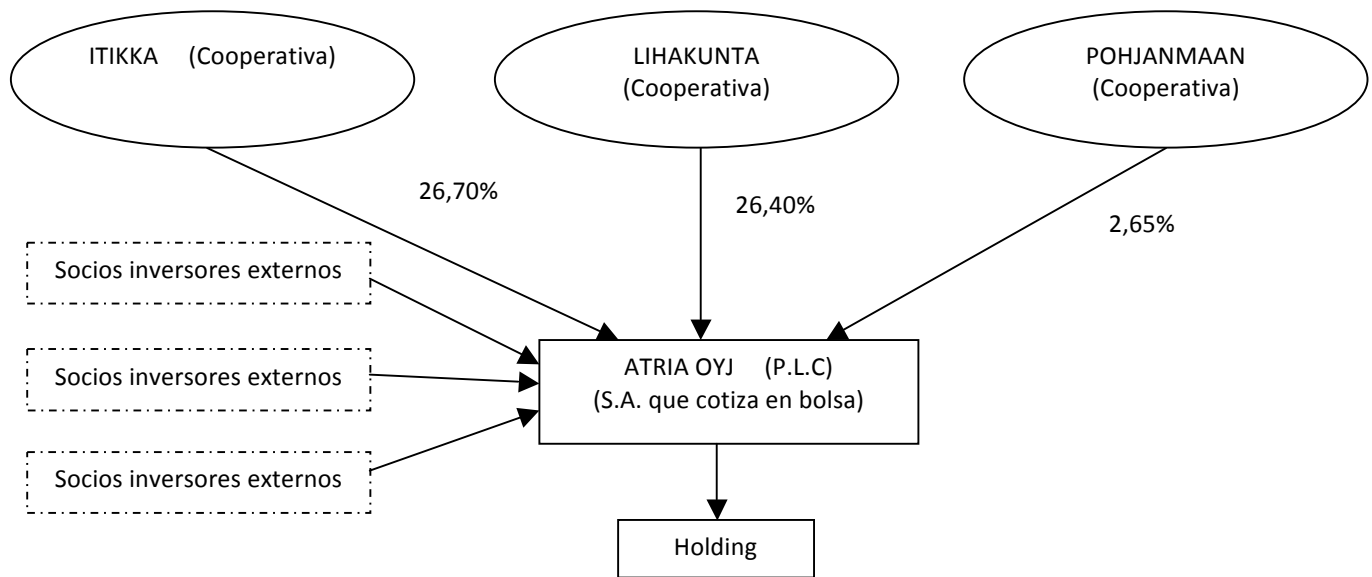
Es una de las empresas líderes en la industria alimentaria de los países nórdicos, Rusia y en la región del Báltico, que cuenta con una media de 5.812 empleados. Las acciones de Atria cotizan en el Nasdaq OMX de Helsinki.

La responsabilidad de la administración y de las operaciones del grupo corresponden a los órganos rectores de la matriz Atria Plc, que son la Junta General, Consejo Rector, Consejo de Administración y el Presidente, y CEO.

Las acciones de la empresa se dividen en 2 series: KII y A. Cada acción de la serie KII da derecho a 10 votos en la Junta General, y cada acción de la serie A da derecho a 1 voto. Las acciones de la serie A tienen preferencia a un dividendo de 0'17€/acción, posteriormente a las acciones de la serie KII se les paga un dividendo de hasta 0'17€/acción. Si después de esto quedan dividendos por pagar, las acciones de la serie A y serie KII tienen el mismo derecho a percibir el dividendo en la misma cantidad.

Los accionistas de la serie KII son las tres cooperativas: Itikka, Lihakunta y Pohjanmaan. Existe un acuerdo entre las cooperativas Lihakunta e Itikka, según el cual, ambas se aseguran estar representadas en el Consejo Rector en la proporción en que poseen acciones de la serie KII en la empresa. Por otra parte, existe un acuerdo entre los 3 accionistas cooperativas de Atria, según el cual Pohjanmaan Liha tendrá un representante en el Consejo Rector.

Ilustración 2.6: Estructura del grupo ATRIA GROUP



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 7.- GESCO CONSORZIO COOPERATIVO

### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Gesco
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 1.179.707.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 6.500
- Nº de socios de la cooperativa: n.d
- Cotiza en bolsa: no

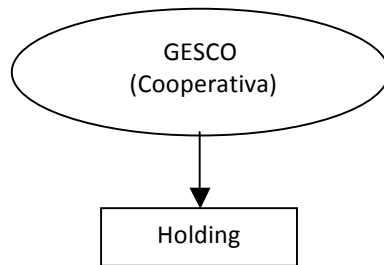


### Descripción:

Gesco es una sociedad cooperativa agrícola italiana que forma parte del grupo Amadori. El Grupo Amadori fue fundado por los hermanos Amador, y hoy en día es uno de los mayores grupos europeos de producción y comercialización de aves de corral (pollo y pavo). El grupo controla todas las fases, desde la producción hasta la cadena suministro, tienen una cadena de producción integrada.

En 2008 contaba con 6.500 empleados, 16 establecimientos industriales y 32 sucursales y agencias.

Ilustración 2.7: Estructura del grupo Gesco.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## **8.- COOPERL ARC-ATLANTIQUE**

### **Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Cooperl
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 1.109.000.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: 4.800
- Nº de socios de la cooperativa: 2.500
- Cotiza en bolsa: no



### **Descripción:**

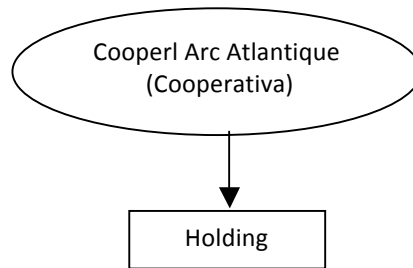
Cooperl es una cooperativa francesa especializada en la producción de carne de cerdo. Fue fundada en Abril de 1966 por un grupo de agricultores de la región de Lamballe, Francia.

En Enero de 1992 tuvo lugar la creación del grupo COOPERL HUNAUDAYE, unión de dos cooperativas (COOPERL y HUNAUDAYE), posteriormente en 1993, ambas cooperativas mediante asamblea general extraordinaria, decidieron incluir todas sus actividades en el grupo COOPERL-HUNAUDAYE GROUP. El efecto inmediato de esta decisión fue la transformación del grupo en una nueva cooperativa "COOPERL-HUNAUDAYE".

Actualmente, el grupo COOPERL-HUNAUDAYE cuenta con 2.500 socios y 4.800 trabajadores.



Ilustración 2.8: Estructura del grupo Cooperl Arc Atlantique



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

### 9.- SOCOPA , (MAINE VIANDE SOCOPA)

#### **Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Maine Vinade Socopa
- Tipo societario de la matriz: Sociedad Anónima
- Facturación del grupo (2009) : 2.057.000.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: n.d
- Cotiza en bolsa: no

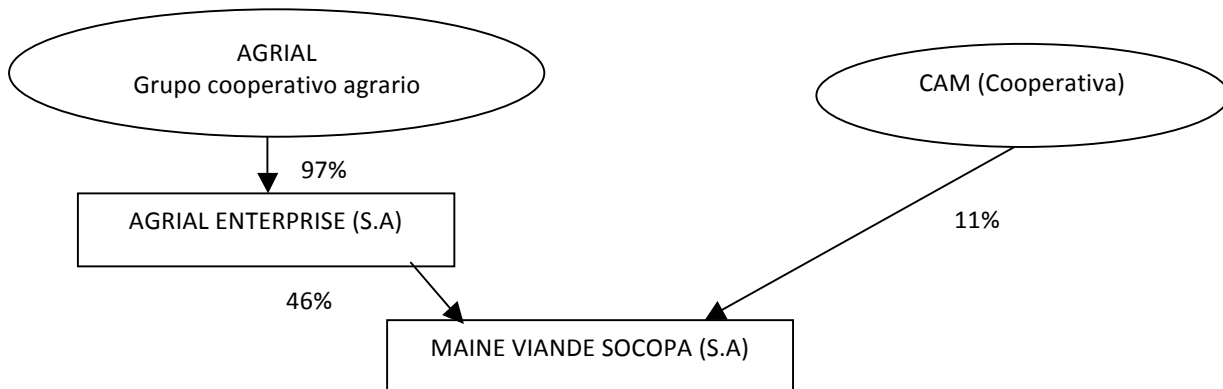


#### **Descripción:**

La sociedad Maine Viande Socopa, es una sociedad anónima francesa que se dedica a la producción y distribución de alimentos cárnicos, es la matriz del grupo y gestiona el holding, no obstante tiene como administradores a distintas cooperativas. Entre ellas está la cooperativa CAM (Cooperativa de Agricultores de Mayenne), que es accionista de Socopa en un 11% , y además mantiene vínculos privilegiados con cooperativas agrícolas.

Tiene una división internacional que hace que tenga una fuerte presencia a nivel mundial, convirtiéndola en uno de los principales productores de carne en Europa.

Ilustración 2.9: Estructura del grupo SOCOPA.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 10.- COREN

### Principales datos identificativos:

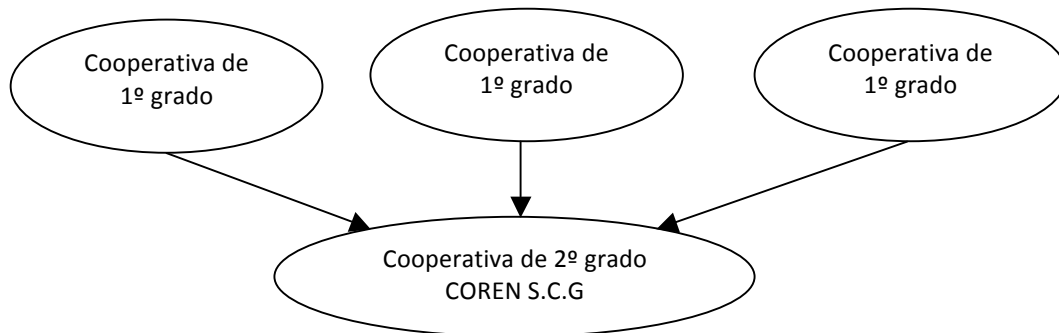
- Sociedad matriz del grupo: Coren
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa de segundo grado
- Facturación del grupo (2009) : 578.103.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: 960
- Nº de socios de la cooperativa: 2.500
- Cotiza en bolsa: no



### Descripción:

Coren (Cooperativas Orensanas, S.C.G) es la cooperativa agroalimentaria española más importante de todo el panorama nacional, es una cooperativa de segundo grado dedicada al sector cárnico que agrupa y gestiona a numerosas cooperativas con distintas actividades: avícolas, de carne de porcino, vacuno y conejos. Todas son cooperativas de primer grado, y están integradas por más de 2.500 socios ganaderos. Es un grupo líder que ha basado su estrategia de crecimiento en diversificar sus líneas de negocio.

Ilustración 2.10: Estructura del grupo COREN



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

**11.TICAN A.M.B.A**

**Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Tican
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 536.862.000
- Nº de trabajadores del grupo: 1.800
- Nº de socios de la cooperativa: 346
- Cotiza en bolsa: no

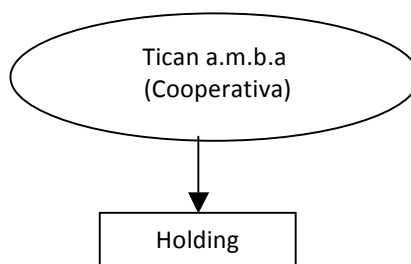


**Descripción:**

El Grupo Tican es una cooperativa danesa propiedad de 346 ganaderos que se encarga de las actividades de sacrificio y procesamiento de carne de porcino. Las actividades del grupo se desarrollan en los países de Dinamarca, Reino Unido y Polonia. El grupo tiene una plantilla de más de 1.800 empleados, y su volumen de negocios en el período 2009 ascendió a 537.000 €.

En cuanto a la estructura organizativa, la Asamblea General es la autoridad suprema ya que la Junta Ejecutiva de la compañía ha sido disuelta y reemplazada por un equipo de gestión más amplio representado por las plantas de procesamiento en el extranjero, cuyo objetivo es fortalecer la capacidad de gestión.

Ilustración 2.11: Estructura del grupo TICAN



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

**12.- UNIPEG****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Unipeg
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009) : 423.000.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 600
- Nº de socios de la cooperativa: 1.800
- Cotiza en bolsa: no

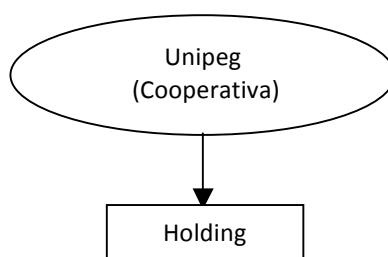
**Descripción:**

UNIPEG *Sociedad Cooperativa Agrícola* es una cooperativa italiana, creada en 2004 tras la fusión de *Unicarni Scrl.* y *MCLC Pegognaga Scrl.* Por tanto, la unión de dos cooperativas con gran experiencia en el sector ha dado lugar a una de las cooperativa líder en el sector de la carne en Italia y la segunda en el mercado nacional, con una facturación de más de 400 millones de euros.

Unipeg cuenta con 2 plantas de producción, más de 1.800 socios ganaderos y más de 600 empleados.

Se encarga del sacrificio de los animales, del tratamiento de la carne y su distribución.

*Ilustración 2.12: Estructura del grupo Unipeg.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**13.- PRESTOR****Principales datos identificativos:**

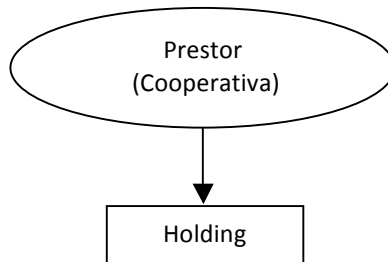
- Sociedad matriz del grupo: Prestor
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 299.340.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: 400
- Nº de socios de la cooperativa: 800
- Cotiza en bolsa: no



**Descripción:**

PRESTOR es una cooperativa agrícola francesa de primer grado, que cuenta con 800 ganaderos y 400 empleados. Se dedica a la cría y comercialización de carne de porcino así como a proporcionar asesoramiento técnico a sus socios ganaderos.

*Ilustración 2. 13: Estructura del grupo Prestor.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**14.- AVELTIS****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Aveltis
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 259.090.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 900
- Cotiza en bolsa: no

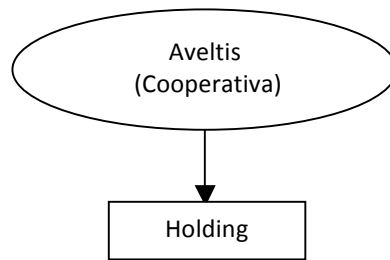
**Descripción:**

El grupo Aveltis es una cooperativa que nació de la fusión de estas tres cooperativas en 2003:

- LT: *Cooperativa de Criadores Porcinos de León y Tréguier.*
- PBO: *Porc Bretagne Ouest.*
- PIGALYS: Sección porcina de la cooperativa agrícola Terrena.

Con la fusión de estas cooperativas se creó el segundo mayor productor porcino de Francia, tras la cooperativa Cooperl Arc Atlantique (analizada anteriormente), este grupo tiene más de 900 socios y está dirigida por un consejo integrado por 30 agricultores elegidos por los miembros de 4 secciones, el Presidente, Vicepresidente primero y segundo, y 10 consejeros con responsabilidades específicas.

Ilustración 2.14: Esquema del grupo Aveltis.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

**15.- ERZEUGERGEMEINSCHAFT SÜDOSTBAYERN EG**

**Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Erzeu eG.
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 255.285.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 793
- Cotiza en bolsa: no



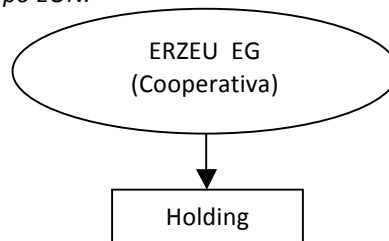
**Descripción:**

Erzeuger es una cooperativa alemana dedicada a la comercialización de ganado y matriz del grupo EON.

Fue fundada en 1967 como una asociación de productores con 793 ganaderos, y desde entonces se ha convertido en el mayor grupo productor de Baviera. En el año 2000 su fusionó con las tres asociaciones de productores más importantes, y en 2005 se fusionó con otra asociación. A través de estas fusiones han conseguido tener un crecimiento continuado y significativo.

La toma de decisiones en la cooperativa se realiza mediante junta directiva, consejo de administración y junta de socios.

Ilustración 2.15: Estructura del grupo EON.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

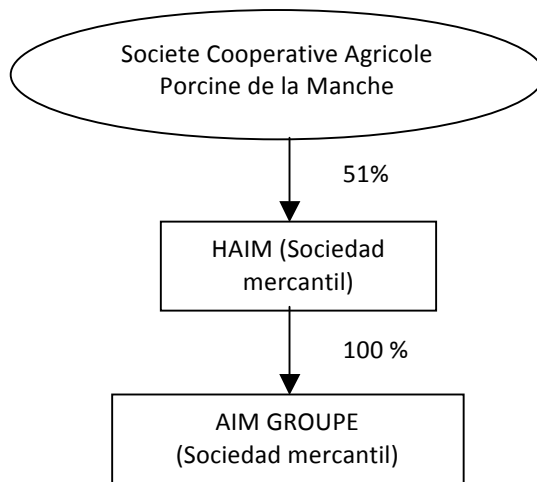
**16.- AIM GROUP- LA VIANDE ON AIME****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: AIM Groupe
- Tipo societario de la matriz: Sociedad mercantil en acciones simples
- Facturación del grupo (2009): 247.203.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 600
- Nº de socios de la cooperativa: 120
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

*La Viande on Aime* es una sociedad mercantil en acciones simples, que se dedica al procesamiento, elaboración y venta de carne de porcino, vacuno, y ternera. Es propiedad de la cooperativa “*Societe Cooperative Agricole Porcine de la Manche*” (CAP 50) en un 51%. Esta cooperativa tiene 120 socios ganaderos y pone a disposición de sus ganaderos técnicas de ganadería, especialistas, y una flota de vehículos. Se dedica únicamente al ganado porcino y suministra la carne a la sociedad mercantil. Los agricultores son miembros del grupo. Actualmente el grupo cuenta con unos 600 empleados.

*Ilustración 2.16: Estructura del grupo AIM GROUP*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**17.- COVAVEE – GRUPO COVALIS****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Covalis NV
- Tipo societario de la matriz: Sociedad anónima
- Facturación del grupo (2009): 213.000.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: 400

- Nº de socios de la cooperativa: n.d
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

Covavee Cvba, es una sociedad cooperativa de responsabilidad limitada que forma parte del grupo Covalis. El grupo Covalis es un grupo belga dedicado al ganado de vacuno y porcino en Bélgica, que actualmente tiene 400 empleados aproximadamente.

Covalis Group está integrado por:

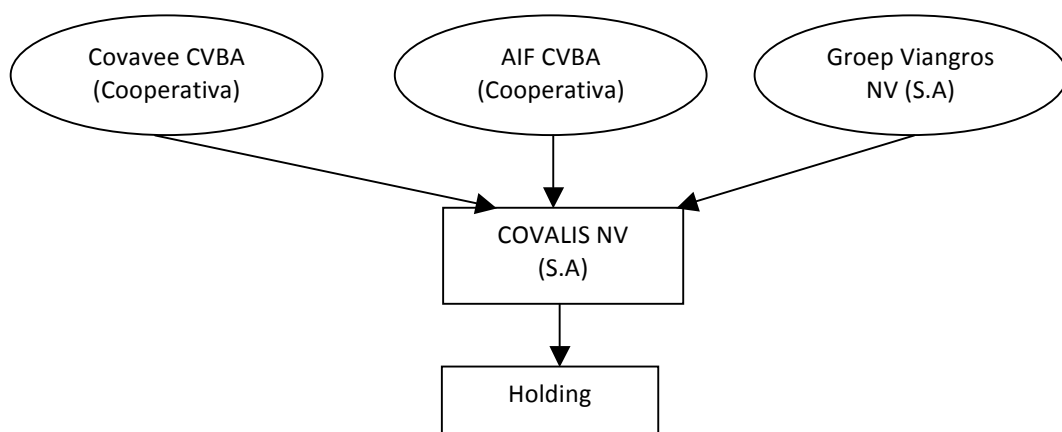
- 1.- COVAVEE CVBA “Commercialisation Cooperative Porcs et Betail”, cooperativa cuyas acciones pertenecen a unos 600 ganaderos porcinos.
- 2.- AIF CVBA “Agri Invest Fund”, cooperativa de inversión de ganaderos.
- 3.- VIANGROS GROEP NV, sociedad limitada dedicada a la producción, venta al por mayor y distribución de carne fresca y carnes preparadas para supermercados y servicios de alimentación.
- 4.- COVALIS NV: Sociedad anónima dedicada a la gestión del resto de filiales.

Covavee es una cooperativa fundada en 1966. En 2003 se creó COVALIS NV (sociedad anónima) filial de COVAVEE CVBA (Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada) y gerente de las participaciones en las filiales. En 2008 la cooperativa AIF tomo también participación en Covalis NV.

La participación de la cooperativa en la sociedad mercantil está vinculada con el suministro de carne de porcino efectuado anualmente.

El modelo cooperativo se basa en la consulta y participación a través de una estructura democrática. Los socios ganaderos pueden participar en las reuniones anuales organizadas por provincias. En estas reuniones se eligen a los delegados de la Asamblea General. La Junta General de Accionistas decide quienes son los que formaran la Junta Directiva, pero es el Consejo de administración el que establece las directrices del grupo.

*Ilustración 2.17: Esquema del grupo COVAVEE.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*



**18.-ITALCARNI****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Italcarni
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 208.104.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: 161
- Nº de socios de la cooperativa: 69
- Cotiza en bolsa: no

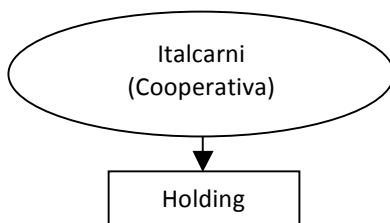
**Descripción:**

Italcarni es una sociedad cooperativa agrícola Italiana dedicada al sacrificio, procesamiento y venta de carne de porcino, posee una cuota de mercado del 7% en Italia. Al ser una cooperativa de primer grado, los animales provienen principalmente de los socios ganaderos.

Fue fundada en 1987 por la fusión de dos sociedades: CIAM y A.C.M. Pero empezó a funcionar en Enero de 1991 tras la absorción de la actividad de otra sociedad cooperativa de responsabilidad limitada. Inicialmente Italcarni operaba bajo la forma de consorcio, y estaba controlado por otra sociedad cooperativa, Unibon S.c.a.r.l. En 1997 todas las empresas de *Unibon* sufrieron un proceso de reestructuración empresarial a favor de UNICARNI e ITALCARNI, que controlaban conjuntamente Unibon Salumi S.c.a.r.l. Posteriormente Italcarni se transformó de Consorcio Cooperativo a Sociedad Cooperativa de primer grado, asociándose directamente a los ganaderos.

En 2009 contaba con 161 empleados y 69 socios.

*Ilustración 2.18: Estructura del grupo Italcarni.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**19.- PROSUS S.C.R.L****Principales datos identificativos:**

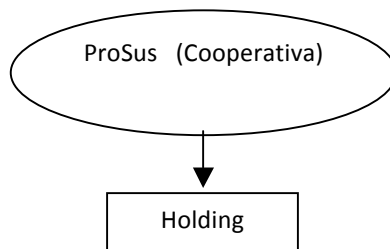
- Sociedad matriz del grupo: ProSus
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 189.434.198 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: 200
- Nº de socios de la cooperativa: 100
- Cotiza en bolsa: no



**Descripción:**

ProSus es una sociedad cooperativa italiana fundada en 1985 por un grupo de criadores de porcinos que decidieron establecer una planta de procesamiento de carne llamada “Il Maialino Rosa” (The Pink Pig). Actualmente tiene alrededor de 100 socios ganaderos, y 200 empleados especializados, y se encarga tanto del sacrificio como del procesamiento de la carne de porcino. La cadena de producción se completa con sus participaciones en otras empresas filiales del grupo que realizan el tercer y cuarto nivel de tratamiento y procesamiento de los subproductos y residuos de los mataderos.

*Ilustración 2.19: Estructura del grupo PROSUS S.C.R.L*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**20.- THE ROYAL CEBECO GROUP**

**Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Cebeco Groep U.A
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009):
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: n.d
- Cotiza en bolsa: no

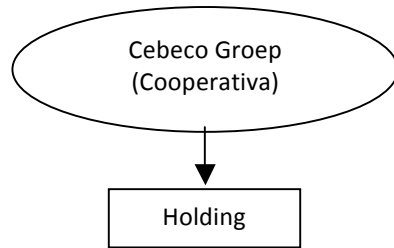


**Descripción:**

La cooperativa Cebeco Groep U.A está ubicada en Rotterdam (Países Bajos) y opera como un holding, ya que la compañía opera a través de sus subsidiarias, y ofrece servicios de procesamiento de carne, y a su vez opera como una subsidiaria de las sociedades de responsabilidad limitada *Agrifirm Verdeel B.V* y *ForFarmers B.V*. Es propietaria de 100 compañías, y tiene participación minoritaria en otras 100 empresas. Cebeco se encarga de la gestión de toda la cadena de producción, desde la producción básica hasta la comercialización. Incluyendo actividades de asesoramiento destinadas a transferir el *know-how* y la experiencia a las otras empresas del grupo a nivel internacional.

Esta cooperativa y sus subsidiarias tienen influencia en más del 50% de la agricultura holandesa. Además está presente en más de cien países, incluyendo en la India a través de una *joint-venture*.

*Ilustración 2.20: Estructura del grupo Cebeco Groep*



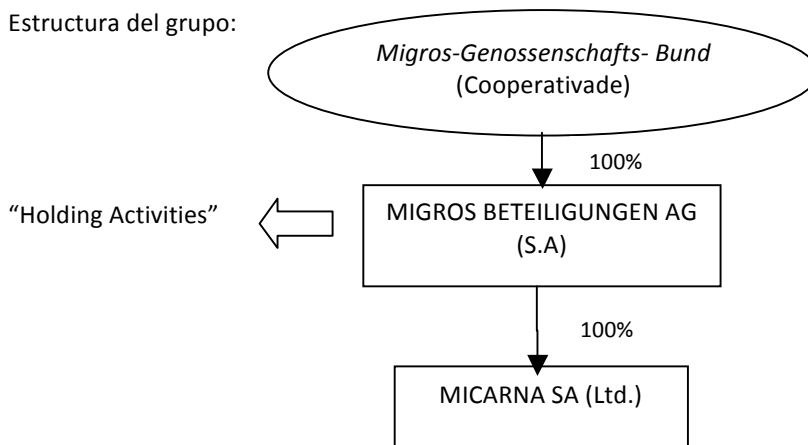
*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

A continuación se muestran los grupos cooperativos cárnicos que han sido excluidos del análisis pese a tener un volumen de facturación mayor al de algunos grupos analizados:

**MICARNA SA**

Es una empresa suiza que se dedica al procesamiento de la carne. Pertenece al 100% a la cooperativa *Migros-Genossenschafts- Bund*, esta cooperativa es un supermercado. Ha sido excluida por ser una cooperativa de consumidores (no agraria) que invierte en una mercantil cárnica, y en otras sociedades. No es la mercantil cárnica la que ha industrializado los productos de los socios ganaderos. Facturación (2009): 804.000.000 euros.

Estructura del grupo:



**KERMENE**

Kermene es una sociedad francesa en acciones simples cuya facturación en 2009 era de 634.954.000 euros.

Pertenece en un 51% a la cooperativa de consumo “SOC COOPER GROUPEM ACHAT CENTR E LECLERC”. Pero E.Leclerc es una cooperativa de consumo. Y ha sido excluida por ser una cooperativa de consumidores (no agraria) que invierte en una mercantil cárnica, y en otras sociedades. No es la mercantil cárnica la que ha industrializado los productos de los socios ganaderos.

**RASTING (FLEISCHHOF RASTING GESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG)**

Es una sociedad de responsabilidad limitada (Ltd.) y pertenece a EDEKA al 100%, que es una cooperativa de consumo. Esta empresa compra la carne a otras cooperativas como WESTFLEISCH EG y VIO, y a otras empresas, que son sus proveedores de carne, la elaboran y la distribuyen a los propios supermercados EDEKA, la facturación en 2009 fue de 334.817 euros.

Por tanto, ha sido excluida por ser EDEKA una cooperativa de consumo (es un supermercado) que invierte en una mercantil cárnica.

**DELPEYRAT.**

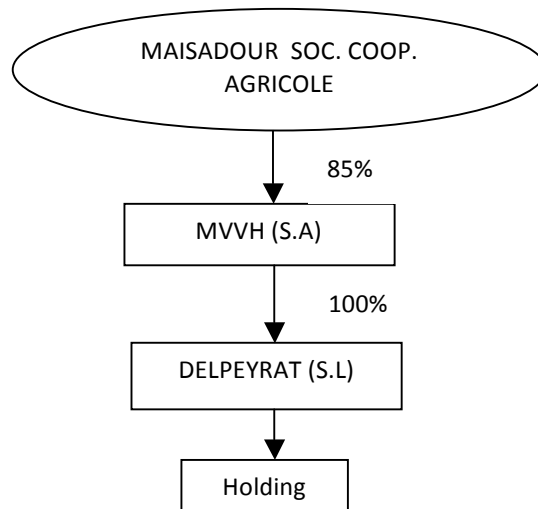
Delpeyrat es una sociedad francesa en acciones simples. Fue fundada en 1890 y se dedicaba a la producción de foie gras, confit, patés y platos preparados.

En 1998, la empresa fue adquirida por la cooperativa MAISADOUR , y se fusionó con Sarrade.

En 2005, 2006 y 2008 la empresa adquirió sociedades, formando un grupo que ha superado los 300 millones de € con cerca de 2.000 empleados en 10 establecimientos.

El Grupo Cooperativo Maïsadour está integrado por la cooperativa y treinta filiales, cuya facturación en 2009 fue de 331.347.000 euros. No obstante ha sido excluida por ser la cooperativa Maisadour una cooperativa multiproducto.

Estructura del grupo:



**LUR BERRI**

Lur Berri es una cooperativa francesa con 5.000 agricultores miembros y 755 empleados. Tiene 3 divisiones: Agrícola, Distribución y Agroalimentaria. Con una facturación de 443.666.000 € en 2009.

Ha sido excluida por ser multiproducto.

**CARNJ SOCIETA COOPER**

Esta cooperativa no ha podido ser analizada porque no se ha encontrado información.

**SICAREV**

Sicarev es un líder regional francés en ganado bovino y porcino. Cuenta con 640 empleados. Es un grupo cooperativo regional de dimensión europea. Creada hace 40 años, desde el principio sus fundadores entendieron la necesidad de organizar desde los agricultores hasta la comercialización de la carne.

Unos 4.000 agricultores se agrupan en 5 cooperativas, que son: Actis Bovins, Charolais Horizon, Covido Bovicoop, Dauphidrom, Cooperative du Mézenc.

Estas 5 cooperativas se agrupan a su vez en “GEI Charolaise Alliance”, que se encarga del suministro de la carne de vacuno al grupo Sicarev.

Ha tenido que ser excluida porque en la base de datos utilizada para la obtención de datos no aparecían datos económicos con una facturación de 244.000.000 euros.

**SICAVYL**

El grupo Sicavyl es un grupo francés. Actualmente es un grupo importante en el mercado de la carne de vacuno, ovino y porcino. Al ser una cooperativa, los agricultores son los socios de la cooperativa. Se encarga de organizar la producción y proporcionar supervisión técnica y económica a los ganaderos. Cuentan con 70 técnicos, ingenieros, veterinarios y profesionales que participan regularmente.

Ha tenido que ser excluida porque en la base de datos utilizada para la obtención de datos no aparecían datos económicos.

### 3.2.3 Grupos Cooperativos del Sector Hortofrutícola

#### 1.- FLORA HOLLAND



##### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Flora Holland
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 3.861.000.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 6.000
- Cotiza en bolsa: no

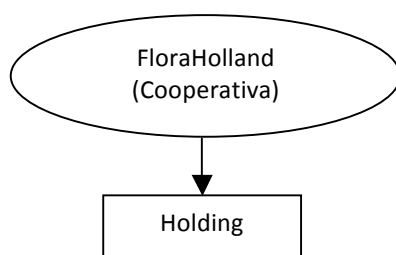
##### Descripción:

FloraHolland es una cooperativa holandesa de primer grado dedicada al cultivo y venta mediante subasta de plantas y flores, con aproximadamente 6.000 socios. Dispone de seis centros de subastas, una organización que actúa como intermediaria a nivel nacional (FloraHolland Connect), un departamento de importación y una joint-venture entre FloraHolland y Landgard, llamada *Veiling Rhein-Maas*.

En cuanto a la estructura organizativa, el máximo órgano dentro de la cooperativa es la Junta General de Socios y la Junta de la Cooperativa (*Cooperative Board*) que establece la política estratégica, la Dirección es la responsable de la implementación de dichas políticas y es el Consejo de Administración el órgano oficial que supervisa y asesora. Sobre el derecho a voto, los miembros obtienen un mayor derecho a voto en función de las ventas que hagan a través de la subasta.

Tiene 15 regiones (13 en los Países Bajos, una en Israel y otra en Bélgica), cada región tiene su propia administración regional integrada por siete miembros, estas regiones forman un importante vínculo entre el Consejo, la Dirección y los miembros.

*Ilustración 3.1: Estructura del grupo FloraHolland*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

## **2.- THE GREENERY**



### **Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: The Greenery U.A
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): Cooperativa: 1.148.761.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 2.500
- Nº de socios de la cooperativa: 1.500
- Cotiza en bolsa: no

### **Descripción:**

The Greenery es un grupo cooperativo del sector hortofrutícola, dedicado a la comercialización de una amplia variedad de frutas y hortalizas. Cuenta con nueve empresas filiales, cada una de ellas se encuentra especializada en una determinada gama de productos y/o mercado.

En 1996 tras una fusión de nueve cooperativas hortofrutícolas, se creó la cooperativa *The Greenery U.A*, cooperativa que comercializa sus productos a través de subastas. Ésta nueva cooperativa creó una sociedad mercantil de responsabilidad limitada (S.L) "The Greenery B.V" como una organización de marketing y ventas para gestionar la venta al por mayor de las frutas y hortalizas. Desde el año 1998 The Greenery ha ido adquiriendo distintas empresas, y a medida que la cooperativa ha ido incrementando su tamaño ha ido creciendo la complejidad de sus operaciones, así en 2004 y 2005, la compañía desarrollo una nueva estructura de gestión.

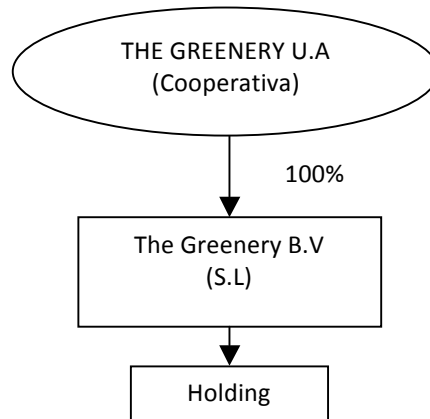
En 2006 se situaba como la cuarta cooperativa en cuanto al volumen de facturación en los Países Bajos, y también se situaba entre las 10 primeras empresas hortofrutícolas del mundo.

The Greenery es propiedad conjunta de los aproximadamente 1.500 productores holandeses asociados a la Cooperativa, que opera bajo el nombre de "Coforta U.A" y desde Marzo del 2010, es el único accionista de la mercantil " The Greenery B.V".

La compañía emitió acciones de la clase A y acciones preferentes de la clase B. Todas las acciones de la clase A y B son de la cooperativa, lo que significa que la Cooperativa tiene el control completo en la Junta General de Accionistas de la empresa. Durante la Junta General de Accionistas el Consejo de Administración ejerce el derecho a voto de las acciones en nombre de la cooperativa. La Cooperativa ha emitido certificados de depósito para las acciones preferentes de la clase B.



Ilustración 3.2: Estructura del grupo The Greenery.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

### **3.- LANDGARD**

#### **Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Landgard eG
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 1.701.106.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 3.000
- Cotiza en bolsa: no



#### **Descripción:**

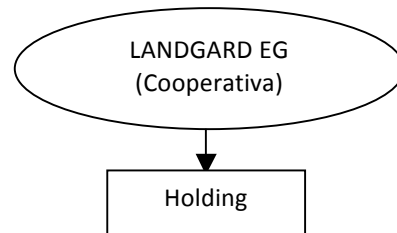
Landgard es una cooperativa alemana líder en el sector hortofrutícola, propiedad de 3.000 socios productores que suministran las plantas, flores, frutas y hortalizas a la cooperativa. Landgard se encarga de comercializar los productos de sus miembros a mayoristas y minoristas.

Los productores participan en la toma de decisiones sobre cuestiones estratégicas, de organización y de objetivos, de modo que tienen representación en los Comités y Órganos de la organización.

Tiene sociedades regionales en Inglaterra, Francia, Italia, Países Bajos, Austria, Suiza y República Checa.

Esta cooperativa viene de la fusión de sucesivas cooperativas. En el año 2004 tuvo lugar la fusión de tres cooperativas que formaron una cooperativa denominada N.U.C., que pasó a denominarse *Landgard eG* en el año 2005 y que ya contaba con sociedades mercantiles para realizar distintas operaciones. Desde el año 2010 tiene una *joint-venture* con FloraHolland denominada "*Veiling Rhein-Maas GmbH & Co*" que es propiedad de Landgard en un 75% y en un 25% de FloraHolland y opera bajo la forma jurídica de sociedad limitada.

Ilustración 3.3: Estructura del grupo Landgard eG



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

#### **4.- CONSERVE ITALIA**



##### **Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Conserve Italia
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa de segundo grado
- Facturación del grupo (2009): 962.431.920 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 16.000
- Cotiza en bolsa: no

##### **Descripción:**

Conserve Italia Group es una de las mayores industrias agroalimentaria europea. Se trata de un consorcio cooperativo italiano que reúne a 48 asociaciones cooperativas con 16.000 agricultores asociados y que forma parte de *Confcooperative* (Confederazione Co-operative Italiane), una organización cooperativa.

Fue creada en 1976 como un Consorcio de tercer grado para comercializar los productos acabados procedentes de las materias primas suministradas por los socios de las cooperativas. Pero en 1994, la gestión del proceso de fabricación se trasladó a Conserve Italia, y se convirtió en un consorcio de segundo grado, responsable de las actividades industriales y las ventas, siendo ésta la estructura actual del grupo.

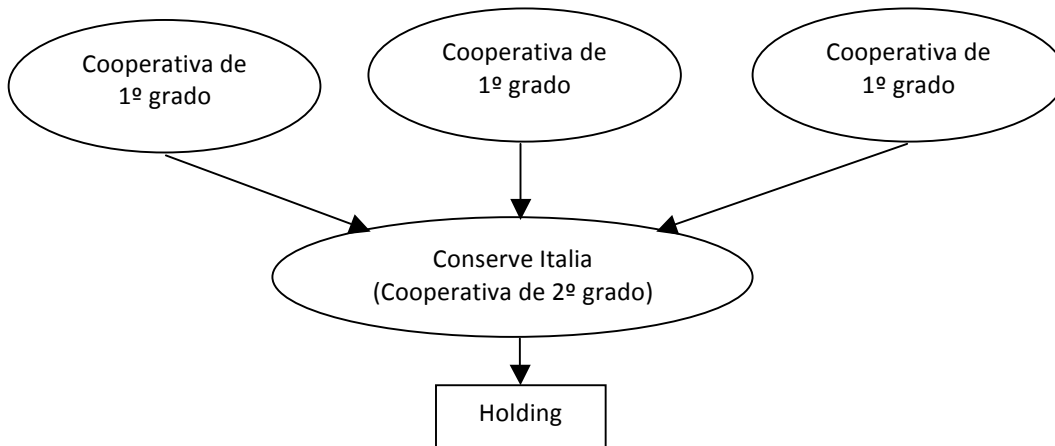
Conserve Italia está formado por un total de 51 socios miembros con 16.000 productores de fruta y hortalizas, de los cuales 48 son cooperativas de primer grado tal y como se detalla a continuación:

- 36 cooperativas son miembros ordinarios que suministran la materia prima y determinan el precio en base a la gestión de costes y de ingresos.
- 12 son miembros subsidiarios, de los cuales 10 son cooperativas y organizaciones de productores (O.P) que suministran materia prima directamente a Conserve Italia, y los otros 2 son inversores institucionales.
- 1 miembro ordinario y subsidiario: Apo Conerpo.
- 1 miembro financiero: I.S.A, S.p.A.

Por tanto Conserve Italia es una cooperativa de segundo grado ya que se compone de cooperativas de primer grado, las cuales agrupan a los agricultores productores de frutas y hortalizas que suministran las materias primas, tal y como se observa en la ilustración 3.4.

La forma jurídica de Conserve Italia es la de una cooperativa agrícola, es la matriz del grupo y las filiales son: Conserves France, Juver Alimentación, Warburger, Mediterranean Growers y Tera Seeds.

Ilustración 3.4: Estructura del grupo Conserve Italia.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado y el Informe Anual de Conserve Italia.

El Consejo de Administración es nombrado por el delegado de las cooperativas, y es responsable del nombramiento de su Presidente y Vicepresidente. La relación entre el Consejo de Administración y la cooperativa para la gestión de la oferta de frutas y hortalizas se lleva a cabo a través de una serie de comités.

## 5.- APO CONERPO

### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Apo Conerpo
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa de segundo grado
- Facturación del grupo (2009): 178.388.900 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 8.700
- Cotiza en bolsa: no

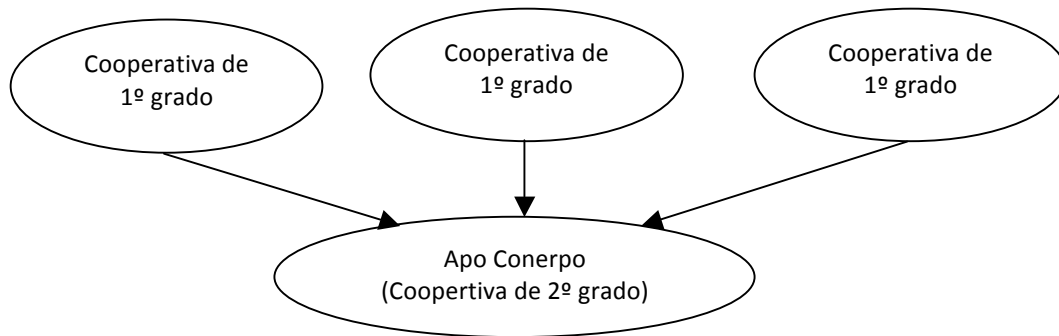
### Descripción:

Apo Conerpo es una Organización de Productores de Italia y una de las cooperativas líder europea en el área de las frutas y hortalizas. Formada por 8.700 productores reunidos en 45 cooperativas, por tanto se trata de una cooperativa de segundo grado.



Se encarga de la producción y venta de frutas y hortalizas en Italia y en el extranjero, así como de poner a disposición de los productores asociados los medios técnicos necesarios para la elaboración y comercialización de los productos mediante la gestión directa.

Ilustración 3.5: Estructura del grupo Apo Conerpo



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 6.- ANECOOP

### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Anecoop
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa de segundo grado
- Facturación del grupo (2009): 440.313.745 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 79 cooperativas.
- Cotiza en bolsa: no



### Descripción:

Anecoop es una cooperativa española de segundo grado perteneciente al sector hortofrutícola, dedicado a la comercialización de cítricos, frutas y hortalizas.

Su origen se remonta a 1975 a partir de la unión de un grupo de cooperativas cítricas españolas. La unión de estas cooperativas tenía por objeto poder ampliar su oferta, alcanzar nuevos mercados y mejorar sus posibilidades de negociación ante la gran distribución. Actualmente cuenta con 79 cooperativas socias con miles de agricultores asociados situados en 10 provincias españolas.

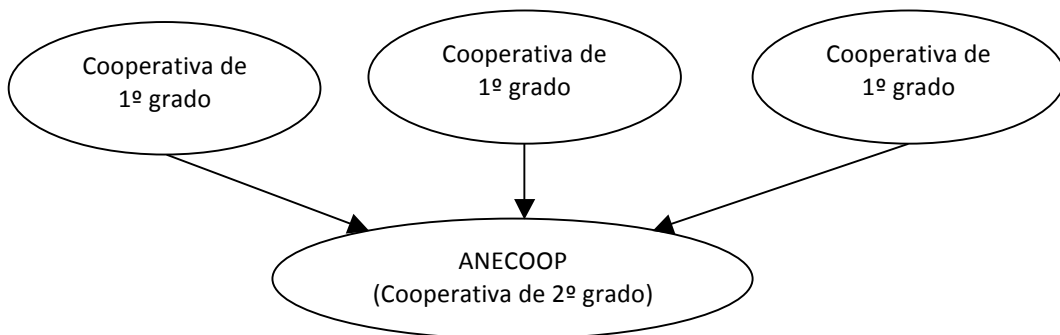
El Grupo Anecoop integra empresas cuya actividad comprende desde la investigación, hasta la distribución.

El *Grupo Empresarial Anecoop* nació en 2003 con el objetivo de fusionar la gestión e incrementar la competitividad y rentabilidad de sus cooperativas socias. En la actualidad, el Grupo Empresarial agrupa

a 17 cooperativas cuya visión es funcionar como una sola empresa, con un sistema homogéneo de gestión y una oferta única integrada en Anecoop.

En 2009 se creó el Grupo Persimon de Anecoop, grupo dedicado a la comercialización monoproducción que reúne a 14 cooperativas cuyo objetivo es la estandarización de los criterios técnicos, cualitativos y de marketing del producto. Así como una plataforma de hortalizas formada por tres cooperativas cuyos objetivos son trabajar conjuntamente en las líneas de producción y en la gestión de las cooperativas miembro, aumentar la cuota de mercado, mejorar los resultados comerciales y los precios de venta al agricultor.

Ilustración 3.6: Estructura del grupo Anecoop



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 7.- FRESQ, DE LIER

### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Fresq
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 407.000.000 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 79
- Cotiza en bolsa: no



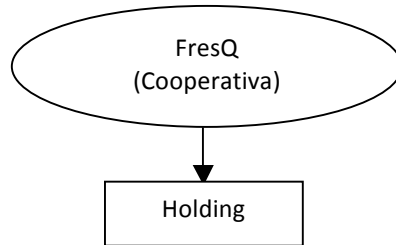
### Descripción:

FresQ es una organización de productores del sector hortofrutícola, y es la segunda asociación de productores más grande de los Países Bajos. Actualmente cuenta con 79 miembros y tiene un volumen de negocios de 407 millones de euros. FresQ se encarga de la venta de la producción de sus miembros, y de dirigir las actividades que son llevadas a cabo por las sociedades mercantiles filiales del grupo.

El grupo FresQ está formado por una cooperativa y varias sociedades mercantiles que se encargan de la venta de los propios productos. La cooperativa FresQ U.A, fundada en el año 2001, como resultado de la fusión entre CTR y Quality Queen, es propietaria del 100% de dichas sociedades y lleva a cabo tareas en

los departamentos de ventas y marketing, como representante, gestión de calidad, seguridad de los alimentos, administración financiera, e informática. Por tanto FresQ es una cooperativa que ha creado, tiene y dirige distintas sociedades mercantiles.

Ilustración 3.7: Estructura del grupo FresQ.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

El Consejo se reúne mensualmente y determina, junto con la Asamblea General de los Socios, la política a seguir, la composición del Consejo refleja a los miembros asociados. El Consejo de Supervisión se reúne trimestralmente, y su principal tarea es la de supervisar a la Junta.

## 8.- CNB

### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: CNB (Cooperatieve Nederlandse Bloembollencentrale)
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 26.643.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 170
- Nº de socios de la cooperativa: 2.000
- Cotiza en bolsa: no

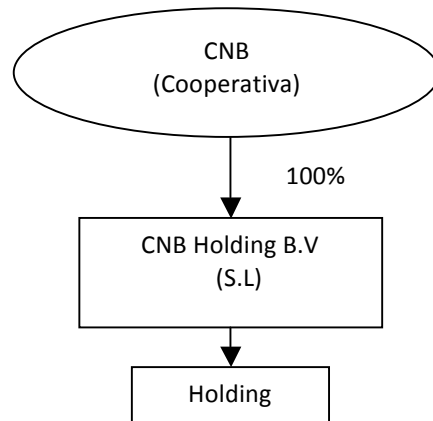


### Descripción:

La *Cooperatieve Nederlandse Bloembollencentrale* es una cooperativa que proporciona bulbos, tubérculos y plantas perennes en los Países Bajos con más de 90 años de experiencia, 170 trabajadores, más de 2.000 miembros y una cifra de facturación anual de 282.000.000 € .

Su principal actividad es mediar entre proveedores y compradores, sin embargo también ha desarrollado un importante conjunto de servicios complementarios, llevados a cabo por las filiales del grupo. Además se constituyó la sociedad mercantil de responsabilidad limitada CNB Holding B.V, para gestionar el holding, la cual es propiedad al 100% de la cooperativa.

Ilustración 3.8: Estructura del grupo CNB



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

## 9.- FRUITMASTERS

### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: Coöperatie Koninklijke Fruitmasters Groep
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 197.980.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 600
- Cotiza en bolsa: no



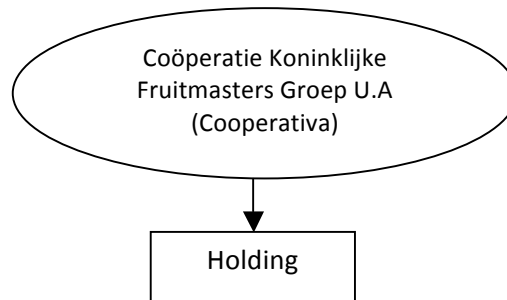
### Descripción:

Royal Fruitmasters Group es uno de los principales grupos en el mercado europeo de frutas. La cooperativa holandesa actúa como una extensión de los productores y se encarga de comercializar la fruta suministrada por sus socios miembros a nivel nacional e internacional.

La cooperativa "Coöperatie Koninklijke Fruitmasters Groep U.A" fue fundada 1904 como subasta de cerezas y ha logrado convertirse en una gran cooperativa de frutas cuyo objetivo es representar los intereses de sus miembros mediante la promoción y comercialización de los distintos productos agrícolas y hortícolas. Por tanto, es responsable de la comercialización de la fruta suministrada por sus productores miembros asociados, así como de otros proveedores. Actualmente cuenta con unos 600 productores de fruta afiliados.

Las sucesivas absorciones y fusiones han convertido a Fruitmasters en un grupo importante reconocido internacionalmente. Gracias a sus filiales, pueden atender a los diferentes segmentos del mercado de la fruta, sus filiales son: Citronas, Fruitmasters Veiling, Fruitmasters Holland, Indigo Fruit, MFL, y Ready Fruit.

Ilustración 3.9: Estructura del grupo Royal Fruitmasters Group.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

#### **10.- AGRINTESA**



##### **Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Agrintesa
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 220.656.716 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 211
- Nº de socios de la cooperativa: 6.400
- Cotiza en bolsa: no

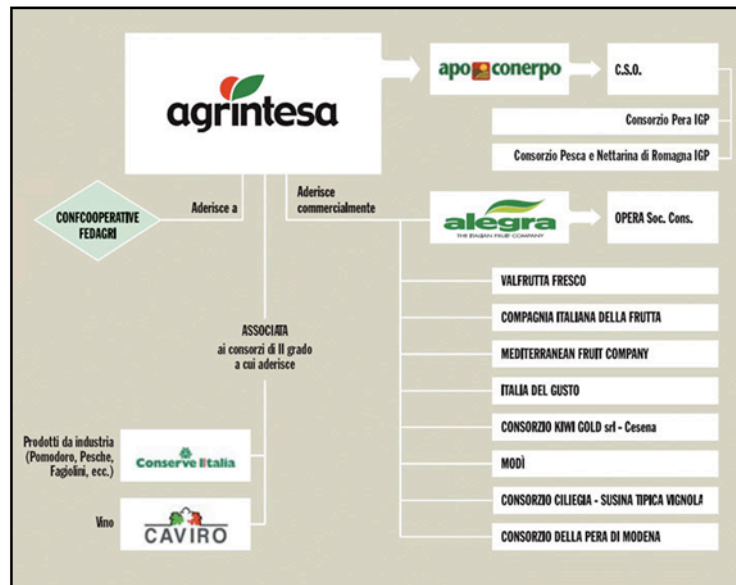
##### **Descripción:**

Agrintesa es unacooperativa italiana líder en el sector de la fruta, hortalizas y vino, que tiene más de 6.400 socios ganaderos.

Fue fundada en 2007 con la fusión de Intesa, Agrifrut Romagna y Emiliafrutta. En cuanto a su estructura, Agrintesa es socio de *Apo-Conerpo* (la mayor Organización de Productores en la UE) y de *Conserve Italia*, el principal grupo europeo de transformación de frutas y hortalizas, ambos ya analizados anteriormente.



Ilustración 3.10: Estructura de AGRINTESA.



Fuente: Disponible en la página web AGRINTESA.

## 11.- CONSORZIO MELINDA

### Principales datos identificativos:

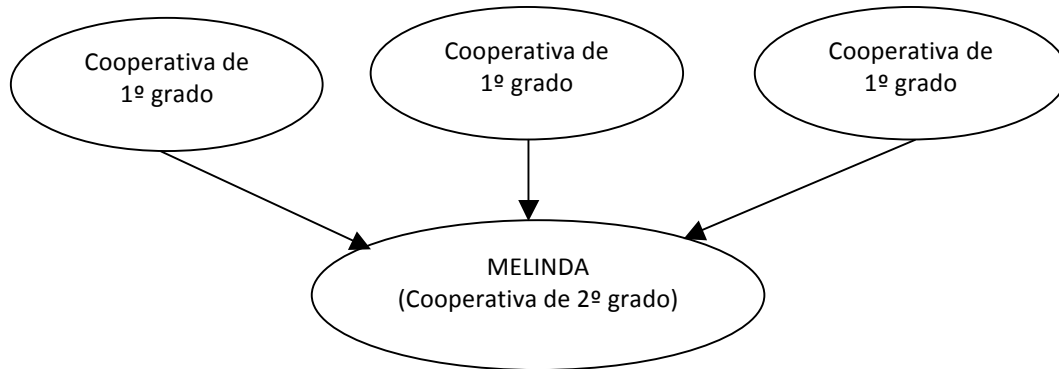
- Sociedad matriz del grupo: Melinda
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa de segundo grado
- Facturación del grupo (2009): 216.459.202 euros.
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 5.200 productores (16 cooperativas)
- Cotiza en bolsa: no



### Descripción:

Melinda es un consorcio de productores de manzanas establecido en 1989 y que agrupa a más de 5.200 productores asociados, únicos propietarios del Consorcio. Cada miembro da su producción a una de las 16 cooperativas asociadas, que constituyen el primer nivel de la organización, donde la fruta es seleccionada, envasada y almacenada. Las cooperativas asociadas, a su vez, están agrupadas en el Consorcio Melinda, que es el segundo nivel de la organización, y Melinda se encarga de la administración, comercialización y promoción de la fruta, así como del tratamiento, control de calidad y la logística.

Ilustración 3.11: Estructura del Consorcio Melinda.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

En virtud de sus estatutos, los Directores del Consorcio son los representantes legales de las cooperativas socias. El Consejo de Administración toma todas las decisiones relativas a la consecución de los objetivos del consorcio y, en particular, sobre la organización de los procesos y del personal. Los miembros en la Junta General Ordinaria eligen directamente a los miembros del Consejo de Administración de la cooperativa a la que pertenecen, a un Presidente y a un Vicepresidente. Cada uno de los Presidentes de los Consejos de Administración de las 16 cooperativas, representa a su cooperativa en el Consejo de Administración del Consorcio Melinda. El Consejo de Administración del Consorcio Melinda está compuesto por los 16 Presidentes de las 16 cooperativas. Su principal deber es aprobar o rechazar las decisiones y planes propuestos por la Administración del Consorcio, que se compone de un Director Gerente y cinco ejecutivos a cargo de las ventas, marketing, producción, recursos humanos y calidad.

Al final de la campaña de comercialización, el Consorcio Melinda realiza los pagos a las cooperativas, según un muestreo de productos y otros criterios de reparto basados en la calidad. Las cooperativas, a su vez, distribuyen los pagos a los productores individuales, en base a la calidad de las manzanas suministradas (la calidad de la fruta es determinada por el proceso de muestreo). Los pagos efectuados a los productores asociados, son por tanto, el resultado de las ventas en el mercado y las políticas de calidad del Consorcio.

El consorcio es un miembro de APOT (Associazione Produttori Ortofrutticoli Trentini, la Trentino Association of Fruit and Vegetable Growers), que es reconocido por la Comunidad Europea como nivel 3 de la *Association of Producer Organisations* (A.P.O), la cual es un punto de referencia para el sector a nivel provincial. A su vez, la APO es miembro de UNAPROA (Unione Nazionale dei Produttori Ortofrutticoli), la Unión Nacional de Productores de Frutas y Hortalizas.

**12.- AGRICO****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Agrico
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 233.731.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 193
- Nº de socios de la cooperativa: 900
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

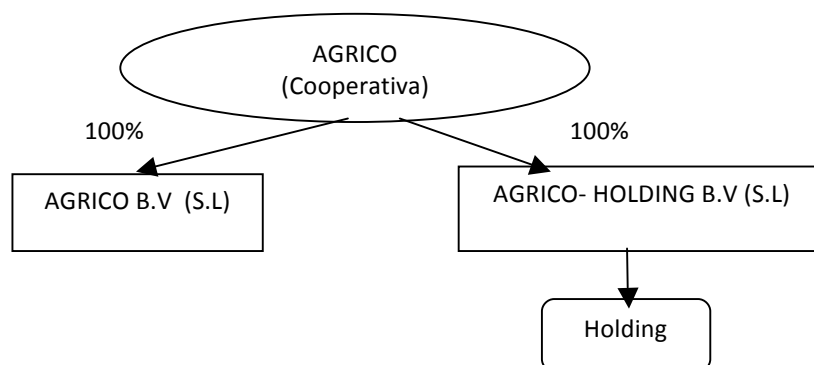
Agrico es una gran y poderosa organización cooperativa de los Países Bajos que se dedica al cultivo, embalaje y comercialización de patatas en todo el mundo. Lo que comenzó en 1973 como una fusión de tres cooperativas ha crecido y se ha convertido en una gran cooperativa con subsidiarias nacionales e internacionales. Con más de 900 miembros y 193 empleados.

El grupo Agrico está formado por una sociedad cooperativa de productores de patatas, una sociedad mercantil de embalaje para las patatas "Leo de Kock & zn B.V" y la compañía "Agrico Research" para el desarrollo de nuevas variedades de patatas. Así como una extensa red internacional de filiales e inversiones estratégicas en otras sociedades.

Al ser una cooperativa, los miembros productores son también propietarios de una parte de la empresa y tienen capacidad de supervisión y de participación elevada.

En agosto de 2008, la estructura legal de Agrico cambió y todas las actividades de la empresa fueron transferidas de la cooperativa "Agrico Coöperatieve Handelsvereniging voor Akkerbouwgewassen U.A." a la sociedad de responsabilidad limitada "Agrico B.V."

*Ilustración 3.12: Estructura del grupo Agrico.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

Dentro de la estructura cooperativa los miembros se subdividen en tres regiones, cada región envía a un número de representantes al Consejo. La tarea del Consejo de Supervisión es supervisar a la junta directiva de la cooperativa, y establecer las líneas generales de la estrategia de los miembros. Los miembros del Consejo de Vigilancia son elegidos por la Junta de Socios.

**13.- SICA****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Sica
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 222.605.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 300
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

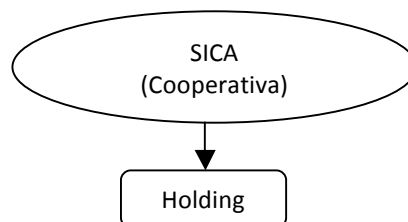
La cooperativa Sica (Societe d'Initiatives et Cooperati on Agricoles) de San Pol de León (Francia) es el primer grupo francés hortícola y de productores de hortalizas. Reúne 1.100 explotaciones agrarias con actividades muy diversas: cultivo de hortalizas al aire libre, en invernaderos, orgánicas, flores cortadas, plantas de vivero y plantas con flores.

Es una Organización de Productores y se encarga de la producción, embalaje y comercialización de las hortalizas de sus productores. Cuenta con 300 productores asociados, y trabaja en estrecha colaboración con otras dos organizaciones de productores bajo la coordinación regional de Cerafel.

El Sica de San Pol de León está gestionado en su totalidad por los productores asociados, y en varios niveles:

- Las 1.100 explotaciones agrarias, están divididas en siete municipios. Se elige a los delegados por un período de tres años, y se asigna un delegado para cada cinco explotaciones.
- En cada distrito, los delegados elegirán la base de los directores por un período de tres años. Estos forman, junto con los representantes de los sectores hortícolas, el Consejo de Administración. Los directores eligen al presidente.
- En cada estación de embalaje, los productores deberán elegir a un presidente.
- Cada estación envía representantes a los diversos comités de gestión de productos, que gestionan y ajustan los procedimientos de la comercialización diaria.

*Ilustración 3.13: Estructura del grupo SICA.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**14.- CONSORZIO CASALASCO DEL POMODORO ,Soc.Agr.Coop****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Consorzio Casalasco del Pomodoro
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 218.049.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 300
- Cotiza en bolsa: no

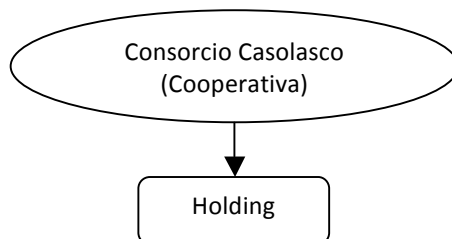
**Descripción:**

Es una asociación de productores italiana dedicada al cultivo y a la transformación de tomate en otros productos ya elaborados, así como a su comercialización.

En 1977 se fundó el Consorzio Casalasco del Pomodoro como una cooperativa de agricultores con el objetivo de cultivar y procesar tomates. Actualmente es una organización de productores con más de 300 miembros que se ha convertido en uno de los líderes de la industria alimentaria italiana, que junto con la reciente adquisición de la sociedad mercantil *Boschi Food&Beverage*, han creado un grupo donde se unen la agricultura y la industria.

Es miembro fundador de CIO, una asociación regional de agricultores, que reúne a más de 1.100 agricultores y procesa 850.000 toneladas de tomate al año.

Ilustración 3.14: Estructura del Consorzio Casalasco del Pomodoro.



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**15.- CASI****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Casi
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 199.665.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 1.435
- Cotiza en bolsa: no



**Descripción:**

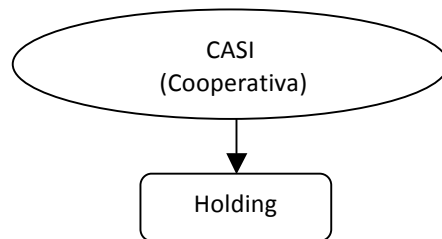
CASI (*Cooperativa Provincial agrícola ganadera San Isidro, Sociedad Cooperativa Andaluza*) es una organización de agricultores productores de frutas y hortalizas, que agrupa a un gran número de agricultores de Almería (España). Se ha convertido en un líder a nivel europeo en el cultivo y comercialización de tomates.

La cooperativa se encarga de la planificación de la producción, cultivo, cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, distribución y venta. En cuanto a la comercialización, la venta se realiza mediante subasta. CASI ha mejorado el sistema de subasta tradicional a la baja siendo la comercialización más operativa de la provincia y la que más volumen de tomate mueve. Los productos que llegan a la subasta son previamente seleccionados y clasificados por los propios agricultores, siguiendo criterios de normalización homologados en los mercados europeos.

Actualmente CASI cuenta con un total de 1.435 socios de pleno derecho y 316 colaboradores directos.

Además de tomate, en sus distintas variantes, también ofrecen fruta y hortalizas, y proporcionan diversos servicios como servicio técnico para el cultivo, subasta, suministros, créditos, tarjeta de fidelización, y servicios de meteorología.

*Ilustración 3.15: Estructura del grupo Casi*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

## **16.- COOPERATIEVE VEILING ROESLARE**

### **Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: REO Veiling
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 195.988.189 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 3.000
- Cotiza en bolsa: no

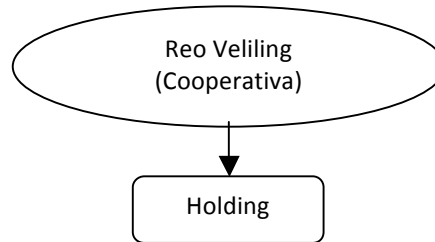


### **Descripción:**

REO Veiling es una cooperativa belga de frutas y hortalizas que opera mediante subasta donde más de 3.000 productores trabajan juntos y comercializan un promedio de 60 tipos diferentes de hortalizas. Todos los productos frescos se subastan 6 veces a la semana.

Fue fundada en 1942, y en 1999, junto con otras cinco cooperativas de frutas y verduras crearon LAVA "Logistieke en Administratieve Veilingassociatie". El propósito de esta unión fue ajustar las ventas, el control de calidad y los esfuerzos de investigación.

Ilustración 3.16: Estructura del grupo Reo Veiling



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

### 17.- VIP COOP SOC AGRICOLA

#### Principales datos identificativos:

- Sociedad matriz del grupo: VI.P
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa de segundo grado
- Facturación del grupo (2009): 187.900.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: 1.781 (7 cooperativas).
- Cotiza en bolsa: no



#### Descripción:

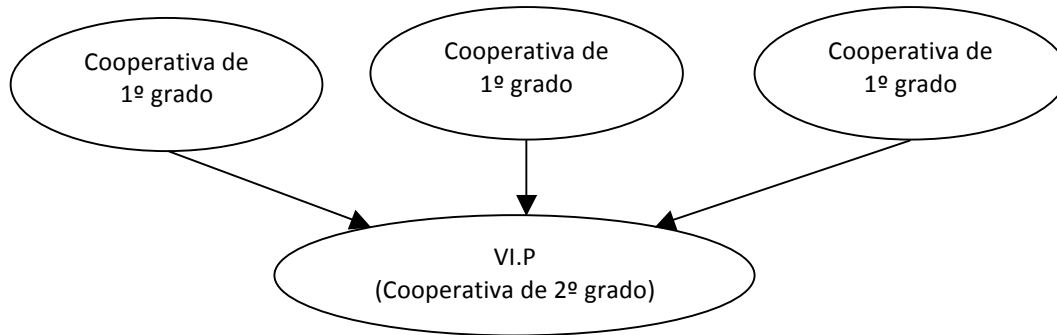
VI.P es una asociación de productores hortofrutícolas del Valle Venosta (Italia), que asocia a cerca de 1.781 agricultores en un total de 7 cooperativas, que aportan al mercado manzanas y hortalizas. Es por tanto, una unión de cooperativas o cooperativa de segundo grado.

Los objetivos principales de la Asociación de Cooperativas hortofrutícolas del Valle Venosta (VI.P) son:

- Dar garantías de ventas e ingresos a los socios.
- Dar apoyo y representación de los intereses comunes de los socios.
- Establecer una fuerte relación con los clientes y colaboración en el mercado.
- Realizar acciones de marketing y publicitarias para conseguir un incremento de las ventas.

Las 7 cooperativas asociadas son Juval (con 264 productores), Geos (con 335 productores), Alpe (con 157 productores), Texel (con 362 productores), Meg (con 65 productores), Oveg (con 169 productores) y Mivor (con 429 productores).

Ilustración 3.17: Estructura del grupo VI.P



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.

Las tareas y objetivos de cada cooperativa socia de VI.P son:

- Garantizar la venta e ingresos para los productores socios.
- Realizar el almacenamiento, elaboración y venta comunes de fruta y hortalizas de los socios.
- Creación de modernas estructuras de elaboración.
- Representación y búsqueda de intereses comunes, creación y participación en estructuras destinadas a la mejora de las condiciones económicas de los socios.
- Compra conjunta de todos los bienes de consumo necesarios para la actividad agrícola.

Su estrategia se basa principalmente en tener una comercialización centralizada, el objetivo principal de la cooperativa federativa VI.P es proporcionar una estrategia común centralizada. Antes seguían una estrategia de trabajo con la que cada cooperativa abastecía a todos los clientes, ahora se basan en el lema “un proveedor por cliente”. Para ello:

1) Los directores y responsables de cada cooperativa dirigen no solamente sus cooperativas sino que también son responsables de los mercados específicos o de los países con puntos de venta.

2) Todo el personal de ventas dispone de todo el conjunto de manzanas de cada cooperativa.

3) Ha sido creado un fondo común para todos los ingresos. Los datos de clasificación de cada socio son decisivos para el pago de los beneficios de cada cooperativa. Así pues, los precios dependerán de la calidad de los productos entregados y de los costes administrativos y de clasificación de cada una de las cooperativas.

La escritura de constitución se firmó en Octubre de 1990 por diez representantes, uno por cada una de las cooperativas asociadas, la nueva asociación se llamó “Asociación de las Cooperativas Hortofrutícolas del Valle Venosta - VI.P S.r.l.” y sus actividades estaban basadas en los principios cooperativos sin ánimo de lucro. En el año de la fundación era una asociación de 10 cooperativas, mientras que hoy en día cuenta con 7 cooperativas asociadas.



**18.- VEILING HOOGSTRATEN****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Veiling Hoogstraten
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 119.538.806 euros
- Nº de trabajadores del grupo: n.d
- Nº de socios de la cooperativa: n.d
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

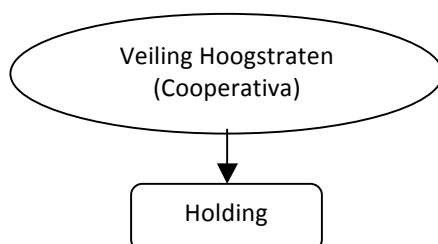
Veiling Hoogstraten es una sociedad cooperativa belga que se dedica al cultivo y comercialización de fresas, tomates, pimientos y pepinos. Su principal objetivo es concentrar la oferta y comercializar las frutas y hortalizas teniendo en cuenta los intereses de sus miembros.

Los miembros productores son los socios de la cooperativa, y a través de una jerarquía escalonada, los socios tienen el poder de gestión. Las decisiones políticas sólo pueden ser tomadas por el Consejo de Administración, formado por los socios productores, el gerente y distintos asesores, no obstante sólo los socios tienen derecho a voto.

La venta de las hortalizas se realiza principalmente mediante subasta. Para este tipo de venta todos los productos son inspeccionados y clasificados en bloques uniformes en función de la calidad. Hace unos años ampliaron el sistema para incluir un sistema de compra *on line* para poder participar en la subasta desde su propia oficina, dirigido principalmente a los compradores extranjeros.

Además de las operaciones de comercialización de la producción, también desarrollan y aplican una política de calidad y se ocupan de la comunicación, proporcionan asistencia técnica y apoyo logístico para el almacenamiento, embalaje y distribución.

*Ilustración 3.18: Estructura del grupo Veiling Hoogstraten*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado..*

**19.- COSUN****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: Royal Cosun
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa
- Facturación del grupo (2009): 1.763.400.000 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 3.500



- Nº de socios de la cooperativa: 10.000
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

El grupo Cosun produce y comercializa remolacha, ingredientes naturales y productos para la industria alimentaria a escala internacional, para servicios de alimentación como restaurantes, catering y mayoristas, y para puntos de venta directos.

Sus actividades están divididas en categorías, y cada actividad es desarrollada en una de sus subsidiarias.

- *Suiker Unie*: se encarga del procesamiento de la remolacha en azúcar para consumo, así como derivados del azúcar.
- *Sensus*: Producción de inulina y oligofructosa para productos alimenticios.
- *Aviko*: Productos derivados de las patatas.
- *SVZ*: Procesa y conserva frutas y hortalizas para su uso en productos alimenticios.
- *Duynie*: Obtención de subproductos orgánicos para la industria alimentaria.

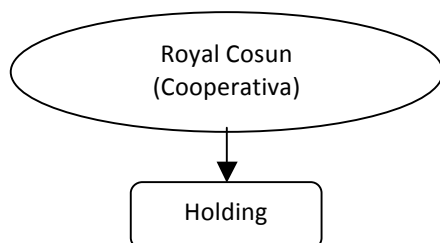
Royal Cosun es una cooperativa con aproximadamente 10.000 miembros, de los cuales cerca de 8.000 son socios directos (categoría A) y unos 1.800 son socios indirectos (categoría B), ya que están asociados con la cooperativa regional CSVCOVAS, que a su vez es miembro de la cooperativa Royal Cosun. Ambos son miembros de Royal Cosun (categoría C).

Los miembros son productores de cultivos herbáceos, cultivan, entre otros, remolacha azucarera que es procesada en las plantas de producción de azúcar de la sociedad mercantil subsidiaria *Suiker Unie*. Los miembros entregan la remolacha en función del número de acciones que posean en la cooperativa. Estas acciones no pueden ser objeto de libre comercio.

Los miembros tienen una influencia directa en la política y estrategia de la Cooperativa a través de los representantes, todos los comités de los distritos forman el Consejo de Miembros, dicho consejo elige a los miembros de la Junta y del Consejo de Supervisión.

La Junta es responsable de la gestión de la cooperativa, y tiene la responsabilidad de formular e implementar la política a todo el grupo, está formado por nueve miembros, tres de los cuales no son miembros de la cooperativa. El Consejo de Supervisión supervisa la política de la Junta, como organismo independiente asesora a la Junta y al Consejo de Miembros, y junto con la auditoría externa examinan las cuentas anuales de la cooperativa. Está formado por 6 miembros, de los cuales 2 no son miembros de la cooperativa.

*Ilustración 3.19: Estructura del grupo Cosun.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

**20.- FRUTTAGEL****Principales datos identificativos:**

- Sociedad matriz del grupo: FruttageL
- Tipo societario de la matriz: Cooperativa de segundo grado
- Facturación del grupo (2009): 119.259.054 euros
- Nº de trabajadores del grupo: 895
- Nº de socios de la cooperativa: n.d
- Cotiza en bolsa: no

**Descripción:**

FruttageL es una unión de cooperativas (consorcio cooperativo) formada por cooperativas agrarias y agro-industriales de Italia. Reúne a más de 14 granjas junto con otros 250 productores.

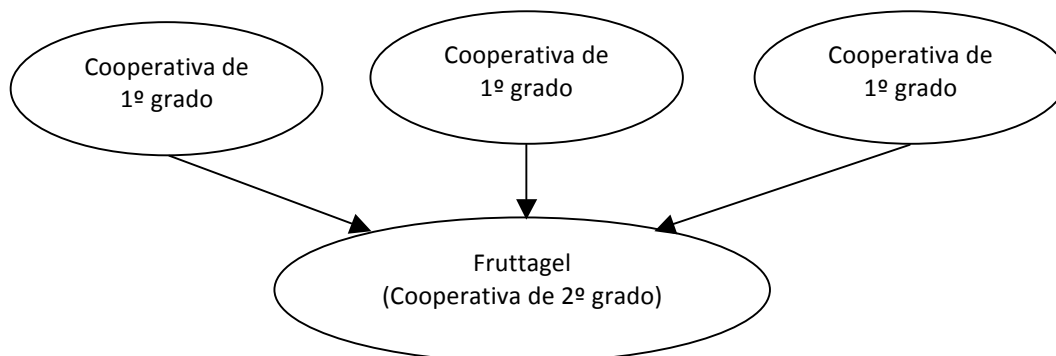
Cuenta con dos plantas, una de procesamiento y otra de envasado, ambas ubicadas en Italia. Los productos llegan al consumidor principalmente a través de canales de distribución minorista y por la industria de servicios de alimentación, ya sea como marca de sus clientes o como marca de la cooperativa.

Se dedica al procesado y conservación de frutas y hortalizas, en concreto a la producción de néctares de fruta, zumos naturales de fruta, bebidas de frutas, té helado, derivados del tomate y vegetales congelados. Para ello dispone de dos líneas, la "hot line" para la producción de bebidas y derivados del tomate, y la "cold line" para la producción de vegetales congelados.

FruttageL es una cooperativa con características institucionales distintivas, en la medida en que está compuesto por diferentes socios con intereses distintos:

1. *"Suppling shareholders"*: Cooperativas agrarias que consideran a FruttageL como un instrumento para perfeccionar el sector agro-industrial y como una herramienta para la mejora económica y estratégica de sus productos en el mercado, en el sector agrícola y en el laboral.
2. *"Non-suppling shareholders"*: comprende las cooperativas que consideran a FruttageL como un instrumento para perfeccionar y controlar el sector agro-industrial con el objetivo de garantizar la seguridad y protección de los consumidores.
3. *"Funding shareholders"*: son instituciones públicas y cooperativas interesadas en la calificación del Sector agropecuario y desarrollo de la mutualidad, así como de la remuneración de su propio capital invertido, dentro de los límites prescritos por la ley.

*Ilustración 3.20: Estructura del grupo FruttageL.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del análisis societario efectuado.*

A continuación se muestran los grupos cooperativos hortofrutícolas que han sido excluidos del análisis pese a tener un volumen de facturación mayor al de algunos grupos analizados:

**ACOREX S.C.L**

Esta cooperativa ha sido excluida por ser una cooperativa multiproducto

**AN S. COOP:**

Esta cooperativa se dedica al cultivo y procesamiento de cereales, frutas y verduras, avícola, porcino, vino, aceite, piensos, suministros agrícolas, energéticos, ferretería y seguros. Por tanto ha sido excluida por ser una cooperativa multiproducto.

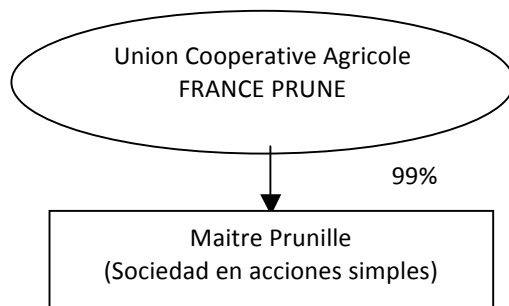
**ASSOCIATION REGIONALE**

Ha sido excluida por falta de información.

**UNION COOPERATIVE AGRICOLE FRANCE PRUNE**

France Prune es una unión de cooperativas francesa. Esta estructura reúne a más de 600 explotaciones agrarias de producción de ciruelas. “Maitre Prunille” es el nombre de la subsidiaria que se dedica al procesamiento y comercialización del grupo France Prune. Cuenta con cerca de 700 empleados, y es también el nombre de su marca.

La Unión de Cooperativas France Prune se creó en 1963 para desarrollar la producción y el consumo de ciruelas de Agen. Para responder a las expectativas de sus clientes, la cooperativa de productores ha diversificado sus actividades a través de su filial “Maitre Prunille”. No obstante, ha sido excluido por no disponer de cifras económicas del año 2009, siendo la facturación de la sociedad mercantil en 2007 de 179.497.000 euros.



**FRANCE CHAMPIGNON**

France Champignon es la segunda empresa más importante en el mercado mundial del champiñón. Es un grupo cooperativo, que nació en 1997 de la fusión de “Royal Champignon” y “Champijandou”. En 2004 el grupo tomó un nuevo giro cuando el fondo de inversiones BUTLER CAPITAL PARTNERS adquirió una participación mayoritaria. Un 80% de la compañía pertenece a un fondo de inversión francés y el 20% restante está en manos de agricultores locales.

La cooperativa cuenta con diversos centros de producción de champiñones, en granjas y en recintos subterráneos. Naturalmente, France Champignon tiene también un avanzado centro logístico y fábricas que elaboran los champiñones según los deseos del cliente.

Ha sido excluida porque ha sido totalmente adquirida por BONDUELLE que es una SCA (Sociedad en comandita por acciones).

### 3.3 Establecimiento y caracterización de las agrupaciones en función de la diferente estructura de los grupos cooperativos

Los 60 grupos cooperativos una vez analizados han sido clasificados por sectores y en 5 agrupaciones distintas. Las agrupaciones han sido establecidas en función de la estructura actual que presentan los grandes grupos cooperativos del sector agroalimentario analizados, fruto de las sucesivas uniones, alianzas, fusiones y adquisiciones que han tenido lugar hasta alcanzar dicha estructura cooperativa.

El principio de Intercooperación Económica y Social de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) distingue entre la *Integración Cooperativa* y el *Asociacionismo Cooperativo*.

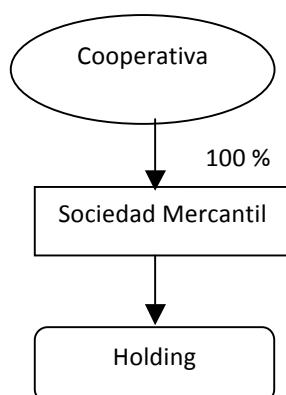
Se entiende por *integración cooperativa* al conjunto de diferentes técnicas jurídicas susceptibles de facilitar la concentración entre las sociedades cooperativas y otros tipos de entidades, siendo el objetivo principal favorecer los resultados económicos de las empresas cooperativas para mejorar su posición en el mercado y obtener mayor rentabilidad. Una de las formas de integración sería el caso de los grupos cooperativos.

Un grupo cooperativo no constituye una persona jurídica, sino que está integrado por varias cooperativas, y existe una entidad cabeza de grupo que emite instrucciones vinculantes para todas las cooperativas agrupadas. El acuerdo de integración del grupo es tomado en la Asamblea General de cada una de las cooperativas que se van a agrupar, se formaliza mediante un contrato de integración firmado por las cooperativas que hayan decidido agruparse, en el que deben fijarse, entre otras cosas, las competencias que se transfieren a la entidad cabeza de grupo y la responsabilidad exigible a ésta cuando sus decisiones afecten a las cooperativas agrupadas. En su estructura posee una entidad cabeza de grupo que debe ser una cooperativa. Aunque también puede darse en las cooperativas de integración que un socio, ya sea una sociedad cooperativa u otra forma jurídica, pueda tener hasta el 50% de los votos totales, (Server, R. y Meliá, E.; 1999).

En este contexto se enmarcan las agrupaciones definidas que a continuación se describen:

#### **1.- Cooperativas con el 100% del capital de una sociedad mercantil.**

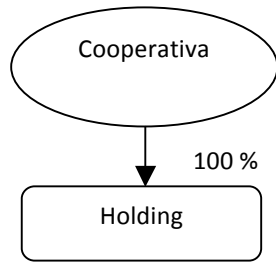
Esta agrupación engloba a aquellas cooperativas que han creado una sociedad mercantil para gestionar el holding, es decir, a todas sus sociedades subsidiarias. En este caso la cooperativa puede poseer una participación total y directa de la sociedad mercantil, o por el contrario tener una participación indirecta (total o parcial) de las filiales. En esta agrupación la matriz del grupo es la cooperativa.



Fuente: Elaboración propia.

**2.- Cooperativas que no han creado una mercantil como cabeza del grupo.**

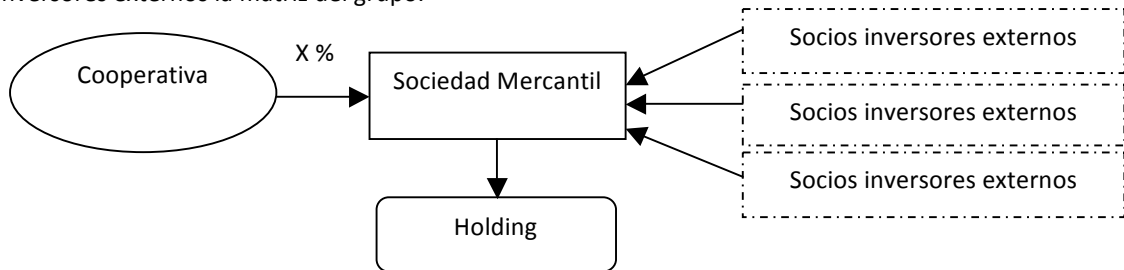
Esta agrupación está constituida por grupos cooperativos en los que la matriz sigue siendo una cooperativa de primer grado y por ello gestiona directamente el grupo. Es una cooperativa cuyos socios son ganaderos (personas físicas) que han creado distintas subsidiarias.



Fuente: Elaboración propia.

**3.- Cooperativas que han creado una sociedad mercantil que gestiona el holding y han admitido inversores externos.**

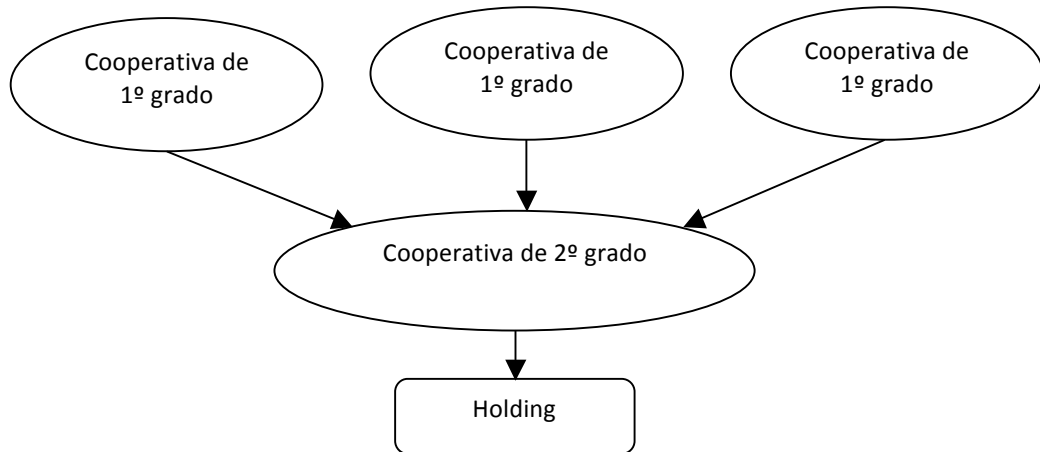
En este caso la cooperativa ha creado una mercantil, pero no posee el 100% de su capital, sino que tiene un porcentaje elevado de la mercantil (>50%) y el resto pertenece a otros inversores. Generalmente la sociedad mercantil suele cotizar en bolsa. Es la sociedad participada en parte por una cooperativa y por inversores externos la matriz del grupo.



Fuente: Elaboración propia.

**4.- Cooperativa de 2º grado o federativa**

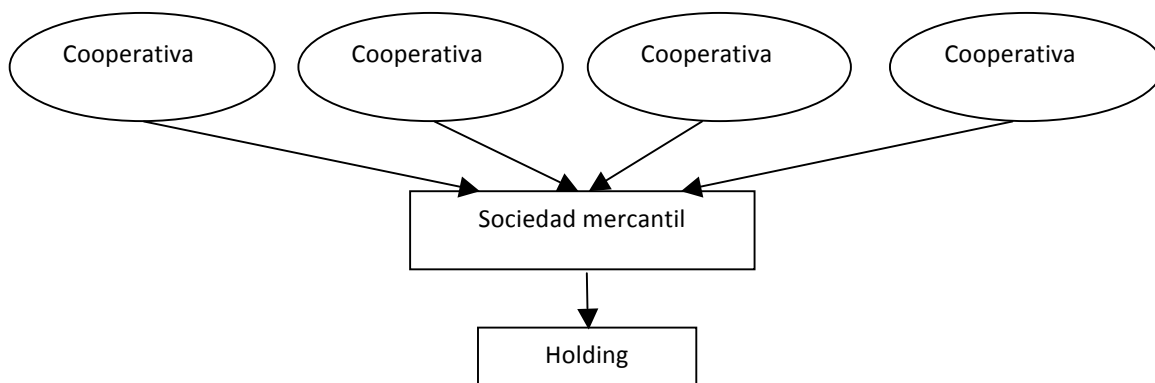
Es una cooperativa propiedad de otras cooperativas, donde sus miembros son otras cooperativas. La cooperativa federativa es la que gestiona el holding.



Fuente: Elaboración propia.

**5.- Distintas cooperativas crean una mercantil como cabeza de grupo.**

Más de una cooperativa crean una sociedad mercantil, y es ésta la que gestiona el holding.



Fuente: Elaboración propia.

El motivo de establecer estas agrupaciones ha sido, como ya se ha citado anteriormente, seguir el desarrollo que han experimentado los principales grupos cooperativos agroalimentarios europeos hasta alcanzar el posicionamiento actual con su correspondiente crecimiento.

Los grupos empresariales u holdings están constituidos por un conjunto de empresas, que establecen una relación de dependencia entre sí, materializada en forma de dominio y dirección por parte de una empresa (dominante) frente al resto de las componentes del grupo, manteniendo todas ellas su



independencia jurídica, en base a la participación en el capital de la empresa dominante en el resto de empresas del grupo. No obstante, en el ámbito cooperativo se suele utilizar el término integración para definir estos procesos de agregación y cooperación inter-empresarial, que van desde la fusión hasta la creación de grupos cooperativos, (Server, R. y Meliá, E.; 1999).

Dentro de la gran variedad de estructuras posibles dentro de la definición de grupo, se puede realizar una primera clasificación en los llamados grupos por subordinación y grupos por coordinación. Los grupos por subordinación se caracterizan por poseer la entidad cabeza de grupo el control y dirección sobre las entidades filiales, que normalmente adquieren formas jurídicas mercantiles como sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada o Sociedades agrarias de Transformación, etcétera. (Server, R. y Meliá, E.; 1999). En este marco se encuentra la agrupación número 2 en la que es la cooperativa la cabeza del grupo y gestiona a las distintas filiales.

En los grupos por coordinación, son las propias entidades base las que deciden constituir el grupo, fijando la actividad y funciones a desarrollar por él, el grado de cooperación y el régimen de participación de las mismas en la toma de decisiones. La pertenencia al grupo resta cierta autonomía pero conservan su independencia económica. (Server, R. y Meliá, E.; 1999).

Dentro de los grupos por coordinación se realiza otra clasificación en grupos por coordinación interna y externa. En el primer caso, no se requiere la creación de nuevas entidades, sino que en muchos casos basta con el establecimiento de un acuerdo entre las mismas de las funciones a desarrollar. En cambio, los grupos por coordinación externa, pretenden el desarrollo de alguna actividad a las ya desempeñadas por las cooperativas base, y en la mayoría de casos, el grupo crea nuevas estructuras, con independencia jurídica, para el desarrollo de tales funciones (Server, R. y Meliá, E.; 1999).

La agrupación número 1 se trata de cooperativas que han creado una sociedad mercantil para realizar las actividades de gestión de las distintas filiales.

Existen también cooperativas de primer grado que han incrementado su implantación entre los productores no cooperativistas, desarrollando actuaciones de captación de nuevos socios, personas físicas o jurídicas, (Server, R. y Meliá, E.; 1999). Es la agrupación número 3 la que engloba cooperativas que han creado una sociedad mercantil para gestionar el holding, y además han admitido otros inversores externos, llegando incluso a cotizar en bolsa.

Otra de las formas de integración cooperativa son las cooperativas de segundo grado, cuyo objeto es completar, promover, coordinar, reforzar o integrar la actividad económica de las entidades miembros y del grupo resultante. Estas cooperativas se acercan a la figura del grupo centralizado y son empresas policorporativas, integradas por una pluralidad de personas físicas y jurídicas. Los socios son generalmente cooperativas de primer grado. Agrupa entidades cooperativas así como otras entidades y empresarios individuales, es una persona jurídica, tiene sus órganos sociales propios y el Consejo Rector tiene un presidente que lo será de la cooperativa de segundo grado y que es su representante. En las cooperativas de segundo grado es común el establecimiento de filiales (cooperativas o mercantiles) o las adquisiciones de nuevas firmas.

Las cooperativas de segundo grado o federativas constituyen la agrupación número 4.

Otras formas de integración económica son los *Conciertos Inter-cooperativos* cuya finalidad es facilitar, garantizar y desarrollar sus respectivos objetos sociales. Obtienen sus fines mediante operaciones de suministro o entregas de productos, bienes o servicios entre las cooperativas firmantes del acuerdo. Estas operaciones se consideran como actividades cooperativas con los socios.

Por otra parte el objetivo del *Asociacionismo Cooperativo* es representar a las cooperativas y contribuir a resaltar y defender sus valores e intereses. Es aquí donde se incluyen otras formas de colaboración económica, donde las cooperativas pueden crear sociedades, agrupaciones, consorcios y uniones económicas entre sí o con otras personas físicas o jurídicas, públicas y privadas, y pueden formalizar toda clase de convenios o acuerdos para el mejor cumplimiento de su objeto social.

Finalmente en este contexto se enmarcaría la agrupación número 5, pues constituye la asociación de distintas cooperativas para la creación de una sociedad mercantil, y que sea esta la que gestione el holding.

Pese a las diferencias descritas entre las agrupaciones, todas ellas comparten la finalidad de trazar estrategias comunes que permitan alcanzar mejores resultados económicos y mantenerse en el mercado con buenos niveles de competitividad. Han constituido estructuras de segundo grado, fusiones o absorciones, adquisiciones, etcétera, de tamaño óptimo para abordar la planificación de la producción y de la comercialización de forma más efectiva. (Server, R. y Meliá, E.; 1999).

Una vez establecidas las agrupaciones, se clasifica cada uno de los grupos cooperativos analizados por sectores en una de las agrupaciones. A continuación se muestran unas tablas por sector agrario con los distintos grupos cooperativos analizados ya clasificados en las distintas agrupaciones.

*Tabla 5: Clasificación de los grupos cooperativos lácteos.*

CLASIFICACIÓN GRUPOS COOPERATIVOS LÁCTEOS	
<b>1.- Cooperativas con el 100% de una mercantil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campina</li> <li>- Nordmilch</li> <li>- Sodiaal</li> <li>- Hochwald</li> </ul>
<b>2.- Cooperativas cabeza de grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arla Foods</li> <li>- Tine</li> <li>- Milk link</li> <li>- Bayernland</li> <li>- Milcobel</li> <li>- Milch-union Hocheifel</li> <li>- Bergalndmilch</li> <li>- Mlekpól</li> </ul>
<b>3.- Cooperativas que crean una mercantil con un X% del capital + otros inversores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerry Group</li> <li>- Humana Milchunion</li> <li>- Glanbia</li> <li>- Emmi</li> <li>- Granlatte</li> </ul>
<b>4.- Cooperativas de 2º grado (federal)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irish Dairy Board</li> </ul>
<b>5.- Distintas cooperativas crean una mercantil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valio Oy</li> <li>- Lactogal</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

En esta tabla podemos observar que la mayoría de los grupos cooperativos lácteos tienen una estructura sencilla, en los que las cooperativas de primer grado son las matrices del grupo y las que gestionan el grupo directamente, también destaca el número de grupos cooperativos en los que distintas cooperativas han creado una mercantil y además han admitido inversores externos, siendo el caso más conocido el de Kerry Group, y en el que se ha hecho la excepción de incluirlo en el estudio por su importancia y relación con la cooperativa, pese a que el porcentaje de participación de la misma es inferior al 50%. Así como el número de cooperativas que poseen una mercantil para gestionar el holding. No obstante sólo se ha encontrado un único grupo cooperativo con estructura federativa.

Tabla 6: Clasificación de los grupos cooperativos cárnicos.

CLASIFICACIÓN GRUPOS COOPERATIVOS CÁRNICOS	
<b>1.- Cooperativas con el 100% de una mercantil</b>	- VION N.V
<b>2.- Cooperativas cabeza de grupo</b>	- Danish Crown - Nortura SA - Westfleisch eG - Arc Atlantique - Tican Amba - Unipeg - Prestor - Aveltis - Italcarni - Prosus - Gesco - Erzeugergemeinschaft.
<b>3.- Cooperativas que crean una mercantil con un X% del capital + otros inversores</b>	- HK Scan - AIM Group - Atria OYJ
<b>4.- Cooperativas de 2º grado (federal)</b>	- Coren
<b>5.- Distintas cooperativas crean una mercantil</b>	- Socopa - Covalis

Fuente: Elaboración propia

También en el sector cárnico, la agrupación más numerosa en cuanto a número de grupos clasificados en dicha agrupación, es la formada por cooperativas de primer grado que son las matrices del grupo y gestionan el grupo directamente. Seguido también, aunque en menor proporción respecto de las lácteas, por la agrupación número 3 (cooperativas que han creado una sociedad mercantil y han admitido además socios inversores).

En general, los grupos cooperativos cárnicos analizados presentan un volumen de facturación inferior al de los grupos lácteos.

Tabla 7: Clasificación de los grupos cooperativos hortofrutícolas.

CLASIFICACIÓN GRUPOS COOPERATIVOS HORTOFRUTÍCOLAS	
<b>1.- Cooperativas con el 100% de una mercantil</b>	- The Greenery - FresQ - Agrico - CNB
<b>2.- Cooperativas cabeza de grupo</b>	- Flora Holland - LandGard - Fruit Masters - SICA - Consorzio Casalasco - CASI - Veiling Roeselare - Agrintesa - Cosun - Veiling Hoogstraten
<b>3.- Cooperativas que crean una mercantil con un X% del capital + otros inversores</b>	
<b>4.- Cooperativas de 2º grado (federal)</b>	- Conserve Italia - Apo Conerpo - Anecoop - Consorzio Melinda - Vip - FruttageI
<b>5.- Distintas cooperativas crean una mercantil</b>	

Fuente: Elaboración propia

En el caso del sector hortofrutícola, es importante destacar que no se han analizado grupos cooperativos pertenecientes a las agrupaciones 3 y 5. Aunque también la mayoría pertenecen a la agrupación número 2 (cooperativas cabeza de grupo). No obstante, a diferencia de los otros dos sectores, en este sector se han analizado más grupos pertenecientes a la agrupación número 4, grupos gestionados por cooperativas federativas.

### 3.4 Establecimiento de la base de datos

La base de datos ha sido establecida utilizando como herramienta la base de datos *Amadeus*.

En primer lugar se han obtenido los 60 mayores grupos cooperativos agroalimentarios de los sectores lácteo, cárnico y hortofrutícola en base a su volumen de facturación y atendiendo a la clasificación NACE Rev. 2, así como a su estructura organizativa actual, en la que hubiera presencia de cooperativas de manera significativa y predominante siendo la cabeza de grupo o bien atendiendo a la participación en el grupo. Una vez obtenidos y analizados dichos grupos cooperativos, se ha realizado el establecimiento de la base de datos mediante la descarga de todos los indicadores económico-financieros, así como partidas del Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias, desde el último año disponible, 2009.

### 3.5 Análisis de los datos

Una vez establecidas y definidas las agrupaciones, dado que uno de los principales objetivos del presente trabajo final de carrera es ver si existe alguna agrupación que establezca una estructura de negocio y proporcione unos resultados económico-financieros mejores que otras agrupaciones, y poder así establecer un modelo de crecimiento de referencia, procederemos a realizar un análisis de los datos económico financieros recopilados.

Dicho análisis ha sido realizado en base a los siguientes indicadores económicos:

- **Facturación media (Turnover):** Volumen de ventas.
- **Margen sobre ventas:** Ganancia obtenida por cada unidad vendida.
- **Rentabilidad Económica o Rendimiento:** Es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el activo total, de modo que se pueda evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros. Indica el rendimiento medio que obtienen una empresa como consecuencia de sus inversiones en activos y permite conocer la evolución y factores que inciden en la productividad del activo de la empresa. Cuanto más elevado sea el rendimiento mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo.
- **Rentabilidad Financiera o Rentabilidad:** Es la relación entre el beneficio neto y los fondos propios. Proporciona información referente a la rentabilidad media obtenida por la empresa mediante su actividad, a partir de los fondos propios. Es decir, este ratio es una medida de la parte de beneficio del ejercicio que está disponible para los accionistas ordinarios. Indica si una sociedad genera o no los resultados adecuados en relación con los recursos invertidos por los accionistas. Este es uno de los ratios más importantes para las empresas lucrativas, ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.
- **Endeudamiento:** Este ratio hace referencia a la cantidad de deuda que tiene la empresa, el valor óptimo de este ratio se sitúa entre el 40%-60%. En caso de ser superior al 60% indica que el volumen de deudas es excesivo y se está perdiendo autonomía financiera frente a terceros, es decir, se está descapitalizando. Si es inferior al 40% puede que la empresa tenga un exceso de fondos propios y por el contrario esté muy capitalizada y predomine la financiación propia.
- **Solvencia:** Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas a largo plazo. El valor óptimo se sitúa próximo a 1,5.
- **Liquidez:** Hace referencia a la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo. Para que no haya problemas de liquidez, el valor de este ratio ha de ser próximo a 2, o entre 1,5 y 2. Se calcula como Activo Corriente/Pasivo Corriente.
- **Tesorería:** Este ratio complementa al anterior ya que hace referencia a la capacidad de hacer frente a los pagos más inmediatos, y su valor óptimo es 1.

En primer lugar realizaremos un análisis por sector, analizando en base a los ratios establecidos que agrupación dentro de cada sector tiene una mejor situación económica-financiera así como cual es la agrupación más común en cada sector.

Posteriormente, también en base a los ratios establecidos, realizaremos un análisis de manera global teniendo únicamente en cuenta el tipo de agrupación, independientemente del sector al que pertenezcan, y veremos que agrupación en general presenta mejores ratios económico-financieros.

*Tabla 8: Indicadores promedio por agrupación en el sector lácteo.*

Sector Lácteo								
Agrupación	Importe Neto Cifra de Negocios	Margen sobre Ventas (%)	Rentabilidad Económica (ROA) (%)	Rentabilidad Financiera (ROSF) (%)	Endeudamiento (%)	Solvencia	Liquidez	Tesorería
G1	3.640.200,50	1,15	2,91	9,50	68,34	1,47	1,41	0,94
G2	1.514.709,38	1,69	3,60	9,81	59,35	1,82	1,43	0,97
G3	2.161.967,20	4,48	6,22	27,06	66,15	1,58	1,41	0,99
G4	2.111.148,00	1,64	4,05	8,75	53,76	1,86	1,60	0,62
G5	1.230.001,00	2,64	3,98	8,45	53,79	1,87	1,68	1,28
<b>Total general</b>	<b>2.102.973,15</b>	<b>2,37</b>	<b>4,18</b>	<b>13,87</b>	<b>62,01</b>	<b>1,70</b>	<b>1,46</b>	<b>0,98</b>

En el sector lácteo, la agrupación número 1 (cooperativas que han creado una sociedad mercantil para gestionar el holding) es con diferencia la que presenta una cifra de facturación media superior a la del resto de agrupaciones. No obstante, como podemos observar, pese a tener el mayor nivel de facturación, el margen sobre ventas es el más bajo. Siendo la agrupación número 3 (distintas cooperativas y socios inversores externos controlan la mercantil) la que presenta un mayor margen de ventas así como una mayor rentabilidad económica y financiera, lo que indica que las cooperativas lácteas clasificadas en esta agrupación son, por una parte, más rentables y tienen un mejor control sobre sus costes, ya que con el margen sobre ventas se mide la cantidad de cada euro obtenido en las ventas que son beneficios, y por otra parte, son las que obtienen más productividad del activo, y las que proporcionan una rentabilidad de un 27% a sus socios inversores.

En cuanto al nivel de endeudamiento, todas las agrupaciones se sitúan entre el intervalo del 40%-60%, superado ligeramente por las agrupaciones 1 y 3, lo que podría indicar una posible descapitalización. No obstante el ratio de solvencia es superior a 1,5 en todos los casos, lo que indica que a largo plazo pueden hacer frente a sus deudas. A corto plazo son las agrupaciones 4 y 5 las que presentan un ratio de liquidez correcto, lo que indica que pueden hacer frente a sus pagos más inmediatos, mientras que las agrupaciones 1, 2 y 3, al presentar un ratio ligeramente inferior a 1,5 podrían tener problemas de liquidez. Teniendo en cuenta el ratio de tesorería, es la agrupación 1 la que tendría problemas para hacer frente a las deudas más inmediatas.

Tabla 9: Indicadores promedio por agrupación en el sector cárnico.

Sector		Cárnico							
Agrupación	Importe Neto Cifra de Negocios	Margen sobre Ventas (%)	Rentabilidad Económica (ROA) (%)	Rentabilidad Financiera (ROSF) (%)	Endeudamiento (%)	Solvencia	Liquidez	Tesorería	
G1	9.039.991,00	0,85	2,47	9,70	74,49	1,34	1,33	0,85	
G2	1.204.020,44	0,59	1,93	8,08	68,61	1,54	1,30	1,03	
G3	1.235.082,33	1,03	1,83	4,95	64,15	1,56	1,23	0,90	
G4	578.103,26	0,21	0,51	1,45	64,51	1,55	1,25	0,97	
G5	1.143.160,00	-0,30	-1,31	-11,20	78,85	1,29	0,89	0,75	
<b>Total general</b>	<b>1.581.995,08</b>	<b>0,56</b>	<b>1,53</b>	<b>5,29</b>	<b>69,08</b>	<b>1,51</b>	<b>1,25</b>	<b>0,97</b>	

En el sector cárnico también es la agrupación número 1 la que presenta un mayor nivel de facturación con diferencia. A diferencia del sector lácteo, en este sector el resto de agrupaciones presentan un nivel de facturación más baja siendo la diferencia con la agrupación número 1 mucho mayor. Vuelve a ser la agrupación número 3 la que presenta un mayor margen, frente a la agrupación 5 que presenta un margen negativo, motivado por las pérdidas obtenidas en el ejercicio al ser el resultado antes de impuestos negativo. El resultado negativo hace que dicha agrupación no tenga rentabilidad económica ni financiera. La agrupación con mayor rendimiento y rentabilidad es la agrupación número 1, seguida de la número 2.

El nivel de endeudamiento es elevado en todas las agrupaciones, superando el 60%, lo que indica que todas las agrupaciones están descapitalizadas. No obstante también presentan solvencia para hacer frente a sus deudas a largo plazo. A corto plazo los ratios son más ajustados presentando todas posibles problemas para hacer frente a sus deudas más inmediatas, sobretudo la agrupación número 5 que además el ratio de tesorería corrobora dichos problemas de liquidez.

Tabla 10: Indicadores promedio por agrupación en el sector hortofrutícola.

Sector		Hortofrutícola							
Agrupación	Importe Neto Cifra de Negocios	Margen sobre Ventas (%)	Rentabilidad Económica (ROA) (%)	Rentabilidad Financiera (ROSF) (%)	Endeudamiento (%)	Solvencia	Liquidez	Tesorería	
G1	350.583,75	0,18	1,10	5,73	61,07	1,59	1,20	1,16	
G2	529.459,12	0,97	1,13	2,66	67,50	1,53	1,06	0,76	
G4	373.567,10	0,20	0,52	3,43	76,74	1,37	1,14	0,96	
<b>Total general</b>	<b>446.916,44</b>	<b>0,60</b>	<b>0,93</b>	<b>3,39</b>	<b>69,40</b>	<b>1,50</b>	<b>1,11</b>	<b>0,91</b>	

El sector hortofrutícola presenta una estructura diferente ya que solo se han obtenido resultados en 3 de las 5 agrupaciones establecidas, frente a los otros sectores en los que sí se han obtenido resultados para las 5 agrupaciones.

La agrupación número 2 (cooperativas que dirigen directamente el holding) es la que presenta un mayor volumen de facturación, siendo esta, no obstante, en valor absoluto, bastante inferior a las cifras del sector lácteo y cárnico. Es también dicha agrupación la que presenta el mayor margen, destacando que

el margen de las tres agrupaciones es bajo. Sigue siendo dicha agrupación la que obtiene una mayor rentabilidad de sus activos pero la que tiene la menor rentabilidad para sus socios, siendo la agrupación número 1 la que proporciona una mayor rentabilidad a sus socios.

En cuanto al nivel de endeudamiento, todas superan el 60%, lo que nos indica que se financian principalmente con deuda ajena y que se encuentran bastante descapitalizadas, sobretodo la agrupación número 4 (cooperativas federativas). No obstante, todas presentan un ratio de solvencia correcto que muestra la capacidad para hacer frente y atender la totalidad de sus deudas a largo plazo. A corto plazo existen posibles problemas de liquidez para las tres agrupaciones, teniendo en cuenta el ratio de tesorería, sería la agrupación número 2 la que tuviera una probable suspensión de pagos técnica.

Tabla 11: Indicadores promedio por agrupación.

Sector	(Todos)							
Agrupación	Importe Neto Cifra de Negocios	Margen sobre Ventas (%)	Rentabilidad Económica (ROA) (%)	Rentabilidad Financiera (ROSF) (%)	Endeudamiento (%)	Solvencia	Liquidez	Tesorería
G1	2.778.125,33	0,75	2,18	8,11	66,38	1,51	1,30	1,04
G2	1.062.017,05	1,01	2,11	6,73	65,77	1,61	1,26	0,93
G3	1.814.385,38	3,18	4,58	18,77	65,40	1,57	1,34	0,96
G4	616.331,73	0,38	0,96	3,85	72,34	1,45	1,21	0,92
G5	1.186.580,50	1,17	1,33	-1,38	66,32	1,58	1,28	1,01
<b>Total general</b>	<b>1.373.825,39</b>	<b>1,20</b>	<b>2,25</b>	<b>7,63</b>	<b>66,75</b>	<b>1,57</b>	<b>1,27</b>	<b>0,95</b>

En este caso se analizan las agrupaciones en su conjunto, independientemente del sector al que pertenezcan.

En primer lugar podemos observar como el mayor promedio de facturación, con diferencia, pertenece a la agrupación número 1 (cooperativas que han creado una sociedad mercantil para gestionar el holding), siendo esta cifra casi el doble que la de la siguiente agrupación que le sigue, la número 2 (cooperativas que gestionan el holding directamente). Esto nos indica que, a priori, los grupos cooperativos más grandes analizados presentan esta estructura.

No obstante el mayor margen lo obtienen la agrupación número 3, y por tanto, la que más beneficios obtiene por unidad vendida. Por el contrario, son las cooperativas federativas (agrupación número 4) las que obtienen el menor margen.

Vuelve a ser la agrupación número 3 la que obtiene la mayor rentabilidad económica con un 4,58%, y por tanto la que obtiene una mayor productividad de sus activos. También las agrupaciones número 1 y 2 presentan un rendimiento aceptable, siendo el más bajo el de la agrupación número 4, debido en parte al bajo margen. La agrupación con mayor rentabilidad propiamente dicha es la agrupación número 3 con una rentabilidad de 18,77%, lo que es lógico con su estructura organizativa ya que admiten socios inversores externos (y que en ocasiones incluso cotizan en bolsa). Le sigue la agrupación número 1 con una rentabilidad elevada del 8,11%, y la número 2 con un 6,73%. Frente a la agrupación número 5 que no obtiene rentabilidad.

En referencia a la deuda que tienen, todas superan el 60%, lo que indica que en general el volumen de deudas es excesivo y que están bastante descapitalizadas con la consecuente pérdida de autonomía financiera. No obstante todas presentan un nivel de solvencia en torno al 1,5 lo que indica que, a priori, tienen capacidad para hacer frente a sus deudas a largo plazo.



A corto plazo, todas las agrupaciones presentan posibles problemas de liquidez, con el ratio de tesorería podemos ver que la agrupación número 1 y 5 son las que tendrían menores problemas de liquidez y podrían hacer frente a las deudas más inmediatas.

#### 4. Resultados y Conclusiones

##### Resultados

Del análisis de los datos se desprende la agrupación que obtiene mejores resultados económico-financieros. Para ello realizamos un cuadro comparativo de modo que se pueda extraer que agrupación, a priori, es la óptima a seguir como estrategia de crecimiento y desarrollo.

Tabla 12: Comparación de las agrupaciones por indicador.

Sector	Importe Neto Cífra de Negocios	Margen sobre Ventas (%)	Rentabilidad Económica (ROA) (%)	Rentabilidad Financiera (ROSF) (%)	Endeudamiento (%)	Solvencia	Liquidez	Tesorería
Lácteo	G1	G3	G3	G3	G4	G5	G5	G5
Cárnico	G1	G3	G1&G3	G1/G3	G3	G3	G1	G2
Hortofrutícola	G2	G2	G2	G1	G1	G1	G1	G1
TODOS	G1	G3	G3	G3	G3			
<b>Total general</b>	<b>G1</b>	<b>G3</b>	<b>G3</b>	<b>G3</b>	<b>G3</b>			

Como podemos observar es la agrupación número 3, Cooperativas que han creado una sociedad mercantil para gestionar el holding, y han admitido inversores externos, y que además en ocasiones cotizan en bolsa la que presenta mejores resultados. No obstante, la agrupación número 1 es la que presenta un mayor volumen de negocios.

El resultado obtenido es coherente ya que al ser un grupo cooperativo con presencia de socios inversores, estos están más interesados en la obtención de beneficios y rentabilidad. No obstante sigue habiendo una presencia significativa de la cooperativa tanto en la participación que poseen en el capital social de la mercantil como en el número de miembros consejeros de la sociedad participada procedentes de la cooperativa y designados mediante Asamblea General.

##### Conclusiones

Tras el estudio de la estructura organizativa de los grandes grupos cooperativos agroalimentarios europeos, junto al posterior análisis económico-financiero de las distintas agrupaciones y determinar si es posible establecer un modelo óptimo de crecimiento, podemos concluir que los resultados muestran como mejor modelo a seguir aquel en el que el grupo cooperativo crea una sociedad mercantil participada en más de un 50% por la cooperativa y por socios inversores externos. También podemos concluir que es frecuente que una cooperativa agraria necesite crear una entidad auxiliar para prestar servicios en exclusiva a la cooperativa.

Existen varias razones por las que puede ser necesario optar por la forma mercantil para llevar a cabo actividades de expansión, siendo una de las más relevantes 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 y las participaciones en el capital social pueden generar plusvalías y transmitirse

libremente, y se puede acceder a los mercados secundarios para captar recursos, entre otros. (Juliá, J. y Meliá, E.; 2010).

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 de los socios, (Fernández Guadaño, 2002). Siendo una opción recurrir a la financiación externa o recurrir a la captación de inversores externos accediendo al mercado de capitales e incorporando nuevos socios inversores.

Es cierto que no existe un modelo único, ya que cada uno de los grupos cooperativos analizados a tenido su propio modelo de crecimiento a través de los años y de las sucesivas fusiones, adquisiciones o alianzas establecidas, junto con las estrategias de diversificación, internacionalización e inversión en I+D. No obstante, la mayoría se articulan a través de la creación de sociedades mercantiles para mejorar su capacidad financiera, desarrollar sus actividades y aumentar su volumen de negocio. (Juliá, J. y Meliá, E.; 2010).

Existen diferencias económico-financieras entre las agrupaciones, motivadas principalmente por su estructura organizativa así como por el sector al que pertenecen. Recordar que la agrupación número 3 no aparece en el sector hortofrutícola. Ello impide que se pueda obtener un resultado totalmente válido y aplicable a todos los sectores, pues cada uno de ellos tiene sus características especiales. No obstante sí podemos obtener un resultado orientativo de hacia dónde deben encaminarse las cooperativas de menor tamaño para seguir creciendo y alcanzar una posición en el mercado.

Pese a las diferencias entre las distintas agrupaciones, destacar grandes elementos comunes en lo que ha sido su estrategia empresarial de crecimiento (Juliá, J. y Meliá, E.; 2010):

- La necesidad de un mayor tamaño como elemento de competitividad, el cual se ha basado fundamentalmente en las fusiones y adquisiciones de empresas.
- La diversificación.
- Desarrollo de una marca propia con la que penetrar en el mercado y favorecer su internacionalización.
- Inversión en I+D+i.
- Reorientación de la oferta a la demanda.
- Internacionalización.

Sin olvidar en ningún momento su origen e influencia cooperativa en lo que a beneficios y consideración de los socios agricultores y ganaderos se refiere, así como a su presencia en los órganos de gestión y decisión.

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

- Alcanzar mayores eficiencias en los procesos de transformación.
- Abrir nuevos mercados, e internacionalizar las cooperativas.
- Invertir en Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

## 5. Bibliografía

### REFERENCIAS DE BIBLIOGRAFÍA CITADAS

- **AMAT, O. (2008).** *Análisis de Estados Financieros.* Editorial Gestión 2000, 2008.
- **BAAMONDE, E.** *El cooperativismo agroalimentario.* Artículo publicado en el número 15 de la Colección Mediterráneo Económico.
- **BUENDÍA, I. (2002)** *Tendencias cooperativas europeas: el desarrollo local y la desmutualización.* Buendía Martínez, I. (2002).
- **COM 18 (2003)** *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre el fomento de las cooperativas en Europa.* Bruselas, 23.03.2004. Referido como COM 18 (2003).
- **COPA-COGECA (2010)** *Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends.* Bruselas: European agri-cooperatives (Cogeca), 2010.
- **COPA-COGECA (2005)** *Las Cooperativas Agrarias en Europa: Cuestiones Fundamentales y tendencias.* Bruselas: European agri-cooperatives (COGECA), 2005.
- **DONOSO, J.; MORENO C.; CORTES, B. (2010)** *Las cooperativas agroalimentarias. Situación en Extremadura.* 2010.
- *El sector cárnico de la Unión Europea, Comisión Europea, Dirección General de Agricultura, 2004.*
- **JULIÁ, J.F.; GARCÍA, G.; MELIÁ, E. (2012)** *La globalización y los modelos de crecimiento de los grupos cooperativos. Las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea.* *Ekonomiaz* número 79, 1er cuatrimestre, 2012.
- **JULIÁ, J.F.; MELIÁ, E. (2010)** *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo, Fundación Caja Mar (2010).*
- **SERVER, R.J.; MELIÁ, E. (1999).** *Caracterización empresarial de los grupos y otras formas de integración Cooperativa al amparo del nuevo marco legislativo.* *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos* número 69 (1999).

### OTRA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- **BOUCKOVÁ, B (2002)** *Agricultural Co-operatives: perspectives for the 21st Century.* *Agric. Econ.,* 48, 2002 (4): 166-170.
- **CHLOUPKOVA, J. (2002)** *European Cooperative Movement-Background and Common Denominators.* *The Royal Veterinary and Agricultural University.* 2002/4.
- **EUROPEAN ASSOCIATION OF COOPERATIVE GROUPS (2006)** *An approach to Cooperative Groups in Europe.* December, 2006.

- *Exposición para Cav. Paolo Bruni, Presidente de Cogeca. Mesa redonda en la asamblea general de las Cooperativas Agroalimentarias. Madrid, 10 Mayo 2011.*
- **LAMO DE ESPINOSA, J. (2009)** *El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global. Fundación CAJAMAR Mediterráneo Económico. 2009.*
- **MORALES, C.; ROMERO, T.; MUÑOZ, D. (2005)** *A comparative Synthesis of 20th Century Agricultural Cooperative Movements in Europe. Artículo publicado en JOURNAL OF RURAL COOPERATION, 33 (1) 2005:47-65*

#### REFERENCIAS DE INTERNET

- *Agrico (web): Disponible en <http://www.agrico.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Agrintesa (web): Disponible en <http://www.agrintesa.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Aim Group (web): Disponible en <http://www.laviandeonaime.fr> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Anecoop: Origen y Desarrollo; Memoria 2009. Disponible en <http://www.anecoop.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Apo Conerpo (web): Disponible en <http://www.conerpo.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Arla Foods: Annual Report and Financial Highlights 2009. Disponible en <http://www.arlafoods.dk> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Atria Group: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.atriagroup.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Aveltis (web): Disponible en <http://www.aveltis.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Bayernland: Unternehmen/philosophie. Disponible en <http://www.bayernland.de>*
- *Berglandmilch: Über uns. Disponible en <http://www.berglandmilch.at>*
- *Casi (web): Disponible en <http://www.casi.es> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Cebeco Group (web): Disponible en <http://www.cebeco.nl> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *CNB (web): Disponible en <http://www.cnb.nl> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Conserve Italia (web): Disponible en <http://www.conserveitalia.it> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Consorzio Melinda (web): Disponible en <http://www.melinda.it> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Consorzio Casalasco del Pomodoro (web): Disponible en <http://www.ccdp.it> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Cooperl Arc-Atlantique (web): Disponible en <http://www.cooperl.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Coren (web): Disponible en <http://www.coren.es> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Cosun: Annual Report 2009; Annual Accounts 2009. Disponible en <http://www.cosun.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Covavee (Covalis Group) (web): Disponible en <http://www.covavee.be> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Danish Crown (web): Disponible en <http://www.danishcrown.dk> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*

- *Emmi: Annual Report 2009; Corporate Governance 2009. Disponible en <http://www.emmi.ch> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Erzeugergemeinschaft (Web). (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *FloraHolland: Annual Report 2009; Key Figures 2009. Disponible en <http://www.floraholland.nl> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *FresQ (web): Financial Highlights 2009. Disponible en <http://www.fresq.nl> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *FruitMasters (web): Disponible en <http://www.fruitmasters.nl> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Fruttage: Summary of 2009 Social Report; Code of Ethics. Disponible en <http://www.fruttage.it> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Glanbia: Annual Report 2009; Fully results 2009. Disponible en <http://www.glanbia.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Gesco Consorzio Cooperativo (web): Disponible en <http://www.amadori.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Granarolo: Annual Report 2009; Financial Highlights 2009; Cuentas Anuales Granlatte 2009. Granarolo Company Profile 2010. Disponible en <http://www.granarolo.it> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *HKScan: Annual Report 2009; Financial Statements 2009. Disponible en <http://www.hkscan.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Hochwald Nahrungsmittelwerke (web): Disponible en <http://www.hochwald.de> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Humana Milchunion: Geschäftsberich 2009; About us. Diponible en <http://www.humana.de> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Irish Dairy Board: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.idb.ie> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Italcarni (Web): Disponible en <http://www.italcarni.it> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Kerry Group (web). Disponible en <http://www.kerrygroup.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Lactogal (web). Disponible en <http://www.lactogal.pt>. (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Landgard (web): Disponible en <http://www.landgard.de> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Milch-Union Hocheifel: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.muh.de> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Milcobel (web): Disponible en <http://www.milcobel.be> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Milk Link: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.milklink.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Mlekpól Spółdzielnia (web): Disponible en <http://www.mlekpól.com.pl> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Nordmilch: Annual Report 2009 Disponible en <http://www.nordmilch.de> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Nortura: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.nortura.no> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Prestor (web): Disponible en <http://www.prestor.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Prosus*
- *Royal Friesland Campina: Annual Report 2009. (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011). Disponible en <http://www.frieslandcampina.com>*

- *SICA (web): Disponible en <http://www.sicastpol.fr> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Socopa (web): Disponible en <http://www.socopa.fr> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Sodiaal Union: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.sodiaal.fr> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *The Greenery: Annual Report 2009. (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Tican: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.tican.dk> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Tine: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.tine.no> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Unipeg: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.unipeg.it> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Valio: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.valio.fi> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Veiling Hoogstraten (web): Disponible en <http://www.veilinghoogstraten.be> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Veiling Roeselare (web): Disponible en <http://www.reo.be> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Vion: Annual Report 2009. Disponible en <http://www.vionfood.com> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *VI.P (web): Disponible en <http://www.vip.coop> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*
- *Westfleisch: Geschaeftsberich 2009. Disponible en <http://www.westfleisch.de> (consultado en el 1º cuatrimestre de 2011).*