

El sector lechero uruguayo en el contexto internacional

Ing. Agr. Fabio Chaddad¹

Uruguay es un importante país productor de leche y exportador de productos lácteos. El sector primario tiene claras ventajas comparativas pero la cadena productiva enfrenta desafíos para insertarse en el mercado internacional. Este informe analiza la dinámica competitiva en el mercado internacional. El análisis de la dinámica de competición en el mercado internacional es un paso necesario e importante para la organización de la cadena láctea, la formulación de estrategias y la promoción de la inserción internacional del sector lechero Uruguayo.

Uruguay es un importante país productor de leche y exportador de productos lácteos. El sector primario tiene cerca de 4.500 productores, los cuales remiten 1,5 mil millones de litros a las industrias. El sector industrial cuenta con 10 industrias mayores que procesan 94% de la leche remitida. El Uruguay exporta actualmente 60% de su producción de leche a más de 70 países. El sector lechero alcanzó US\$ 433 millones en exportaciones en 2008.

El sector primario tiene claras ventajas comparativas, o sea, un bajo costo de producción relativo a otros países. Sin embargo, el sector primario y toda la cadena productiva enfrentan desafíos en insertarse en el mercado internacional. El mercado internacional de productos lácteos es el más protegido y subsidiado en el mundo. Además está cada vez más concentrado y dominado por pocas empresas que actúan en gran escala, con tecnologías modernas, y desarrollan redes de suministro y distribución de sus productos a nivel global.

Este informe analiza la dinámica competitiva en el mercado internacional. El análisis de la dinámica de competición en el mercado internacional es un paso necesario e importante para la organización de la cadena láctea, la formulación de estrategias y la promoción de la inserción internacional del sector lechero uruguayo.

El enfoque del informe es la organización de la cadena láctea a nivel industrial y también a nivel de las empresas. Por lo tanto el informe analiza la dinámica de los cambios de los últimos 50 años en los principales países productores y exportadores de productos lácteos: EE.UU., Europa y Nueva Zelanda. El análisis de las innovaciones organizacionales adoptadas por las principales empresas exportadoras de lácteos nos permite comprender las razones del éxito e identificar los factores asociados con él en el mercado internacional.

¹*Consultor brasileiro contratado por MGAP-OPYPA a través del Proyecto de Asistencia a las Políticas Públicas de FAO (TCP/URU/3101(D))*

1. LA DINÁMICA DE COMPETICIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL DE LÁCTEOS

El mercado internacional de lácteos es dominado por pocos países exportadores. Nueva Zelanda, Europa, Australia y Estados Unidos juntos representan casi 75% del total de exportaciones de lácteos (Cuadro 1). En estos países, las cooperativas de productores dominan la captación e industrialización de leche (Cuadro 2). Dichas cooperativas están entre las mayores empresas del sector compitiendo con grandes empresas multinacionales (Nestlé, Danone, Lactalis, etc.).

Cuadro 1. Participación de Países en el Mercado Internacional de Lácteos

	2000	2005
Unión Europea	39%	28%
Nueva Zelanda	20%	23%
Australia	16%	13%
Estados Unidos	5%	9%
Argentina	3%	5%
Ucrania	2%	4%
Uruguay	1%	2%
Los otros países	14%	14%

Fuente: Rabobank.

Cuadro 2. Participación de las Cooperativas en la Captación de Leche

País	Participación de Cooperativas en la Captación de Leche
Europa	
Austria	94%
Bélgica	50%
Dinamarca	95%
Finlandia	96%
Francia	47%
Irlanda	60%
Italia	38%
Holanda	83%
Portugal	82%
España	40%
Reino Unido	50%
Nueva Zelanda	100%
Australia	75%
Estados Unidos	83%
Argentina	26%
Ucrania	No disponible
Uruguay	68%
Brasil	39%

Fuentes: Rabobank, USDA, OPYPA-MGAP, FA-UBA, CBCL.

Además de los subsidios y protección, otro desafío es que el mercado internacional de lácteos es controlado por pocos países. Las principales empresas exportadoras son cooperativas de productores de leche que actúan en escala global: Fonterra (Nueva Zelanda), Dairy Farmers of América (EE.UU.), FrieslandCampina y Arla Foods (Europa). Nueve cooperativas exportadoras de EE.UU. formaron una *joint venture* (Dairy America, Inc.) con 23 plantas habilitadas para exportación de leche en polvo. DairyAmerica maneja cerca de 2/3 de toda la leche en polvo producida en los Estados Unidos y exporta a más de 40 países en todo el mundo. Además, Dairy America firmó un acuerdo comercial con Fonterra y utiliza su red global para exportar productos lácteos.

Fonterra, una cooperativa de once mil productores neozelandeses, capta leche, procesa y exporta productos lácteos de Nueva Zelanda, Australia, EE.UU., Brasil y Chile. Siguiendo una estrategia de suministro y distribución global de lácteos, Fonterra exporta actualmente 20 mil millones de litros de leche equivalente al año, equivalente a casi 40% del comercio internacional.

Es necesario analizar los principales cambios estructurales al nivel de la industria en esos países para entender la dinámica del mercado internacional. El presente informe analiza los cambios estructurales en la industria de lácteos en EE.UU., Europa y Nueva Zelanda.

1.1. Estados Unidos

En los últimos cincuenta años el sector agropecuario de EE.UU., incluso el sector lechero, se transformo radicalmente en un proceso conocido por la “industrialización de la agricultura”. La industrialización de la agricultura es un proceso de cambio estructural del sector impulsado por adopción de nuevas tecnologías, aumentos de productividad y, como consecuencia, consolidación de la estructura productiva. En el sector lechero, la producción de leche por vaca casi se duplicó entre 1980 y 2008, de 5.405 kg en 1980 a 9.270 kg en 2008. En el mismo periodo, la producción de leche aumentó de 58,3 a 86,4 mil millones de kg (ERS-USDA).

Como consecuencia de los aumentos de productividad e intensificación de la producción de leche, el número de productores de leche en EE.UU. se redujo de 220 mil en 1988 a cerca de 62 mil en 2008 (NASS-USDA).

También hubo una concentración significativa en el sector industrial. La participación de mercado de las cuatro mayores empresas subió en los principales sectores del agronegocio. Por ejemplo, en la industria de lácteos, el índice de concentración agregado de las cuatro mayores empresas creció de 12% en 1982 para 25% en 2007. Pero la concentración industrial es más significativa en mercados específicos, llegando a 58% en manteca y 55% en leche pasteurizada para consumo.

Un similar proceso de concentración también pasó entre las cooperativas de productores de leche. El número de cooperativas se redujo de 592 en 1973 a 172 en 2007 pero la captación de leche por cooperativas creció de 37,7 a 71,2 mil millones de kilos en el mismo período. La participación de mercado de las cooperativas en la captación de leche sigue creciendo y alcanzó 83% de la leche remitida en 2007. Las cuatro mayores cooperativas recibieron 41% de la leche remitida por los productores en 2007.

1.2. Europa

La dinámica estructural del sector lechero es un poco distinta en Europa en razón de la Política Agrícola Común (PAC). La producción de leche está estabilizada en 121 millones de toneladas en los países de EU-15 y en 143 millones de toneladas en EU-25. Sin embargo, el número de vacas lecheras declinó 1,8% al año, de 22,5 millones en 1995 a 18,7 millones en 2007 en los países de EU-15. La producción de leche por vaca aumentó cerca de 2% al año en los últimos 20 años debido al progreso biotecnológico.

El número de propiedades con vacas lecheras se redujo de un poco más de 1 millón en 1995 a 616 mil en 2003 en los países de EU-15. Considerando solamente los países de EU-9, el número de propiedades con vacas lecheras se redujo de 2.163 mil en 1975 a 581 mil en 1997. Entre estas propiedades con vacas lecheras, solamente 70 mil son especializadas en la producción de leche. Aun con los subsidios y protección de la PAC, la concentración de la producción también es un cambio importante observado en los países de la Unión Europea.

La concentración también ocurre en el sector industrial pero varía entre países. De acuerdo con informaciones del banco Rabobank, las 3 mayores empresas en la industria láctea tienen conjuntamente una participación de mercado arriba de 95% en Noruega, Dinamarca y Holanda; entre 40 y 60% de participación en los mercados de Irlanda, Francia y Reino Unido; y debajo de 30% en Alemania, Italia y Polonia.

Así como lo observado en los EE.UU., las cooperativas de productores también dominan la captación de leche remitida en los países de Europa. Las cooperativas en la Unión Europea son resultado de “olas de consolidación” (fusiones y adquisiciones) dentro de los países. Sin embargo, todavía no son comunes las fusiones de cooperativas cruzando fronteras. La excepción es Arla Foods, resultado de una fusión de la cooperativa MD Foods de Dinamarca con la cooperativa Arla de Suecia, que también capta leche en el Reino Unido. Por tanto, las cooperativas de la Unión Europea tratan de formar alianzas con otras cooperativas y también empresas no cooperativas como estrategia de crecimiento, consolidación industrial y acceso a nuevos mercados. La formación de redes de negocios con la participación de cooperativas es un cambio reciente importante en el sector lechero de la Unión Europea.

1.3. Nueva Zelanda

Diferentemente de EE.UU. y la Unión Europea, Nueva Zelanda no subsidia o protege el sector lechero. El país es conocido por tener ventajas comparativas en el sector primario, con bajo costo de producción basado en un sistema de producción pastoril delineado para optimizar la producción de sólidos de leche, y así maximizar ingresos, por área. Sin subsidios, pero con eficiencia y bajo costo, la producción de leche en Nueva Zelanda aumentó 40% en los últimos diez años, de 10,5 mil millones de litros en 1997-98 para 14,7 mil millones en 2007-08.

El sector primario en Nueva Zelanda también se concentró en los últimos 30 años. El número de tambos se redujo de 18.540 en 1974-75 a 11.436 en 2007-08 y el tamaño promedio de los tambos se triplicó de 112 para 351 vacas en el mismo periodo. La producción de leche por tambo también aumentó de 554 mil litros en 1992-93 a 1.289 mil litros en 2007-08. La productividad de los tambos creció significativamente en las últimas dos décadas. La producción de sólidos de leche aumentó de 259 kg por vaca en 1992-93 a 307 kg en 2007-08, y la producción por área de 653 kg de sólidos por hectárea a 873 kg por hectárea (New Zealand Dairy Statistics, DairyNZ).

El sector industrial en la Nueva Zelanda es consolidado en 3 cooperativas de productores: Fonterra, Westland y Tatura. La concentración del sector industrial también se produjo como resultado de sucesivas olas de consolidación entre cooperativas. Desde los años 1960, las más de 200 cooperativas de Nueva Zelanda fueron consolidadas a través del tiempo por medio de fusiones y adquisiciones. La última fase de ese proceso de consolidación culminó en la formación de Fonterra en 2001, resultado de la fusión de las cooperativas mayores (New Zealand Dairy Group y Kiwi Cooperative Dairies) con la agencia de exportación New Zealand Dairy Board. Fonterra capta actualmente casi 95% de la producción remitida y exporta para más de 100 países. Con 24 sitios de procesamiento en Nueva Zelanda, 10 en Australia y otros 50 en todo el mundo, Fonterra tiene la escala para procesar 20 mil millones de litros al año.

El Cuadro 3 muestra informaciones de las principales cooperativas de leche en EE.UU., Europa y Nueva Zelanda, que también son los mayores “jugadores” en el mercado internacional de lácteos. Los principales cambios organizacionales y estratégicos de esos mayores jugadores son analizados en la próxima sección del informe.

Cuadro 3. Mayores Cooperativas de EE.UU., Europa y Nueva Zelanda (2008)

	Arla Foods	Friesland-Campina	Fonterra	DFA	Land O' Lakes
País	Dinamarca/ Suecia	Países Bajos	Nueva Zelanda	EE.UU .	EE.UU.
Numero de Productores	8.000	15.800	11.000	10.200	3.200
Captación (Millones Kg)	8.250	11.500	14.250	27.806	5.500
Ingresos (US\$ Millones)	9.500	13.500	11.500	11.700	12.040*
Activos (US\$ Millones)	5.630	7.050	8.400	2.400	4.980
Patrimonio (US\$ Millones)	1.500	2.110	3.360	722	977
Número de Empleados	15.930	20.500	16.400	N.D.	9.000

*Ingresos totales de Land O' Lakes que también comercializa raciones animales, semillas, químicos agrícolas, y huevos. Los ingresos de lácteos totalizaran US\$ 4,1 mil millones en 2008.

Fuentes: Informes anuales de las cooperativas.

2. LOS PRINCIPALES JUGADORES: CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y ESTRATÉGICOS

En esta sección, el informe discute los puntos comunes de las cooperativas lácteas en los EE.UU., Europa y Nueva Zelanda, con énfasis en aspectos estructurales, de organización, financieros y estratégicos. Estos puntos en común asociados con el éxito de los principales jugadores en el mercado internacional de lácteos fueron identificados a partir de una lectura crítica y el análisis de diversos proyectos de investigación publicados, varios estudios de casos realizados, y varias entrevistas personales con los dirigentes de las cooperativas y las observaciones formuladas por el autor en su experiencia como investigador de cooperativas lácteas.

Los elementos comunes presentes en las cooperativas lácteas en los EE.UU., Europa y Oceanía, que crecieron y prosperaron bajo fuertes presiones competitivas ejercidas por empresas multinacionales son los siguientes: la consolidación mediante fusiones y adquisiciones, la formación de alianzas

estratégicas, la adopción de un sistema profesional y representativo de gobierno empresarial corporativo, los esfuerzos de lealtad por parte de los miembros cooperados, los nuevos mecanismos de financiación (captación de capital), y la armonización de la estructura organizacional con la estrategia competitiva. Estos puntos en común que explican, en parte, el éxito de las cooperativas lácteas se discutirán en detalle seguidamente.

2.1. Consolidación

En los países donde las cooperativas lácteas poseen una participación grande en el mercado se observa la consolidación del sector a través de fusiones y adquisiciones. Este proceso de consolidación creó cooperativas lácteas de gran escala que compiten directamente con las corporaciones multinacionales que actúan en el sector.

Los cambios estructurales que actualmente están ocurriendo entre las cooperativas lácteas en los EE.UU. sirven como ejemplo para el análisis. A pesar que el sector enfrenta fuertes normas a través de los *Milk Marketing Orders*, de la política de precio de apoyo de la leche y de las barreras de importación de leche y derivados, el sector pasó por un intenso periodo de concentración durante las últimas décadas.

El número de cooperativas de leche en los EE.UU. bajó de 592 en 1973 a 172 en 2007. De la misma manera, el número de cooperados bajó de 163 mil en 1980 a 50 mil en 2007, acompañando la consolidación entre los productores de leche de los EE.UU. Mientras tanto, el volumen de leche captado y comercializado por las cooperativas de leche aumentó en el mismo periodo de 43 a cerca de más de 70 mil millones de litros. El resultado es que aun con la caída en el número de cooperativas, su participación en la captación de leche creció. Por ejemplo, la captación de leche por las cuatro mayores cooperativas aumentó del 25% al 41% entre 1992 y 2007.

Entre los diversos ejemplos de consolidación entre las cooperativas de leche en los EE.UU. se destacan la formación de Dairy Farmers of America (DFA) en 1998, a partir de la fusión entre cuatro cooperativas regionales, y dos adquisiciones significativas efectuadas por Land O'Lakes (LOL) a fines de la década de 1990. Como resultado de estas consolidaciones, tanto DFA como LOL pasaron a recoger y comercializar leche en todo el territorio norteamericano. La competencia regional cambió para una competencia a nivel nacional.

Ejemplos más dramáticos de consolidación en el sector cooperativista son observados en Nueva Zelanda y Australia, países que en los últimos años desregularizaron totalmente el sector lechero. En Nueva Zelanda, toda la leche producida en el país es captada por tres cooperativas: Fonterra, Tatua y Westland. Fonterra es la tercera mayor cooperativa de lácteos del mundo (en ingresos de lácteos), con 11 mil cooperados y una captación anual de 14 mil millones de litros

de leche. Fonterra fue formada en 2001 por la fusión de dos cooperativas grandes con la New Zealand Dairy Board (Chaddad, 2002).

La consolidación entre cooperativas también es observada en los países de la Unión Europea (UE). Por ejemplo, las dos cooperativas que dominaban el mercado de lácteos en Holanda (Campina Melkunie y Friesland) hicieron una fusión en 2008 y hoy operan como FrieslandCampina, mientras que Arla Foods ocupa una posición de monopsonio en Dinamarca y Suecia. La consolidación de cooperativas en la UE ocurrió como una reacción a la introducción de cuotas de producción para cada país en el inicio de la década de 1980. A partir de la consolidación dentro de cada país, las cooperativas pasan a internacionalizarse y buscar cooperados en otros países de la UE, como también en los países del este europeo.

2.2. Alianzas Estratégicas

Además de la consolidación a través de fusiones y adquisiciones, las cooperativas buscan ganar eficiencia y competitividad a través de alianza estratégicas con otras cooperativas o con empresas privadas.

Existen varios objetivos estratégicos que llevan a la formación de alianzas entre empresas independientes. Las fuerzas que determinan la formación de alianzas estratégicas se originan en el ambiente competitivo y también en los desafíos internos de las propias empresas. Entre los factores que motivan a la formación de alianzas estratégicas en el sector lechero mundial, podemos citar: globalización, avances tecnológicos, ganancias de eficiencia operacional, y diversas otras motivaciones estratégicas.

La globalización y el acceso a mercados. Con el proceso de integración de mercados, las empresas no se encuentran más restringidas dentro de sus fronteras nacionales. Las cooperativas lácteas han utilizado bastante las alianzas estratégicas como medio de expansión global y acceso a nuevos mercados. Fonterra, que tiene una actuación en más de 100 países, formó una alianza estratégica con Nestlé, llamada Dairy Partners of America (DPA), con el objetivo de desarrollar conjuntamente el mercado de lácteos en las Américas. Además de la alianza con Nestlé, Fonterra formó *joint ventures* con DFA en los EE.UU., con Arla Foods en Inglaterra, con Bonlac Foods en Australia y Soprole en Chile. FrielandCampina, que domina la captación de leche en Holanda, ha formado varias alianzas estratégicas para expandirse en el ámbito internacional con empresas en Alemania, China, Tailandia y Vietnam.

Avances tecnológicos. Una vez que el ritmo de desarrollo e introducción de nuevas tecnologías y productos se acelera, como ocurrió en los últimos años, las empresas forman alianzas estratégicas con el objetivo de levantar recursos complementarios en investigación y desarrollo. La *joint venture* entre Fonterra y DFA en los EE.UU. (llamada DairiConcepts) fue formada para desarrollar

ingredientes específicos para la industria farmacéutica y de alimentos. DairyConcepts combina la capacidad de procesamiento de DFA con la experiencia de Fonterra en desarrollar productos nuevos a partir de ingredientes de la leche.

Eficiencia operativa. Las empresas forman alianzas estratégicas para minimizar costos de producción a través de ganancias con economías de escala y alcance. Un ejemplo de cooperativa que utiliza alianzas estratégicas para obtener economías de escala es la DFA. La cooperativa capta 28 mil millones de litros por año, pero no tiene suficientes recursos financieros para invertir en el procesamiento y comercialización de todo este volumen de leche. Cerca del 35% del volumen captado por la DFA es comercializado a través de *joint ventures* con varios socios estratégicos. La cooperativa tiene US\$ 580 millones de capital invertido en una red de *joint ventures* y empresas afiliadas. El objetivo de la DFA es garantizar un mercado para la leche de sus cooperados a un precio competitivo firmando un contrato de suministro exclusivo de leche con cada *joint venture*.

Motivos estratégicos diversos. Existen otros motivos que llevan a la formación de alianzas estratégicas. En el caso específico de cooperativas lácteas, vale la pena citar: apalancamiento de la marca y adquisición de capital de riesgo. En el año 2003, la cooperativa norteamericana Land O'Lakes (LOL) formó una alianza estratégica con la mayor empresa privada del sector en EE.UU., Dean Foods. En esta alianza, LOL transfirió sus activos dedicados al envase de leche fluida para Dean Foods, fue establecido un contrato de suministro de leche entre ambas partes, y LOL licenció su marca para Dean Foods. La marca LOL es extremadamente valiosa en los EE.UU., siendo reconocida como una marca de calidad entre los consumidores. Sin embargo LOL no dispone de suficiente capital para utilizar su marca en todos sus productos e invertir en campañas de marketing, por lo que decidió licenciar su marca para generar flujo de caja. El uso de alianzas estratégicas como medio de capitalizar la cooperativa será analizado con pormenores en la sección de capitalización.

2.3. Gobierno Corporativo

Una característica común entre las cooperativas exitosas listadas en el cuadro 3 es la separación completa entre propiedad y gestión. Esto significa que los propietarios de la cooperativa –sus asociados– no participan directamente de la gestión de la organización de la cooperativa. A través del voto y mecanismos de representación, los asociados eligen representantes –los directores– que forman el consejo administrativo.

La figura máxima del consejo es su presidente. El consejo ejerce las funciones de delinear la misión de la cooperativa, su plan estratégico, y contratar y evaluar el desempeño del gerente general. En otras palabras, el consejo administrativo participa de todas las decisiones estratégicas pero no de la administración en el día a día de la cooperativa.

La ventaja de este sistema es la profesionalización de la gerencia de la cooperativa. La desventaja es que este sistema introduce el problema de control (Cook, 1995). Una vez que los propietarios no participan directamente en la administración de la empresa cooperativa, hay posibilidades que el gerente tome decisiones que no necesariamente contribuyen para el desempeño de la empresa, pero que aumentan sus beneficios privados.

En corporaciones de capital abierto, el problema de control es solucionado a través de mecanismos externos e internos. En el caso de las cooperativas, que son empresas de capital cerrado, no funcionan los mecanismos externos de control. Por lo tanto las cooperativas dependen exclusivamente de mecanismos internos, especialmente el control ejercido por el consejo administrativo y la participación de los asociados en la convención anual.

El funcionamiento adecuado del consejo administrativo como mecanismo de control depende particularmente de cuatro factores: del tamaño del consejo (o sea, el número de directores); de la composición del consejo (productores, directores externos profesionales); de la relación entre el presidente del consejo y el gerente general; y de la representación de los productores en el consejo. Un análisis de las cooperativas exitosas nos permite identificar las siguientes tendencias en gobernanza corporativa en los países desarrollados:

- Esfuerzos para reducir el número de directores en el consejo, siendo que la investigación indica que el tamaño ideal de un consejo es de 7 o 9 directores.
- Participación de directores externos (profesionales) en el consejo, además de los asociados de la cooperativa. Directores profesionales participan del consejo a fin de traer recursos y conocimiento del mercado, los cuales complementan la experiencia de los asociados en la cadena productiva de la leche.
- Existe una clara demarcación entre las responsabilidades del presidente del consejo y las responsabilidades del gerente general. El presidente del consejo no interfiere en la ejecución de las estrategias y políticas de la cooperativa. Sin embargo, los mismos están en constante comunicación.
- La representación de los productores en el consejo administrativo se da por medio de diversos criterios, incluyendo: representación geográfica (por regiones o distritos), número de productores por distrito y volumen de leche por distrito. El principio cooperativo de “1 persona, 1 voto” es mantenido en la elección de los representantes en el consejo.
- En las cooperativas de gran porte, es común el establecimiento de dos órganos de gobierno corporativo: el consejo administrativo y el consejo de asociados. En este sistema, las decisiones estratégicas son separadas de las decisiones corporativas que afectan directamente a los productores, tales como la determinación del precio de la leche, con el objetivo de disminuir la influencia de factores políticos en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

- Otro factor importante que contribuye para el funcionamiento adecuado del consejo como mecanismo de control en las cooperativas es la definición de criterios objetivos de medición de desempeño de la empresa. En muchas cooperativas el precio relativo de la leche es la métrica utilizada para obtener el rendimiento de la empresa en relación a los competidores. O sea, la cooperativa usa el precio de la leche pagado por los competidores como un punto de referencia (*benchmark*) para evaluar su desempeño.

2.4. Lealtad del Productor Cooperado

La cuestión de la lealtad del cooperado se tornó un problema entre las organizaciones cooperativas. En el pasado, los cooperados eran más comprometidos y participativos y capitalizaban adecuadamente la empresa cooperativa. Actualmente la realidad es otra ya que aumentaron los problemas de “*free rider*”, o sea, asociados que tienen acceso a los beneficios y servicios generados por la cooperativa pero que no cargan proporcionalmente con los costos de la cooperativa. Como consecuencia, las cooperativas buscan adoptar políticas de lealtad del cooperado con el fin de aumentar la utilización de sus servicios, la participación en el gobierno de la cooperativa y su adecuada capitalización.

Considerando la relación comercial entre el asociado y la cooperativa, el objetivo es controlar la acción oportunista de ciertos asociados que solamente usan la cooperativa cuando esta ofrece un precio mejor. En el pasado, los productores participaban de la cooperativa por no tener otra opción o por razones ideológicas respetando a la cooperativa por el simple hecho de ser una organización democrática y sin fines de lucro. Los productores, cada vez más sufriendo presiones competitivas y compresión de márgenes, tienden a utilizar los servicios de la empresa que les ofrezca la mejor propuesta de valor en términos del precio y calidad, a fin de mejorar los ingresos.

En el caso específico de las cooperativas lácteas, la variación de precio es la que más influye sobre el productor. De esta manera, la cooperativa tiene que ser suficientemente competitiva para ofrecer al productor de leche un precio igual o mejor al precio ofrecido por la competencia. Además, muchas cooperativas distribuyen los resultados a los cooperados en forma de premios sobre el precio de la leche. O sea, el productor recibe un precio competitivo por la leche pero también participa de los resultados de la empresa cooperativa. Pero para obtener acceso a los resultados de la cooperativa, los asociados deben invertir en unidades de participación (vea la sección sobre modelos de capitalización).

Otra herramienta utilizada comúnmente por las cooperativas para aumentar la lealtad del cooperado es la comunicación. Para ello, cuentan con una estructura especializada en el relacionamiento con los asociados, un centro de costos que se responsabiliza directamente por los esfuerzos de comunicación y lealtad de los asociados. Tales esfuerzos de comunicación aumentan la lealtad del asociado,

pues éste tiene la percepción que tiene una voz y que puede influenciar las decisiones de la cooperativa.

Además, algunas cooperativas también adoptan contratos de comercialización como mecanismo de lealtad del asociado. Tradicionalmente, las cooperativas adoptan un sistema abierto en el cuadro de asociados, donde el asociado participa voluntariamente en la cooperativa. La tendencia actual es de cerrar el cuadro de asociados y adoptar un acuerdo contractual uniforme. Además de controlar el problema de *free rider*, el contrato de la comercialización garantiza el suministro de leche a la cooperativa, que puede así concentrarse en el mercado y adoptar estrategias de comercialización y coordinación vertical para añadir valor a la leche.

Otro mecanismo de lealtad adoptado por cooperativas de leche es el establecimiento de aporte mínimo de capital por asociado. Este aporte de capital es proporcional al volumen de leche entregado por el productor. Todas las cooperativas lecheras analizadas (DFA, LOL, Fonterra, FrieslandCampina, Arla) tienen una política de capitalización con aportes mínimos de patrimonio en proporción a la leche remitida. El propósito es que el productor capitalice adecuadamente a la cooperativa de manera que la misma pueda invertir y así consecuentemente añadir valor a la leche del asociado. Cuando el productor tiene una inversión financiera en la cooperativa, él mismo se vuelve más leal.

2.5. Nuevos Mecanismos de Capitalización

En las cooperativas tradicionales, el acceso a capital de riesgo es restringido. Los mecanismos tradicionales de capitalización son: tasa de asociación del cooperado, retención de ganancias y deudas. Durante la última década las cooperativas de lácteos, al encontrarse más expuestas a la competencia, buscaron mecanismos nuevos de capitalización con el fin de invertir y volver a crecer. Chaddad y Cook (2004) analizaron cooperativas en todo el mundo y describen cinco modelos nuevos de capitalización en las cooperativas. Estos modelos de capitalización alteran la estructura de propiedad de la cooperativa tradicional y abren nuevas fuentes de capital para la cooperativa.

Cooperativa de Inversión Proporcional. En este modelo, el capital propio de la empresa (patrimonio) es aportado solamente por los asociados. Diferente de una cooperativa tradicional, que no requiere la capitalización mínima por los asociados, el aporte de capital no es a través de una tasa de afiliación, sino también a través de retenciones de capital en proporción a la leche remitida. O sea, un importe mínimo de aporte es establecido de acuerdo al volumen de remisión de leche. Las retenciones de capital son efectuadas hasta que el cooperado llegue a su meta mínima de aporte. Este modelo es bastante común en los EE.UU., siendo adoptado por la Dairy Farmers of America (DFA) y Land O'Lakes (LOL). Fonterra también adoptó una política de capitalización proporcional al volumen de leche, mas el cooperado debe comprar acciones en la cooperativa por el valor actual establecido por el consejo administrativo (*fair value shares*).

Cooperativa con Asociados-Inversionistas. La cooperativa emite unidades de participación a los productores, equivalente a las acciones preferenciales sin derecho a voto mas con derecho a la distribución de sobras (ganancias) generadas por la cooperativa. La adquisición de unidades de participación es generalmente voluntaria, pero puede ser impuesta a todos los asociados por la cooperativa. Campina Melkunie adoptó un programa de unidades de participación en 1996. Desde entonces, las unidades de participación fueron valorizadas, lo que equivale a ganancias de capital para los productores que invirtieron en la misma.

Cooperativa de Nueva Generación. Es un nuevo modelo cooperativista surgido en el medio-oeste americano en el inicio de la década de 1990, en el cual las cooperativas son formadas con el objetivo de añadir valor a la producción de sus asociados, a través de procesamiento e integración vertical. Para tal objetivo, la cooperativa demanda inversiones de cada cooperado en proporción a su entrega de productos, emitiendo títulos de entrega. Dichos títulos son transferibles sólo entre los miembros de la cooperativa, pues el título no es solamente un derecho al residuo (sobras), sino un contrato que obliga al cooperado a entregar la cantidad predeterminada del producto con la calidad especificada. O sea, se crean nuevos incentivos para que los miembros inviertan en la cooperativa en proporción a su uso, eliminando el problema de *free rider*. La cooperativa Tatura en Nueva Zelanda requiere la adquisición de derechos de entrega por sus asociados en proporción al volumen de la leche remitida.

Aporte de Capital en una Entidad Externa. En este modelo la cooperativa tiene acceso a capital de inversionistas externos aportado en una entidad separada de la cooperativa. En otras palabras, el capital de inversionistas externos no es invertido directamente en la cooperativa, sino en subsidiarias, entidades no operacionales, alianzas estratégicas, *joint ventures*, o en una corporación de capital abierto al público controlado por la cooperativa (modelo irlandés). La adquisición de capital a través de alianzas estratégicas y *joint ventures* fue analizada anteriormente, con el ejemplo de la DFA en los EE.UU. El modelo irlandés fue introducido por la cooperativa Kerry en 1986, cuando la misma creó una subsidiaria que recibió todos sus activos y operaciones. Subsecuentemente, la subsidiaria se convirtió en una corporación de capital abierto (Kennelly, 2000).

Cooperativa con Títulos de Inversión. Este modelo introduce capital de inversionistas externos directamente en la cooperativa a través de acciones ordinarias sin derecho a voto o acciones preferenciales. Las acciones emitidas a los inversionistas externos pueden recibir remuneración fija o variable. Este modelo, introducido por Saskatchewan Wheat Pool en Canadá en 1996, y adoptado por diversas cooperativas en Australia (por ejemplo, AWB Ltd.), no es todavía muy común entre cooperativas lecheras pues enfrenta problemas de implementación debido a la inexistencia de legislación específica previniendo este tipo de operación en ciertos países.

3. CONCLUSIONES

Este informe ha analizado los cambios estructurales más importantes en el sector lechero entre los mayores exportadores de productos lácteos (los EE.UU., la Unión Europea y Nueva Zelanda). Se han analizado también los cambios organizacionales y estratégicos adoptados por los participantes (o exportadores) más importantes en el mercado internacional de *commodities* lácteas. Las principales conclusiones de este estudio se resumen a continuación.

El sector lechero mundial es dominado por pocos países en la Unión Europea, los EE.UU., Nueva Zelanda y Australia. A pesar que estos países difieren mucho en términos de tamaño, política agrícola, estructura del sector primario, sistemas de producción, productividad y costos de producción, a su vez comparten una característica en común: en dichos países, donde hay excedentes para la exportación de leche, el primer manejo de la leche (la recogida de leche y su primer procesamiento) está dominado por cooperativas de productores.

Estas cooperativas de productores exitosas que dominan el primer manejo de la leche, que también cuentan con inversiones substanciales de capital para el procesamiento y exportación, están entre las mayores compañías lecheras del mundo. Las principales cooperativas que dominan el sector lácteo mundial se encuentran en el Cuadro 3.

El informe analizó estas cooperativas dominantes en profundidad y fueron identificados varios cambios estructurales y estratégicos comunes que se asocian con su crecimiento y éxito. Entre las innovaciones organizacionales, el informe examinó la consolidación mediante fusiones y adquisiciones; la formación de una red de negocios que cuenta con la participación de cooperativas y no cooperativas que colaboran en diversas alianzas estratégicas bilaterales y multilaterales; la adopción de modernas prácticas de gobierno corporativo y estructuras para proteger el control y la representación de los miembros; la introducción de varios mecanismos para fomentar el compromiso y la lealtad de los miembros; y la adopción de modelos no tradicionales de adquisición de capital para fortalecer el balance contable de la cooperativa y facilitar inversiones de capital.

En general estas cooperativas exitosas y dominantes adoptan fuertes posiciones de “defensa”. Es decir, que recogen la leche, pagan precios competitivos por la leche, proveen servicios y representan políticamente los intereses de sus productores-propietarios. Además de una fuerte defensa, para proteger el valor de los activos e ingresos de los productores asociados, estas cooperativas cada vez más invierten en estrategias “ofensivas” para añadir valor a la leche y generar mayores ganancias para los miembros. Pero la adopción de estrategias ofensivas requiere recursos (por ejemplo, capital, tecnología, capital humano y liderazgo) y de alineación con la estructura organizativa. Las innovaciones organizacionales

analizadas se presentan en gran medida para apoyar la búsqueda de ganancias, la integración vertical y la coordinación de estrategias.

Referencias bibliográficas

BLAYNEY, D.P. (2002), "The Changing Landscape of U.S. Milk Production", *Statistical Bulletin 978*, Washington, D.C.: USDA Economic Research Service.

CHADDAD, F.R. (2002), *Corporate Governance Problems in Fonterra Cooperative Group*, Department of Agricultural Economics, University of Missouri – Columbia.

CHADDAD, F.R. (2003), "The Nature of Financial Constraints in U.S. Agricultural Cooperatives", artículo presentado na Conferência *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies: The Role of Cooperatives in the International Agri-Food Industry*, Bad Herrenalb, Alemanha, 12-16 de junho, 2003.

CHADDAD, F.R. y COOK, M.L. (2004), "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology", *Review of Agricultural Economics*, 25(2), 348-360.

COOK, M.L. (1995), "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach", *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5): 1153-1159.

KENNELLY, J.J. (2000), "The Evolution of an Irish Multinational – Kerry Group plc", *Case Research Journal* (Spring): 81-105.

VIDAL, M.E. (2008). *Producción Lechera: Situación y Perspectivas*, Anuario 2008, OPYPA, MGAP, Montevideo, Uruguay.