

TRANSFORMACIONES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA HOLANDESA FRIESLAND CAMPINA

Mariano **Coronel**
Jimena **Vicentin Masaro**

Los cambios en el contexto europeo incluyeron una mayor flexibilidad en las legislaciones cooperativas dándoles a estas organizaciones nuevas posibilidades de adecuar sus estructuras a las estrategias buscadas. Gran parte de las cooperativas de industrialización de leche se centraron en captar ganancias avanzando hacia eslabones más cercanos al consumidor, con el objetivo de ser distribuidas entre los productores de la materia prima.

Como otras de las cooperativas de industrialización de leche más grandes del mundo, la actual Friesland Campina es el resultado de numerosas transformaciones que ocurrieron en esta adaptación. En este capítulo se hará un análisis descriptivo de la evolución y algunos de los cambios estructurales que se vienen produciendo en ese sentido.

Breves Antecedentes Históricos

La cooperativa Zuivelcooperatie FrieslandCampina U.A. (identificada en adelante como Friesland Campina, ZFC UA), en 2018, estaba formada por 18.261 asociados, que entregaron a su subsidiaria la empresa Royal Friesland Campina NV (RFC)¹ 10,4 mil millones de kilogramos de 12.707 tambos localizados en Holanda, Alemania y Bélgica. Con compras de leche a terceros de 1,4 mil millones de kilogramos, la cooperativa ha llegado a tener entre el 70-80% del mercado de acopio de leche cruda en Holanda, y porcentajes similares a través de sus empresas en el mercado de venta de varios productos lácteos.

La actual cooperativa ha resultado de la fusión el 31 de diciembre de 2008 de dos grandes cooperativas: la Zuivelcooperatie Zeven Provinciën UA (ZZP) y la Campina Melkunie (Campina). A su vez, ambas también habían sido resultado de numerosas fusiones previas, con una remota antecesora local, para la primera en 1886, y

¹ www.frieslancampina.com/app/uploads/sites/2/2015/07/FrieslandCampina-Corporate-brochure-English-052015.pdf

para la segunda en 1880. Los cambios estructurales de cada una para lograr objetivos de ganar participación de mercado en eslabones de productos de alto valor agregado ya había comenzado dos décadas antes.

Al día siguiente de la fusión de las dos cooperativas, también lo hicieron las dos empresas comerciales subsidiarias que cada una tenía, y como resultado surgió la Royal FrieslandCampina NV (RFC). De esta forma, se mantuvo la separación de la parte societaria de la cooperativa de la actividad empresarial comercial e industrial. La cooperativa ZFC acopia la leche de los asociados que se entrega para su industrialización a la RFC, de la cual tiene el 100% del capital accionario, siendo la única controlante.

Antecedentes de la ZZP:

La antecesora Zuivelcooperatie Zeven Provincien UA (ZZP), por un lado, se había formado en 1997 con la fusión de cuatro cooperativas holandesas: la Friesland Frico Domo, Coberco, Twee Provincien y Zuid-Oost Hoek. Esta nueva cooperativa creó la compañía comercial Friesland Coberco Dairy Foods Holding NV, (FCDF NV) controlando el 100% accionario. El objetivo fue aumentar su participación del 15% en el mercado de quesos europeo. Como solamente el 55% de la leche se destinaba a la división quesera, y no todo el queso se vendía con marca, el plan estratégico se orientó a focalizarse en procesar toda la leche en productos de alto valor agregado. Con posterioridad a la fusión se adquirieron dos compañías de comercialización de quesos, una planta de leche orgánica, una fábrica de ingredientes alimenticios (De Kievit) y actividades comerciales de la compañía DSM Bakery Ingredients.² En 2004, la Friesland Coberco Dairy Foods pasó a llamarse Royal Friesland Coberco Foods NV.

La cooperativa propietaria de esta compañía tenía en 1999 unos 13.346 asociados, los que ascendían a 16.000 en 2008, casi la mitad de todos los productores lecheros holandeses.³ El 13% de su facturación provenía de quesos, 16% de la división Internacional; 14% de manteca y procesados en polvo, 14% de productos UAT; 7% de leche fresca y UAT; 7% de ingredientes alimenticios; 6% de cremas y 4% de jugos de fruta. El foco de sus mercados externos estaba en Europa occidental, sur y este de Asia y otros países emergentes. Compraba de no asociados leche orgánica, a la vez que tenía contratos con unos 90

² van Bekkum (2001), pág. 63.

³ www.referenceforbusiness.com/history2/65/Friesland-Coberco-Dairy-Foods-Holding-N-V.html.

productores, así como en las operaciones de procesamiento en el extranjero.

Antecedentes de la Campina Melkunie:

Por otra parte, la cooperativa Campina Melkunie había resultado de la fusión en 1990 de DMV Campina y Melkunie Holland; tenía en 1999 unos 8.025 asociados. En relación al posicionamiento estratégico en el mercado, el 28% de su facturación provenía de la división leche líquida, el 24% de quesos y manteca, el 13% de productos industriales, el 15% de yogures y postres; el 10% de bebidas lácteas y especialidades; y el 8% de su división internacional,⁴ con foco en Bélgica y Alemania, y una línea de Londres a Moscú. Como mecanismos de internacionalización manejaba las exportaciones, adquisiciones y mayoría de acciones en cooperativas lácteas de Alemania y Bélgica, algunas inversiones directas en procesamiento y *joint ventures*. Tenía algunas actividades con no asociados a los que compraba leche orgánica y de cabra, y en el extranjero, con algunos proveedores locales.

Con la fusión de ambas cooperativas en 2008, la entidad resultante: Zuivelcooperatie FrieslandCampina U.A. (ZFC) pasó a controlar el 100% de la empresa (Royal) Friesland Coberco Dairy Foods N.V. (FCDF), luego RFC. El capital accionario al 31 de diciembre de 2017 era de un (1) mil millones de euros dividido en 10 millones de acciones registradas con un valor nominal de 100 euros cada una. En la misma fecha se emitieron 3.702.777 acciones, pagadas y mantenidas por la cooperativa ZFC.

La Compañía Comercial RFC

La actual empresa Royal Friesland Campina N.V. (RFC) provee productos al consumidor de alto valor agregado, pasando por bebidas basadas en ingredientes lácteos, nutrición infantil, quesos y postres en países europeos, en Asia y en África. También provee productos a clientes profesionales, incluyendo crema y manteca a panaderías y compañías de catering. De la misma manera, ingredientes lácteos y productos semi-terminados de nutrición infantil, de la alimentación humana y para el sector farmacéutico en el mundo. En 2017 procesó un total de 11.433 millones de litros de leche, de los cuales 10.716 correspondieron a los asociados de la cooperativa.

En 2018 se produjo otra reorganización y cambios gerenciales, quedando estructurada en cuatro grupos de negocios,⁵ cada uno con sus

⁴ Idem, pág. 65.

⁵ www.frieslandcampina.com/app/uploads/sites/2/2019/02/Annual-Report-2018-Friesland-Campina-NV-WEB.pdf

subsidiarias con formas jurídicas de empresas de capital (Ver Apéndice).

1. *Consumo de Lácteos (Consumer Dairy)*, que provee productos como leche, yogurt, leche condensada, bebidas lácteas, quesos, manteca, crema. Ofrece una amplia gama para clientes profesionales como panaderías, chocolaterías, servicios de catering y otros. La facturación del ejercicio ascendió a 5.498 millones de euros, con 13.610 empleados.
2. *Nutrición Especializada*. Para grupos específicos de consumidores como niños, deportistas, adultos mayores. Facturación de 1.247 millones de euros, con 2.348 empleados.
3. *Ingredientes*, con valor agregado para aplicaciones específicas e innovaciones, tanto para la nutrición infantil y la alimentación, como para la industria farmacéutica y producción de alimentos balanceados. 1.735 millones de euros, con 3.248 empleados.
4. *Esenciales Lácteos*, que produce y vende quesos holandeses como Gouda, Edam y Maasdam, además de otros. También diferentes tipos de manteca y leche en polvo. El grupo es responsable de asignar la leche recibida y valorizarla para obtener el máximo retorno posible, 3.060 millones de euros, con 2.763 empleados. Además, cuenta con el apoyo de 1.800 empleados corporativos y de apoyo.

Mantiene oficinas en 32 países y emplea alrededor de 23.749 personas. De ellas, el 32% se localiza en Holanda, el 7% en Alemania y el 17% en el resto de Europa; el 39 % en Asia y Oceanía; el 4% en África y Medio Oriente, y el 1% en Norte y Sudamérica.

Sus productos se distribuyen a más de 100 países.⁶ La oficina central se localiza en Amersfoort (Países Bajos) y opera en Australia, Bélgica, China, Egipto, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Indonesia, Malasia, Holanda, Nigeria, Filipinas, Rumania, España, Tailandia, Estados Unidos y Vietnam.

Como condición de la Unión Europea para la aprobación de la fusión, el organismo regulador, la Dutch Milk Foundation (DMF), requirió que se desprendiera de algunas plantas, que compraron Arla Foods y Deltamilk. Además, que todos los años la nueva entidad ZFC proveyera de 1,2 millones de kilos de leche holandesa a la industria de productos frescos y quesos al precio garantizado por la compañía menos un 1%, reservando 0,9 millones a ambas empresas previamente mencionadas.

⁶ www.frieslandcampina.com/en/organisation/who-we-are/.

⁷ www.rspo.org/file/acop2014/submissions/royal-frieslandcampina-nv-ACOP2014.pdf.

Posición Estratégica Declarada de la Empresa

Según se declara, “La estrategia de FrieslandCampina es incrementar nuestro valor agregado, y al mismo tiempo, asegurar que toda la leche producida por los productores miembros de nuestra cooperativa alcance su mayor valor. Para lograrlo, en nuestra estrategia Ruta 2020 queremos tener crecimiento acelerado en mercados seleccionados y en ciertas categorías de productos”. Específicamente, el Plan Estratégico 2010-2020 (*Strategy Route 2020*) contempla:⁸

- Crear la compañía láctea más exitosa, profesional y atractiva para sus asociados tamberos, empleados, clientes, consumidores y para la sociedad. Para ello, apunta a un crecimiento sustentable de la empresa y creación de valor, para maximizar el valor de toda la leche producida por los asociados.

- Invertir fuertemente en tres categorías: bebidas lácteas, nutrición infantil y quesos de marca, para abastecer a consumidores en varios continentes.

- Implementar mecanismos de internacionalización a través de exportaciones; adquisiciones y mayoría accionaria en otras cooperativas; inversiones directas en plantas de procesamiento, particularmente en mercados emergentes con leche comprada en el mercado mundial; *joint ventures*.

La RFC recibe leche de asociados y no asociados. En este último caso, tiene contratos, algunos temporarios, en relación a la compra de leche de cabra, de leche orgánica, así como de jugos de frutas.

Conseguir hacer realidad la estrategia elegida, supuso contar con una estructura organizacional que en forma conjunta permitiera lograrlo. Para ello, se hicieron cambios en la estructura de inversión (aportes de capital y otros), relacionados con los propios en la estructura transaccional (pagos en el precio de la leche), y por la forma cooperativa, en la estructura de gobernanza. Sus rasgos más relevantes se comentarán a continuación.

Cambios en la Estructura de Inversión

Previo a su fusión, Friesland-Coberco y Campina, tenían diferentes formas de capital social, pero en ambos casos ya habían realizado cambios significativos. Estos incluían la separación de la cooperativa de las empresas comerciales de transformación y comercialización, así como la adopción de formas de inversión alternativas.

⁸ Se sigue www.frieslandcampina.com/english/about-us/strategy-route2020.aspx.

A. Friesland Coberco

La cooperativa Friesland Coberco estaba formada por asociados con capital en proporción a la leche entregada. La cooperativa a su vez había creado una empresa comercial Friesland Coberco Ltda, que estaba obligada a aceptar toda la leche que le proveía la cooperativa, la que operaba con una política de no aceptar nuevos asociados. Contaban con dos tipos de acciones, A y B.⁹

Las acciones tipo A eran mantenidas colectivamente, formadas como reservas acumuladas de retención de un porcentaje del precio de la leche. La distribución de dividendos sobre estas acciones A se basaba en el volumen de entrega de leche de cada asociado, maximizado al promedio efectivo de retorno sobre los bonos estatales a 5-8 años más 1%, multiplicado por el valor nominal, sin tasas de interés. El conjunto de estas acciones mantenidas colectivamente daba a la cooperativa derecho a voto en la subsidiaria comercial N.V. pero no a los productores individualmente; no eran negociables y se transferían a sucesores. Los estatutos permitían la transferencia informal de los derechos de la membresía cuando se transfería la explotación; sino las acciones A o derechos de entrada no eran reembolsables.

También se ofrecían acciones tipo B (certificados) como una forma de inversión para los miembros activos, o para quienes ya contaban con este tipo de certificados, como productores jubilados. No se podían dar en herencia a los hijos, y en caso de fallecimiento del tenedor debían venderse dentro de los 12 meses. Tenían dividendos dobles a los pagados a las acciones A, aún antes de que el A alcance su máximo. No daban derecho a voto. La duración era permanente. Eran negociables en un mercado interno, con el precio establecido a nivel del mayor volumen de transacción. Se apreciaban basados en la performance de la empresa comercial, sin que ésta tuviera ninguna obligación de comprarlos. Cuando inicialmente fueron emitidos el valor era de 45 euros, habiendo llegado antes de la fusión a 70 euros.

Los certificados B podían ser mantenidos después de la jubilación del productor, pero en caso de retiro sin jubilarse, debían ser vendidos al precio corriente antes del final del siguiente año financiero.

La distribución de excedentes en Friesland Coberco se hacía:

- A ganancias retenidas (60% según política interna decidida por la Asamblea de Accionarios) agregada a la reserva de acciones A y B proporcional a sus números (79,3 vs 21,7%).

- El restante 40% se pagaba al contado a acciones A y B con dividendos por acción B siendo el doble de la de A. En caso de

⁹ Se sigue a van Bekkum (2001) y Van der Poel (2002).

disolución, las reservas de la cooperativa serían distribuidas a los miembros basados en los volúmenes de entrega de los pasados 3 años. Las acciones B serían distribuidas a los poseedores de los certificados B.

B. Campina, por su parte, tenía:

Un aporte como derecho de entrada de 10 euros por cada 100 litros estimados a entregar a la cooperativa. Además, el aporte de:

- Unidades de participación en función de: la entrega de leche a razón de una unidad por 105 kg de leche, lo que se hizo obligatorio desde 2001. Cuando el productor deseaba incrementar sus entregas (dentro del límite de las cuotas), debía comprar las correspondientes unidades para tener el derecho a hacerlo; pertenecían al asociado y podían ser devueltas cuando cesaran de entregar; no eran negociables y eran apreciables. Recibían un pago complementario (tasa de ahorro bancaria+2%);

- bonos (préstamos subordinados a la cooperativa) de los asociados, jubilados y terceros, desde 1997, con emisión formal interna. Los bonos se colocaban al momento de la emisión con montos acordados anualmente y conllevaban un interés superior a los bonos del Estado en un 1% a 4-5 años. La duración máxima fue de 20 años, emitido durante 5 años. Podían ser reembolsables al 75% de su valor nominal después de 3 meses, y a 100% del valor dentro de los 12 meses de la jubilación del titular o su deceso; o a valor nominal sobre 5 años después de 2017. Ninguna conllevaba derecho a voto. Eran negociables en un mercado interno organizado, y apreciables según la demanda (indirectamente en función de la performance de la compañía).

Tanto unidades como bonos se podían transferir a los sucesores a valor corriente o nominal. En caso de disolución, las reservas eran distribuidas en base a las entregas de los miembros durante los últimos 5 años.

El pago de las ganancias (excedentes) de Campina se realizaba destinando una parte a reservas para futuras inversiones (54,5%); una parte a emisión de bonos a miembros (4,5%); y el resto en efectivo.

Proceso de fusión¹⁰

La evaluación estratégica previa a la fusión tuvo en cuenta la tendencia creciente de la demanda, las innovaciones industriales, la presión competitiva y la globalización comercial, con la liberalización

¹⁰ [www.holanda.es/media/65118/3\)%20jan%20uittewaal%20\(frieslandcampina\).pdf](http://www.holanda.es/media/65118/3)%20jan%20uittewaal%20(frieslandcampina).pdf).

del sector lácteo europeo. La fusión beneficiaría a la cooperativa al menos en tres aspectos:

1. Por el incremento de tamaño, que le permitiría mayor poder, atractivo, estabilidad y continuidad.

2. Mayor sinergia por los menores costos, mayores ingresos y acelerado desarrollo de conocimiento.

3. Mayor valor agregado de la leche de los asociados, así como para los consumidores, clientes y empleados.

Por otra parte, los aspectos críticos acordados previamente se centraron en la presidencia del Consejo de Administración, del Consejo Ejecutivo, nombre de la nueva cooperativa así como de la subsidiaria, localización de las oficinas centrales, estructura financiera, sistema de pago a la leche de los asociados y acuerdo sobre las razones para la fusión.

Después de la fusión

La nueva cooperativa emitió bonos de membresía a) fijos registrados para los asociados activos que entregaran leche y b) bonos sin restricciones, negociables. Cuando el asociado deja de entregar leche, los bonos fijos se transforman automáticamente en bonos sin restricciones.

Los bonos de membresía son perpetuos, sin fecha de vencimiento. El interés se basa en Euribor a 6 meses más un margen. Parte de las ganancias de la empresa puede distribuirse en bonos fijos, los que se clasifican como capital (*equity*). En 2014 el valor fijo (*par-value*) de los bonos fue de 50 euros, que podían venderse por ese valor más el interés correspondiente. Los bonos son negociables, pudiéndose canjear en un mercado interno organizado por el Rabobank que funciona seis veces al año. Para ganar la confianza de los productores con el canje, garantizar la liquidez y compensar por potenciales desbalances entre oferta y demanda, el banco creó con ese propósito un fondo de 50 millones de Euros.

Con la fusión, se debieron aplicar diferentes planes para uniformar la situación de capital que tenía cada una de las cooperativas, complicando un poco el proceso.¹¹ Después de la fusión las bonificaciones por performance más los bonos a los asociados tuvieron un fuerte incremento. La nueva empresa RFC tuvo un capital accionario autorizado de 10.000.000 de acciones con un valor nominal

¹¹Por ejemplo, los bonos se utilizaron para la conversión de las previas acciones clase B (individuales) que se podían canjear por bonos y/o cambiarlos al contado en una fecha dada. Quienes se habían jubilado o salido de la actividad optaron en un 71% por convertir en bono y el 29% en recibir contado. El valor de los bonos libres de asociados en 2008 fue de 294,4 millones de euros.

de 100 euros cada una. En 2018 el número de acciones emitidas era de 3.702.777, todas en manos de la ZFC UA (la cooperativa).¹²

Aportes por la Entrada de Nuevos Socios

En primer lugar, el Consejo de Administración (*Board*) de la nueva cooperativa determina las acciones requeridas para la membresía. El capital es variable, en función de la leche entregada, que en 2009 era de 4 euros por 100 kg de leche, pero ha ido incrementándose. Cada acción tiene un valor nominal de 100 euros. En caso de un productor que se jubila o deja la actividad, debe vender las acciones a algún otro productor asociado o venderlas en el mercado que periódicamente organiza Rabobank.

Además, para ser socio de la cooperativa, el productor tiene que pagar un derecho de entrada. En junio de 2015 la cooperativa acordó un cambio en la política de aceptación de nuevos asociados. En primer lugar, se ajustó el pago de derecho de entrada para nuevos asociados de 10 a 15 euros por 100 kg de la oferta anual esperada. El fundamento fue garantizar y proteger los intereses financieros de los miembros actuales, y lograr un balance entre las contribuciones de capital de los antiguos y nuevos miembros.

En segundo lugar, se aprobó que los nuevos asociados debieran cumplir con un requisito de sustentabilidad en la producción, programa que se viene implementando con los asociados actuales. Por ejemplo, el de requerimiento de alimentación que incluya cierto tiempo de pastaje a campo de los animales, el de alojamiento de los animales en estructuras abiertas (*open livestock barns*) y otros. La política fue adoptada por el Consejo de Administración y aprobada por el Consejo de Miembros.

Participación en programas especiales

El nuevo requerimiento de sustentabilidad productiva tiene relación con el programa "*Foqus Planet*", Programa de Calidad y Sustentabilidad¹³ que la cooperativa mantiene desde enero de 2012. Tres han sido los componentes principales del mismo:¹⁴

a. Requerimientos Básicos: incluye higiene, calidad y seguridad de la leche y, de la salud y bienestar animal.

b. Pastoreo en la Campiña: las vacas pastoreando en las praderas se ven como un componente del paisaje cultural holandés, apreciado

¹² www.frieslandcampina.com/english/about-us/corporate-governance/documenten.aspx.

¹³ www.fdbusiness.com/2014/12/performance-related-sustainability-premium-for-frieslandcampina-member-dairy-farmers/.

¹⁴ www.frieslandcampina.com/en/quality-and-safety/foqus-planet/.

por el público y los consumidores, y ayudan a diferenciar a FrieslandCampina en el mercado. La práctica del pastoreo total y parcial es retribuida con una bonificación entre sus asociados de Holanda, Bélgica y Alemania. Cada productor cuyas vacas lecheras y terneros estén pastando en la campiña al menos 6 horas por día, 120 días al año reciben un pago adicional. También hay un esquema para pastoreo parcial para aquéllos que sacan un cuarto de sus rebaños a pastorear al menos 120 días al año. Un 81% de los productores mantienen el nivel desde 2012.¹⁵

c. Desarrollo Sustentable: según algunos indicadores que transparentan la actividad en la producción, tales como consumo energético y cuidado ambiental, salud y longevidad de las vacas lecheras, biodiversidad, cuidado por el paisaje. Si los productores no satisfacen completamente esos requerimientos se les da un período de gracia de 4 semanas para rectificar la situación, y si no lo hace, se le rechaza la leche. Se hacen visitas no anunciadas para chequeo.

El Uso del Indicador de Reciclaje (*Recycling Indicator*) ha sido obligatorio para los tambos con excedentes de fosfato (*phosphate surpluses*). Se comienza aplicando seis indicadores de salud y bienestar animal, biodiversidad y medio ambiente así como de clima y energía, con resultados medibles, que son recompensados. Se dan puntos por cada indicador y en el conjunto hay una medida (*score*) agregada. El nivel de bonificación que se paga depende del volumen total de leche provista y el número total de puntos ganados. Es financiado a través de una deducción automática de 0,25 euros por 100 kg de leche entregada.

Inicialmente basado en categorías de performance y puntos de ganancia en sustentabilidad, en 2015 pasó a ser mucho más exigente, incluyendo un período de gracia y una recompensa por performance más fuerte. Como consecuencia se prohibirá el uso de compost.

En 2018 el Programa Focus define la búsqueda de calidad y seguridad desde la granja hasta el vaso¹⁶ en diversos tópicos. Entre ellos se mencionan la seguridad y calidad; en la producción, con el monitoreo de la leche durante el transporte de la misma; en el área nutricional de los productos; también en el empaque, en la trazabilidad durante y posterior a la producción, incluyendo la acción de los proveedores.

Por imposición del organismo regulador de la competencia (DMF) se han reducido las barreras de salida de los asociados de la entidad fusionada mediante un esquema de retiro de asociados. Por el *Start Up Payment*, el asociado que desea cambiarse de empresa, recibe 5 euros por 100 kilos de leche entregado en el año inmediato

¹⁵ www.frieslandcampina.com/en/sustainability/sustainable-dairy-farming/.

¹⁶ www.frieslandcampina.com/en/quality-and-safety/foqus/, 2018.

anterior, y debe hacerlo con el compromiso de entregar a otras empresas por un mínimo de 3 años.

En el caso que se pasaren a Arla Foods o Deltamilk, el monto de leche que se transfiera se deduce del requerimiento anual de entrega de la DMF. En 2014 representó un total de 5,6 millones de kilos. En el caso que sea a otras empresas, deben pedirlo antes del 1 de septiembre para que entre en efecto en marzo del año siguiente. Desde 2009, 93 miembros dejaron la cooperativa con un total de 68 millones de kilogramos.

Relaciones Transaccionales

Dentro del marco de la política común, la cooperativa tiene la obligación de aceptar la leche de los asociados, y éstos de la entrega del 100% de lo producido (excepto su propio consumo). Si el asociado desea entregar mayores volúmenes, deberá comprar “unidades de participación”. En caso de que el asociado hiciera algún procesamiento, la situación se acuerda contractualmente.

El precio de la leche comprende (Tabla 5.1):¹⁷

1. Un precio garantizado. El precio garantizado es estimado en función del comportamiento del mercado y se anuncia el primer lunes de cada mes. Resulta de un promedio ponderado (por volúmenes) del precio de la leche cruda pagada por empresas en Dinamarca, Alemania, Bélgica y Holanda (sin incluir la propia).¹⁸ Se aplica para 100 kilogramos de leche con un contenido proteico de 3,47%, un contenido de grasa de 4,41% y de lactosa de 4,51% (sin IVA). Por ejemplo, el precio garantizado promedio para 2018 fue de 36,05 euros por 100 kg.¹⁹ La diferencia que se pudo haber producido entre el precio anunciado en un mes y el precio final se paga al mes siguiente y si corresponde, un ajuste anual. Este precio es independiente del resultado que tenga la compañía comercial, es un precio de mercado. Si bien los precios varían mensualmente, la relación de pago entre proteína, grasa y lactosa se hace en un ratio de 10:5:1

2. Una bonificación en efectivo por performance (desempeño) de la compañía comercial RFC, que se determina para 2017-2019 con base en 35% de las ganancias de la empresa controlada por la cooperativa.²⁰ En 2018 ascendió a 0,46 euros por 100 kg de leche.

¹⁷ www.frieslandcampina.com/en/organisation/financials/milk-price-explained/.

¹⁸ De la Mano *et al.* (2009).

¹⁹ www.frieslandcampina.com/en/news/2379/.

²⁰ www.frieslandcampina.com/en/#/news/frieslandcampinas-profit-up-by-85/.

3. Bonificaciones varias. Por ejemplo, las vigentes entre 2017-2019 son:

3.a. La bonificación por pastoreo a campo (*meadow milk premium*) en 2017 fue igual a 1,50 euros por 100 kg de leche. Un euro (1) fue pagado de las ganancias de la empresa. En promedio sobre todos los asociados, representa 0,60 euros por 100 kg de leche. Otros 0,50 euros por 100 kg de leche, se financia con una retención de 0,35 euros por 100 kg de toda la leche. Esto significa que las granjas que no tengan pastoreo a campo contribuirán a su preservación. La contribución por pastoreo parcial (*partial meadow milk premium*) fue de 0,46 euros por 100 kg de leche.²¹ En 2018 esa bonificación ascendió a 0,63 euros por 100 kg.

3.b. Un suplemento especial (cuando corresponda) sobre el monto total de pagos por 100 kilogramos de leche de 1 (un) euro por leche especial producida con alimentación genéticamente no modificada y la diferencia entre el precio garantizado por la leche orgánica por 100 kg y el precio garantizado, promediado sobre toda la leche de los miembros. En 2018 se pagaron 0,16 euros por tal concepto.

3.c. En ocasiones se puede decidir un pago adicional, como lo fue en 2017 de 0,04 centavos por 100 kg de leche como medida temporal, lo que había sido de 0,22 centavos el año anterior.

4. Distribución de bonos a los asociados. Además del precio de la leche, los asociados pueden recibir bonos fijos o de libre disposición, distribuidos sobre la base de la cantidad de leche entregada en un cierto período. El monto depende de las ganancias del grupo y de la política de retención de ganancias adoptada.²²

Los bonos son a perpetuidad, sin fecha de vencimiento. Reciben un interés Euribor a 6 meses más 3,25%. Los bonos fijos no pueden ser vendidos mientras el asociado esté activo, y se transforman automáticamente en libres al retirarse. Los bonos libres pueden ser vendidos en cualquier momento entre los tenedores. Después de la fusión las bonificaciones por performance más los bonos a los asociados tuvieron un fuerte incremento hasta 2016, cayendo luego. Pasaron de 0,94 euros por 100 kilos de leche en 2009 a 1,96 en 2010; 2,37 en 2012; 3,04 en 2013; 2,25 en 2014; 3,96 en 2015; 3,88 en 2016; 2,05 en 2017 y 1,38 en 2018.

²¹www.fdbusiness.com/2014/12/performance-related-sustainability-premium-for-frieslandcampina-member-dairy-farmers/.

²²www.frieslandcampina.com/en/organisation/financials/milk-price-explained/- 2017 *Annual Report*, pág. 68.

En la Tabla 5.1 se muestra la composición del precio pagado al asociado de la cooperativa en 2016, 2017 y 2018.

Tabla 5.1 Creación de Valor por los Productores Lecheros Asociados, en euros por 100 kg de leche.

Resultados *	2016	2017	2018
Grasa (4,41%)	10,22	13,66	12,98
Proteína (3,47%)	16,07	21,50	20,42
Lactosa (4,51%)	2,09	2,80	2,65
Precio garantizado (de mercado)	28,38	37,96	36,05
Bonificación por performance de la empresa ⁽¹⁾	2,19	1,03	0,46
Bonificación por pastoreo a campo ⁽²⁾	0,29	0,60	0,63
Suplementos especiales ⁽³⁾	0,15	0,12	0,16
Precio Contado	31,01	37,91	37,30
Emisión de bonos fijos registrados a asociados	1,25	0,30	0,13
Precio de la leche	32,26	40,01	37,43
Pago adicional ⁽⁴⁾	0,22	0,04	0
Interés sobre bonos y certificados de los asociados	0,41	0,42	0,45
Agregado a las ganancias retenidas	2,12	1,33	0,72
Precio performance	35,01	41,80	38,60
Leche entregada por asociados (millones de kg)	10.060	10.716	10.375

Notas: * Pro-forma. En euros por 100 kg de leche, excluye IVA, a 3,47% proteína, 4,41% grasa y 4,51 lactosa. En el ratio de 10:5:1 excluyendo IVA. ⁽¹⁾ Los datos se ajustan anualmente en función de los resultados de la compañía comercial. ⁽²⁾ Como ejemplo para 2017, la bonificación por pastoreo a campo (*meadow milk premium*) fue de 1,50 euro por 100 kg de leche. Un euro fue pagado de las ganancias de la empresa. En promedio sobre todos los asociados, representó 0,60 euros por 100 kg de leche. Otros 0,50 euros por 100 kg de leche, se financió con una retención de 0,35 euros por 100 kg de toda la leche. Esto significa que las granjas que no tuvieran pastoreo a campo contribuirán a su preservación. La contribución por pastoreo parcial (*partial meadow milk premium*) sería incrementada a 0,46 euros por 100 kg de leche. ⁽³⁾ Un suplemento especial (cuando corresponda) sobre el monto total de pagos por 100 kg de leche de 1 euro por leche especial producida con alimentación genéticamente no modificada y la diferencia entre el precio garantizado por la leche orgánica por 100 kg y el precio garantizado. Promediado sobre toda la leche de los miembros, representó en 2017 0,12 euros por 100 kg de leche. ⁽⁴⁾ En 2017 se decidió un pago adicional de 0,04 centavos por 100 kg de leche como medida temporal, lo que había sido de 0,22 centavos el año anterior. Fuente: Balance Anual 2016, 2017 y 2018.

De esta manera, parte de la remuneración percibida por el asociado por su participación en la cooperativa, además del precio de mercado de la materia prima, depende de los resultados de la empresa en la industrialización y comercialización de los productos elaborados, que a su vez tiene relación con los volúmenes entregados y el capital aportado por el asociado.

Así, el precio recibido por la leche, el asociado a la cooperativa puede distinguir claramente la diferencia entre pertenecer a ésta o entregar a una empresa particular. En este último caso, el precio de mercado hubiese sido para 2018 de 36,05 euros por 100 kg de leche entregada, contra los 38,60 euros pagados por la cooperativa, que le

está remunerando además, por su participación como inversor (propietario de la empresa). En 2016 hubo una fuerte caída del precio de la leche, lo que en parte fue compensado por una buena performance de la compañía, que permitió agregarle un buen adicional; a los 28,38 euros que hubiera recibido el productor en el mercado como precio básico, se le agregaron 6,63 euros por su pertenencia a la cooperativa. En 2018 nuevamente a un precio de 36,05 correspondió un final de 38,60 euros.

Con esta separación, el asociado también puede apreciar si la inversión que ha realizado en la misma se justifica. En la medida en que el complemento por performance aumente, significa que la organización de los productores está logrando el objetivo de capturar ganancias de eslabones de la cadena que de otra manera pasarían a otras empresas.

El resultado de este tipo de estructura es que los asociados tienen menos incentivos para dejar la cooperativa, y más para interesarse en que marche bien. En primer lugar, porque se aseguran la recepción del producto percedero al precio que en promedio pagan los competidores; y luego, asumiendo que la empresa prospera, el valor de sus inversiones se mantiene mientras están activos, perdiendo luego el derecho a su parte de los excedentes cuando dejan de serlo. Se entiende que se limitan así los incentivos para abandonar la empresa, y sobre la posibilidad de acceso a la materia prima de los competidores.²³

La Cooperativa ha establecido para el período 2017-2019 que la política de apropiación de las ganancias de la empresa será de la siguiente manera: un 35% destinada al pago a los asociados por desempeño de la empresa; un 10 % pagado en la forma de bonos fijos para asociados, según la leche entregada, y un 55% destinada a reservas.²⁴

Por lo tanto, por cada 100 kilos de leche en promedio que la empresa industrializó en 2018, generó para el asociado que entregó esa leche un adicional al precio de mercado de la materia prima de 0,59 euros (0,46 por performance +0,13 en bonos) por cada 100 kg. A ello hay que sumar aparte las remuneraciones al capital invertido y las compensaciones por estrategias particulares, como bonificación por pastoreo y otras.

Basados en los resultados del primer semestre de la empresa y de la leche entregada, en septiembre de cada año se hace un pago interino correspondiente al 75% del precio performance pro forma de los

²³ De la Mano *et al.* (2009), pág. 85.

²⁴ 2017 *Annual Report*, pág. 69.

primeros 6 meses. El pago final se realiza en abril del año siguiente considerando los resultados totales del año anterior, tanto de los negocios como del volumen total entregado.²⁵

Estructura de Gobernanza

Previo a la fusión, tanto Friesland Coberco (FCo) como Campina ya habían realizado adecuaciones en su estructura de gobernanza, la que fue reformada nuevamente con posterioridad.²⁶

Friesland Coberco. Los 13.000 asociados de FCo tenían un sistema de votos en función de la cantidad de leche entregada, sin límites. Estaban divididos en 24 regiones, cada una de las cuales elegía cinco consejeros al Consejo de Asociados (CAs), que así reunía 120 consejeros. El CAs elegía a los ocho miembros del Consejo de Administración (CdeA), que debían ser asociados activos.

Estos mismos ocho miembros conformaban un Consejo Asesor de la empresa comercial (*Limited Liability Company*, LLC), responsable de establecer la estrategia, objetivos gerenciales, monitorear la performance y reportar a los accionistas. También tenía la función de elegir a los cuatro directores independientes del Consejo Asesor. Bajo el Consejo Asesor había un Consejo Ejecutivo de cuatro miembros que incluía al CEO, que eran los que efectivamente conducían la empresa.

Campina, con 7.500 asociados, tenía una alianza estratégica con otra cooperativa de 3.000 asociados en Alemania, fusionándose posteriormente. Los asociados tenían un voto por cada 100.000 litros anuales entregados, con un máximo de cinco votos. El mínimo de un voto se mantenía aun cuando la entrega fuera menor a ese volumen anual. Los asociados, entre 100 y 250, estaban divididos en áreas geográficas, llamadas departamentos, haciendo un total de 69. Por otra parte, los departamentos estaban agrupados en distritos, con un total de 9 en Holanda y uno en Alemania, que cambió a 7 y 2 respectivamente luego de la fusión. Cada departamento elegía representantes a un Consejo de Asociados (CAs) de 194 miembros, sobre la base de uno por departamento más uno extra por cada 20 millones de litros acopiados.

El CAs era el cuerpo gerencial de la cooperativa, y elegía a los miembros del directorio de la empresa comercial, así como al Consejo Cooperativo de 30 miembros. Cada distrito elegía una persona del Directorio de la empresa, cuyo presidente salía del grupo. Un consejo de gobernadores de 14 personas era elegido, el presidente, 10 que provenían de los distritos y 3 directores comerciales independientes.

²⁵ www.frieslandcampina.com/en/organisation/financials/milk-price-explained/

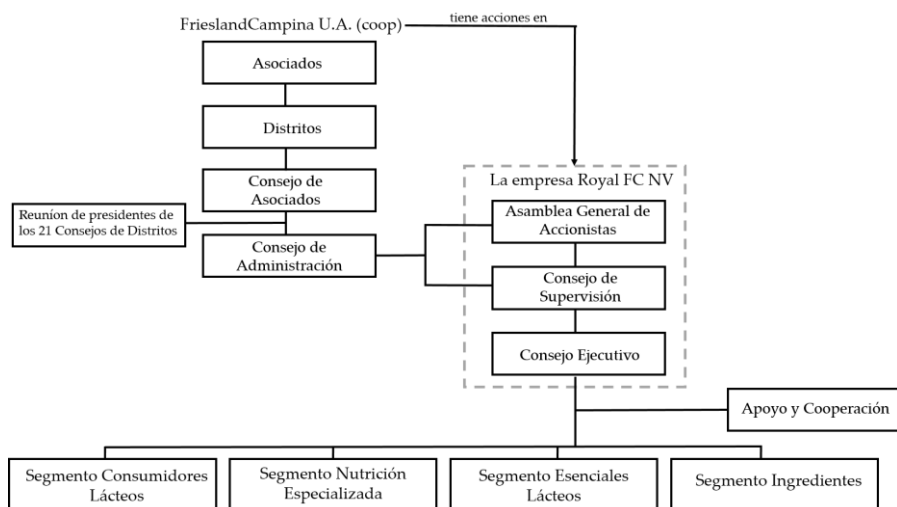
²⁶ Se sigue a www.nuffield.org.nz/uploads/media/2002_Jim_Van_Der_Poel.pdf.

El rol del Consejo era dar asesoramiento gerencial y monitorear el desempeño, juntándose una vez al mes. Constituían también el consejo de administración de la cooperativa.²⁷

De la Cooperativa resultante ZFC

Con la fusión, los productores son asociados a la cooperativa Zuivelcoöperatie FrieslandCampina UA (ZFC). Ésta a su vez es 100% dueña de la empresa Royal Friesland Campina NV (RFC), que es la que realiza las actividades comerciales de procesar la leche, manufacturar los productos y venderlos. El sistema de gobernanza es bastante complejo para mantener el control democrático del grupo en los distintos países en los que opera (Figura 5.1).

Figura 5.1 Estructura de Gobernanza de la Cooperativa 2018



Fuente: 2018 FrieslandCampina *Annual Report* pág. 32

Los asociados están localizados en 21 distritos, y cada asociado tiene derechos de votos basados en la cantidad de leche que entrega.

Eligen en cada distrito un Consejo Distrital (*District Board*) de 10 miembros, quienes forman los puntos de contacto para los asociados. En el conjunto, constituyen el Consejo de Miembros (*Members's Council*), máximo órgano de la cooperativa, con 210 representantes (21x10). Este Consejo de Miembros constituye la Asamblea General de Asociados de la cooperativa, puede remover en cualquier momento a los directores del Consejo, y debe aprobar cualquier fusión, adquisición o venta. El voto de cada representante tiene relación con el peso de cada distrito en el volumen de leche que aporta.

²⁷ www.nuffield.org.nz/uploads/media/2002_Jim_Van_Der_Poel.pdf.

Por otra parte, cada distrito elige un presidente (*chairman*), los que en conjunto forman el Consejo Cooperativo (*Cooperative Council, Chairmen Board*), con 21 miembros. Como funciones centrales debe identificar, evaluar y determinar los candidatos a directores; hacer recomendaciones al Consejo de Miembros de candidatos preferidos, que será ratificado por los votos de los asociados. El Consejo también puede suspender a cualquier director en cualquier momento.

El Consejo Cooperativo propone al Consejo de Miembros (*Members Council*) a los nueve (9) miembros del Consejo (*Board*) de la Cooperativa para su aprobación. Este es responsable por las decisiones y el manejo de la cooperativa, y también tiene derecho a voto por las acciones de la cooperativa en la compañía comercial. Pueden estar como máximo 12 años.

El Directorio o Consejo de Administración (*Board*) de la cooperativa forma parte del Consejo Supervisor de la compañía FC N.V. Junto con los nueve miembros del Directorio, este Consejo Supervisor también incluye cuatro miembros externos, profesionales independientes altamente calificados, elegidos por el Consejo Cooperativo, para actuar conjuntamente con ellos en el Consejo Supervisor Externo de la compañía comercial.

Asamblea General de Accionistas²⁸ Como la cooperativa tiene el 100% accionario de la Empresa, el Consejo (*Board*) de la Cooperativa ejerce los derechos de los asociados y en esa capacidad funciona como Asamblea General de los Accionistas de la Empresa NV.

Consejo Supervisor, con 13 miembros, en el que están organizados dos comités de importancia: de Auditoría (*Audit Committee*), con 4 miembros y el de Remuneración y Selección (*Remuneration & Appointment Committee*), con 3 miembros.

Consejo Ejecutivo. Es el que ejerce la gerencia de la empresa, compuesto por 6 miembros: a) un CEO Jefe Ejecutivo; b) un CFO, Jefe Financiero; c) 4 Jefes Operativos (COOs).

Cada Jefe Operativo es responsable por una parte de la organización, los grupos de negocios para el desarrollo, producción y venta de productos lácteos en diversos mercados y áreas geográficas: Un listado de las subsidiarias que componen cada grupo se incluye en el Apéndice 1.

Los directores ejecutivos tienen ciertas limitaciones impuestas por los Estatutos, debiendo obtener la aprobación de la Asamblea de Accionistas para ciertas decisiones. Ello también ocurre con el Consejo

²⁸ www.frieslandcampina.com/english/about-us/corporate-governance.aspx.

de Administración en casos de decisiones mayores, en las que debe obtener la aprobación del Consejo de Miembros.

Cambios. En 2018 se produjeron algunos cambios y adecuaciones en la estructura operativa. El Consejo Ejecutivo se redujo a 2 miembros, el Jefe Ejecutivo y el Jefe Financiero.

Se incluyó un equipo de liderazgo ejecutivo con los dos miembros del Consejo Ejecutivo, los presidentes de los cuatro nuevos grupos de negocios y el presidente de FC China (que no está en el grupo de negocios). Adicionalmente, tendrán otras funciones, como la de Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, y Cadena de Oferta Corporativa.²⁹

Comunicaciones

Con el objetivo de generar canales de comunicación para mantener informados a asociados tan dispersos y transparentar el manejo para generar confianza en el sistema, se puede apreciar el esfuerzo que hacen con el uso de internet. Una amplia documentación está disponible para asociados y público en general. Memorias y Balances, aspectos financieros varios, historia, organigramas de las relaciones en el grupo, datos de los consejeros y directivos, documentos explicativos de diferentes aspectos del funcionamiento del sistema, comunicados de los más variados, planes estratégicos, etc. Además, incluyen novedades, cronogramas de reuniones de todo tipo, *newsletters* y mails de contacto.

CAMBIOS Y PROBLEMAS DE AGENCIA

Friesland Campina, una de las mayores cooperativas de industrialización de leche del mundo, muestra cómo ha ido adecuando su estructura en las últimas décadas en la medida en que ha procedido a estrategias de internacionalización e incursión en los eslabones de mercados más próximos al consumidor.

Los cambios realizados y que se siguen haciendo en forma permanente, afectan simultáneamente sus estructuras de capital, transaccionales y de gobernanza. Estos aspectos, según la teoría de la agencia, influyen sobre los incentivos de participación e involucramiento societario.

Los cambios han ido en la dirección de incentivar al asociado como usuario, diferenciando en el pago de la leche su valor como materia prima y por el incremento que ha generado la empresa

²⁹ www.frieslandcampina.com/en/organogram/#/organisation/organogram/executive-board/

mediante su industrialización y comercialización. Ello les permite identificar si su pertenencia a la cooperativa les genera diferencias con respecto a otras alternativas de compradores particulares, y si efectivamente la cooperativa cumple con su objetivo de que la leche del asociado alcance el mayor valor.

En relación a sus incentivos como inversores, los asociados tienen bonos (similares a cuotas partes) en la cooperativa, algunos fijos a perpetuidad (pueden ser retirados al jubilarse o dejar la actividad lechera), y otros de libre disponibilidad con posibilidad de venta en un mercado especial, organizados por el Rabobank. Reciben intereses de mercado, y tienen posibilidad de revalorizarse por su venta en un mercado especial, en la medida en que la empresa de la cual la cooperativa es propietaria obtenga buenos resultados.

Por último, en su rol como supervisor y por las complicaciones que trae una entidad de tal magnitud, se ha organizado un sistema de consejos distritales y de representantes a varios niveles. Resalta la inclusión en el Consejo de Administración de expertos externos para compensar las limitantes de conocimiento e información asimétrica de los productores. Asimismo, para asegurar la llegada a los productores por las dificultades que genera la enorme dimensión, se incluye una gran cantidad de información en balances y documentación en internet, que comprende hasta las remuneraciones y compensaciones recibidas por funcionarios y directivos, y que pone a disposición de socios y público en general para generar transparencia y confianza en el sistema.

Como acotación adicional a este caso, y coherentemente con las observaciones realizadas, son ilustrativas las conclusiones de un estudio reciente³⁰ de que el éxito de las cooperativas holandesas puede ser explicado por la combinación de cinco factores: 1) una legislación que facilita los cambios; 2) el control de los asociados que se pudo mantener mediante innovaciones en sus estructuras de gobernanza; 3) la relativamente baja heterogeneidad de los miembros; 4) pragmatismo en el desmantelamiento de las estructuras federativas que se habían vuelto innecesarias; 5) estrategias explícitas de su posición en la cadena alimenticia.

Aunque las realidades entre países son divergentes, aparecen en estas conclusiones tres de los aspectos que inicialmente planteamos en este trabajo como condicionantes del desarrollo de las cooperativas: a) el contexto, aquí en particular incluido como una legislación que facilita los cambios; b) el nivel de la cadena en que operan, con estrategias explícitas particulares de su posición; y c) adecuaciones

³⁰ Para detalles ver Bijman (2016).

organizacionales de su propia estructura, en este caso relacionado con innovaciones en la gobernanza, características de sus asociados y desmantelamiento de estructuras innecesarias.

BIBLIOGRAFIA

Bijman, J. (2016). Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key Success Factors. *International Summit of Cooperatives*. Quebec, Canada.

De la Mano, M., D'Souza P., Langus, G., Lissens M., Lorincz S., Mauger J., Polverino F. & Specker, A. (2009). Friesland Foods/Campina: A Merger between two Dutch Dairy Cooperatives Approved with a set of Comprehensive Remedies. *Merger Control*, 1, 84-90.

Deloitte (2012). Funding the Future: Emerging Strategies in Cooperative Financing and Capitalization. *International Summit of Cooperatives*. Quebec, Canada.

Friesland Campina (Varios años). *Annual Reports*.

Koning, N. (2002). Netherlands: Brief History of Cooperatives in the Dairy Sector since 1890 y their Significance for Farmers' Income. In *Cooperatives*. Hamm: European Milk Board.

van Bekkum, O. (2001). *Cooperative Models and Farm Policy Reform*. Assen: Van Gorcum.

Van der Poel, J. (2002). Capital Structure of Large Cooperatives. *Nuffield Scholarship Report*. NZ.

Van Sanger y Bijman, J. (2012). Support for Farmers' Cooperatives. *EU Case Study Report*, European Commission.

APENDICE

Principales Subsidiarias Por Países

Países Bajos

- FrieslandCampina Creamy Creation B.V., Amersfoort
- FrieslandCampina DMV B.V., Amersfoort
- FrieslandCampina Domo B.V., Amersfoort
- FrieslandCampina International Holding B.V., Amersfoort
- FrieslandCampina Kievit B.V., Meppel
- FrieslandCampina Nederland B.V., Amersfoort
- FrieslandCampina Nutrifeed B.V., Amersfoort
- FrieslandCampina Riedel B.V., Amersfoort
- Zijerveld en Veldhuyzen B.V., Bodegraven
- FrieslandCampina Pakistan Holding B.V., Amersfoort (81,69%)

Bélgica

- FrieslandCampina Bree B.V.B.A., Bree

FrieslandCampina Belgium N.V., Aalter
FrieslandCampina Belgium Cheese N.V., Aalter
FrieslandCampina C.V.B.A., Aalter (99,84%)
Yoko Cheese N.V., Genk (99,89%)

Alemania

CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs - GmbH, Heilbronn (89,56%) 2
DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG, Goch (50%) 3
FKS Frischkonzept Service GmbH, Viersen
FrieslandCampina Cheese GmbH, Essen
FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn (94,9%)
FrieslandCampina Kievit GmbH, Lippstadt
FrieslandCampina Germany GmbH, Cologne

Francia

FrieslandCampina Cheese France S.A.S., Sénas
FrieslandCampina France S.A.S., Saint-Paul-en-Jarez Greece

Grecia

FrieslandCampina Hellas S.A., Athens

Hungría

FrieslandCampina Hungária zRt, Budapest (99,99%).

Italia

FrieslandCampina Italy Srl, Verona
Orange Srl, Bari (80%) 2

Austria

FrieslandCampina Austria GmbH, Stainach

Rumania

FrieslandCampina Romania S.A., Satu Mare (97,58%)

Rusia

Campina LLC, Moscow
FrieslandCampina RU LLC, Moscow

España

FrieslandCampina Canarias S.A., Las Palmas
FrieslandCampina Iberia S.L., Barcelona
Millán Vicente S.L., Zaragoza.

Reino Unido

United Kingdom FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China

China Huishan Dairy Co. Ltda, Shenyang
FrieslandCampina Branding Management (Shanghai) Co. Ltda, Shanghai
FrieslandCampina Ingredients (Beijing) Co. Ltd., Beijing
FrieslandCampina Ingredients (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai
FrieslandCampina Trading (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai

Hong Kong

FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong

Filipinas

Alaska Milk Corporation, Makati City (99,86%)

Indonesia

Indonesia PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (95%)
PT Kievit Indonesia, Jakarta

Malasia

Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,96%)

Singapur

FrieslandCampina (Singapore) Pte. Ltd., Singapore
FrieslandCampina AMEA Pte. Ltd., Singapore Thailand

Tailandia

FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co. Ltd. Bangkok
FrieslandCampina(Thailand) PCL, Bangkok (99,71%)

Arabia Saudita

Friesland Arabia Ltd., Jeddah

Emiratos Arabes Unidos

FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

Egipto

FrieslandCampina Egypt Consulting y Trading S.A.E., Cairo

Ghana

FrieslandCampina West África Ltd., Accra

Costa de Marfil

Ivory Coast FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

Nigeria

FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, Ikeja (67,81%)

USA

FrieslandCampina Ingredients North America Inc., Paramus, State: New Jersey
Jana Foods LLC, Iselin, State: New Jersey
Best cheese Corporation, Purchase, State: New York.

Joint ventures y asociadas

Betagen Holding Ltd., Hongkong, China (50%)
Coöperatieve Zuivelinvesteerdere U.A., Oudendoorn, the Netherlands (49,9%)
Dutch Dairy
CSK Food Enrichment C.V, Leeuwarden, the Netherlands (82,33%).
Great Ocean Ingredients Pty. Ltd., Allansford, Victoria, Australia (50%)