

COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LECHE Y PROBLEMAS DE AGENCIA. CAMBIOS Y SITUACIÓN AL FINALIZAR LA SEGUNDA DÉCADA DEL MILENIO

Compiladora Edith Depris Guiguet

SPU
Secretaría de Políticas
Universitarias

IECAL
Instituto de Economía Aplicada del Litoral
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional del Litoral

100 **UNL** UNIVERSIDAD
NACIONAL
DEL LITORAL

**COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE
LECHE Y PROBLEMAS DE AGENCIA. CAMBIOS
Y SITUACIÓN AL FINALIZAR LA SEGUNDA
DÉCADA DEL MILENIO**

Edith Depetris Guiguet

Compiladora

COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LECHE Y PROBLEMAS DE AGENCIA. CAMBIOS Y SITUACIÓN AL FINALIZAR LA SEGUNDA DÉCADA DEL MILENIO

Edith **Depetris Guiguet**

Compiladora



Cooperativas de Industrialización de Leche y Problemas de Agencia: cambios y Situación al finalizar la segunda década del milenio / Gustavo Eduardo Rossini...[et al.]; compilado por Edith Depetris Guiguet. - 1a ed. - Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral, 2020.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-692-235-7

1. Cooperativas. 2. Industrias. 3. Lácteos. I. Rossini, Gustavo Eduardo. II. Depetris Guiguet, Edith, comp.

CDD 334.6837

Diseño y diagramación de interiores: Natalia Pisarello

Diseño de tapa: Natalia Pisarello

Contenidos

1	Cambios en las Cooperativas de Industrialización de Leche en Argentina y en el Mundo	1
	Edith Depetris Guiguet y Roberto López	
2	Estrategias y Cambios en la Estructura	9
	Edith Depetris Guiguet, Gustavo Rossini y Rodrigo García Arancibia	
	Parte I.	23
	Iniciativas y Cambios en Otros Países	
3	Problemas de Agencia e Incentivos para el Desempeño	25
	Edith Depetris Guiguet, Gustavo Rossini y Rodrigo García Arancibia	
4	Cambios en el Contexto de la Unión Europea y la Experiencia Irlandesa	49
	Rodrigo García Arancibia y Mariano Coronel	
5	Transformaciones y Situación Actual de la Cooperativa Holandesa Friesland Campina	77
	Mariano Coronel y Jimena Vicentin Masaro	
6	Adecuaciones y Cambios en la Cooperativa Dinamarquesa/Sueca Arla Foods	99
	Gustavo Rossini, Jimena Vicentin Masaro y Ana Laura Chara	
7	Evolución y Cambios en Oceanía: Fonterra, de Nueva Zelanda	119
	Edith Depetris Guiguet y Rodrigo García Arancibia	

	Parte II.	155
	La Experiencia en Argentina	
8	El Contexto y la Evolución de las Cooperativas de Industrialización de Leche Argentinas hasta la Segunda Década del Milenio Jimena Vicentin Masaro, Mariano Coronel y Ana Laura Chara	157
9	Evolución de Cooperativas Argentinas: Los Casos de SanCor y COTAR Roberto E. López y Luciano Vaudagna	177
10	Evolución de Otras Cooperativas Argentinas de Industrialización de Leche Activas Edith Depetris de Guiguet, Mariano Coronel y Luciano Russo	219
11	Algunos Casos de Cooperativas de Industrialización de Leche que Dejaron la Industria Edith Depetris Guiguet y Jimena Vicentin Masaro	253
12	Problemas de Agencia y Cambios en las Cooperativas de Industrialización de Leche. Conclusiones y Recomendaciones Edith Depetris Guiguet, Roberto López y Gustavo Rossini	271
	Sobre los Autores	291

ADECUACIONES Y CAMBIOS EN LA COOPERATIVA DINAMARQUESA/SUECA ARLA FOODS

Gustavo **Rossini**
Jimena **Vicentin Masaro**
Ana Laura **Chara**

Como ha ocurrido con las mayores cooperativas de industrialización de leche del mundo, la adecuación a un contexto cambiante y la elección de estrategias de avanzar en la cadena de valor agregado ha sido correspondida con cambios estructurales que consideraron les permitían superar las limitaciones de las formas cooperativas tradicionales. Los ajustes que llevaron a la conformación de cooperativas empresariales se extendieron a diversos países, incluyendo sus marcos jurídicos y políticos, que previeron la dirección de los cambios necesarios.

Una de las mayores cooperativas europeas de industrialización de leche es la dinamarquesa/sueca Arla Foods, cuyas características y cambios realizados se pasarán a describir en este capítulo.

Breve Historia

Los orígenes de la cooperativa datan de 1880 cuando pequeños productores comenzaron a asociarse en forma independiente en Dinamarca por un lado y en Suecia por otro. A partir de los años '60 se comenzó en cada país con fusiones y adquisiciones para lograr escala. En el 2000 se produjo la fusión de la cooperativa MD Foods de Dinamarca, que tenía una participación en el mercado de acopio de leche de Dinamarca del 92%, y de Arla de Suecia, con el 65% del mercado por su parte, constituyendo la primera cooperativa multinacional láctea en los países nórdicos, Arla Foods ambas.¹

En 2004 la expansión llegó a Canadá con la compra de la National Cheese Company para producir y distribuir quesos. En 2005 se asoció con la mayor compañía láctea de China, Mengniu para

¹ Se sigue en este punto a www.arla.com/about-us/history/arla-landmarks/.

producir leche en polvo para ese país; en 2006 compró una empresa productora de quesos especiales en Wisconsin (EEUU) como así también una compañía láctea Finlandesa. En 2007 se fusionó Arla con Express Dairies en el Reino Unido, creando la mayor empresa proveedora de productos lácteos con el nombre de Arla Foods UK PLC.

En el mismo año estableció una *joint venture* con una empresa rusa surgiendo Arla Foods Artis LCC. En 2009 compró una compañía holandesa cambiando su nombre a Arla Foods BV. En 2010 realizaron otra *joint venture* en el Reino Unido.

En 2011 se fusionaron con Hansa-Milch eG de Alemania, agregando 670 productores lecheros activos a la membresía de Arla Foods ambA, y un procesamiento de 700 millones de kilogramos de leche para la elaboración de productos naturales con el uso sostenible de recursos.² En el mismo año la cooperativa fue autorizada por la defensa de la competencia comunitaria a adquirir otra compañía en el sur de Alemania, Milch Union Hoheifel eG (MUH).

En 2012 la cooperativa Arla Milk Link (AML), del Reino Unido, se fusionó con ARLA Foods ambA, manteniéndose como asociada corporativa. En enero de 2014 ocurrió algo similar con otra cooperativa del Reino Unido, Arla Milk Cooperative (AMCo). Al comienzo de 2016 ambas cooperativas inglesas se fusionaron para formar una nueva entidad, UK Arla Farmers Cooperative Ltd (UKAF), manteniendo con AMBA la misma asociación y derechos que sus antecesoras, y los 2.700 asociados.

En 2012 hubo otras fusiones que dieron como resultado que los 8.024 asociados en Dinamarca, Suecia y Alemania se extendieran a 12.300 en esos países más Bélgica, Luxemburgo y el Reino Unido. En 2012 firmaron acuerdos para expandir la participación del mercado en China.

En 2014 se produjo otra fusión con la cooperativa EGM Walhorn, con 550 millones de kilogramos adicionales, y 426 asociados en Bélgica, 317 en Alemania y 52 de Holanda, dándole a Arla acceso a este último país.

Según el balance consolidado 2018, la cooperativa tiene actualmente 10.319 asociados localizados en Dinamarca, Suecia, Reino Unido, Alemania, Bélgica, Luxemburgo y Holanda. Entregaron 13,9 mil millones de kilogramos de leche (la quinta empresa más grande receptora de leche del mundo); la facturación total de la empresa ha sido de 10,4 billones de euros, con 19.190 empleados en 105 países. Ello

² www.arla.com/company/news-and-press/2011/pressrelease/members-vote-in-favour-hansa-milch-and-arla-foods-to-merge-760467/

representa alrededor de 1.984 kilogramos de leche por cada empleado, o un valor facturado de 1.484 euros por empleado por día.³

Como una gran parte de los empleados corresponden a los sectores de servicio, comercialización, distribución, desarrollo de productos e investigación, también implica que es mucho más alta la producción por empleado en las plantas procesadoras. Por regiones, el 47% de la facturación corresponde a Europa, Medio Oriente y África; el 38% a Asia; y el 15% a las Américas.

Reportan un capital accionario (*equity*) de 2,5 billones de euros, activos por 6,6 mil millones y un pasivo de 4,1 mil millones.

El Grupo Arla, actualmente, se conforma con cuatro segmentos de negocios:⁴

1. *Europa*, con una facturación total de 6.507 millones de euros, representa el 62% de la misma. En ella, el mayor ingreso proviene de Reino Unido (35%), Alemania (18%), Suecia (21%), Dinamarca (16%), Finlandia (5%) y Bélgica-Holanda (5%).

2. *Internacional*, con 1.576 millones de euros representa el 15%. Se focaliza en ventas a minoristas y empresas del sector alimentario fuera del Norte y Centro de Europa. La mayor facturación se da en Medio Oriente y Norte de África (36%), Rusia y otros (23%), en países de América (20%), países sub-saharianos (6%), sudeste de Asia (9%), China (6%).

3. *Ingredientes*, con 652 millones de euros representa el 6%. Se considera un líder mundial en ingredientes obtenidos del suero y usados en una gran gama de productos alimenticios y farmacéuticos. Pasó a ser una subsidiaria 100% de propiedad de Arla, aunque se produce en Dinamarca, así como en Alemania y Argentina. La mayor facturación por ventas se dio en Europa, Medio Oriente y África (47%), Asia (38%) y Américas (15%).

4. *Ventas Comerciales y Otras*, con 1.690 millones de euros, representa el 16,6%. Comprende la venta como insumos para la producción a otras empresas e industrias, de queso, manteca y leche en polvo. La importancia de este segmento radica en la posibilidad que le brinda de manejar la disponibilidad estacional y geográfica de la materia prima. Por clases de productos lácteos, la mayor facturación corresponde a la leche cruda (34%), leches en polvo (32%), quesos (22%), manteca, margarinas y productos para untar (7%) y otros (5%).⁵

³ Resultado de (facturación de 10,4 billones/19.190 empleados) /365 días.

⁴ www.docs.arla.com/annual-report/2017/EN/?page=68

⁵ www.docs.arla.com/annual-report/2016/EN/?page=94

A pesar de la dimensión que ha alcanzado esta cooperativa, es considerada como una de las que más rasgos ha mantenido de la forma tradicional, inclusive por el peso del capital colectivo.⁶ Sin embargo, para su actividad comercial, la cooperativa ha recurrido a la creación de empresas subsidiarias y la formación de *joint ventures*, ninguna de ellas cooperativas. En una de sus memorias se hace mención a discusiones que se están llevando adelante sobre la conveniencia de cambios futuros de la estructura cooperativa, para asegurar mayor transparencia y uniformidad entre asociados de diferentes países.⁷

Posición Estratégica Declarada

El objeto de la cooperativa, según el art. 2 de su estatuto,⁸ es el de “promover los intereses financieros de sus asociados en el negocio lácteo, recibiendo, procesando y vendiendo la leche producida y los productos derivados.” Por lo tanto, está focalizado en el aspecto económico, como una herramienta del productor lácteo para mejorar los resultados económicos de su actividad. En otro apartado agrega, además, “que las actividades no-cooperativas serán conducidas por sus subsidiarias”, con lo cual entendemos que refieren a toda la parte comercial, no societaria.

En un momento inmediato anterior a la liberación de las restricciones impuestas por las cuotas de leche en la Unión Europea (UE), el consejo de administración reafirmó la misión de la cooperativa de “asegurar **el máximo retorno posible para la leche de sus asociados** al mismo tiempo que crear nuevas oportunidades para aquellos propietarios que tengan el deseo y los recursos para incrementar su producción”. En 2015 se reiteraba que la misión de la cooperativa era asegurar el más alto valor por la leche de los asociados mientras crea oportunidades para su crecimiento, con la tarea de asegurar el mayor valor agregado para la leche y lograr un precio competitivo para ellos.⁹

En ese sentido, la cooperativa ya había fundamentado la fusión del 2000 en la necesidad de focalizarse en el desarrollo, procesamiento y comercialización de productos, dada la consolidación internacional de los niveles minoristas y de la industria láctea. La estrategia fue transformarse en un proveedor líder en el sector de ingredientes lácteos.¹⁰ A partir de entonces la entidad cooperativa avanzó con

⁶ Van Bekkum (2001).

⁷ 2017 *Annual Report*, pág. 55.

⁸ www.arla.com/globalassets/arla-global/company---overview/investor/arla-foods-amba---articles-of-association---february-23---updated.pdf.

⁹ 2015 *Annual Report*, pág. 48; www.arla.com/company/strategy/mission/.

¹⁰ www.arla.com/globalassets/global/investors/pdf/annual-report/eng/consolidated-annual-report-2014.pdf,

nuevas fusiones, adquisiciones y creación de *joint ventures* en numerosos países, declarando expresamente que su crecimiento estaba orientado en ese sentido y la voluntad de tomar las oportunidades que surgieran.

La cooperativa sostiene que los mayores volúmenes de leche acopiados son un requisito para el incremento de la escala y proveen la base para la innovación, el desarrollo de productos y de marcas que lideran la creación de valor. En 2015 fijaron como objetivo generar el 10% del ingreso con nuevos productos.¹¹

Los excedentes de Arla en 2018 alcanzaron 301 millones de euros, un 2,8% de la facturación de 10,4 billones de euros. Los reportes, tanto anuales como interinos, ponen de manifiesto el estricto seguimiento que la cooperativa realiza de la estrategia establecida como del cumplimiento de los objetivos de largo y mediano plazo.

Estrategia 2017

Según la dirección acordada en la Estrategia 2017, su curso central era crecer utilizando más leche hacia mercados con mayor demanda para crear un crecimiento rentable, y hacerlo rápido, de la manera más simple y buscando liderazgo de costos, manteniendo una base estable en Europa y desarrollando marcas globales. Específicamente mencionaba que buscaba su crecimiento fuera de Europa, aunque ganara participación de mercado en esta región.¹²

La cooperativa estuvo enfocada en afirmar su identidad, siendo las palabras claves: Cooperativa, Natural, Saludable y Responsable. Su estrategia especificaba que para 2017, al menos 10% de sus ganancias debían provenir del desarrollo de nuevos productos.

Las ocho categorías de productos en las que la empresa pretendía mejorar eran: mantequilla, queso de untar, especialidades de queso, bebidas con base láctea, yogures, leche en polvo, mozzarella e ingredientes. Asimismo, Arla también marcaba como objetivo reforzar su expansión en seis áreas geográficas: Europa, Oriente Medio, China, Rusia, Nigeria y Estados Unidos. Sus principales mercados europeos se encontraban en Reino Unido, Suecia, Dinamarca y Alemania.

Muy importante de notar es su estrategia, desde hace 10 años, de concentrarse en negocios estrechamente relacionados con la producción láctea, vendiendo participación o subsidiarias que no estuvieran en este grupo.¹³

¹¹ www.arla.com/globalassets/global/investors/pdf/annual-report/eng/consolidated-annual-report-2014.pdf, pág.

¹² 2014 *Annual Report*, pág. 57

¹³ *Annual Reports*, varios años.

Estrategia 2020

En la adopción de la nueva estrategia Buen Crecimiento 2020 (*Good Growth 2020*), reiteraron el principal objetivo de “**asegurar el mayor valor de la leche de sus asociados, creando valor en toda la cadena**, desde la vaca al consumidor.” Para ello declaran continuar operando teniendo como foco la eficiencia y optimización de la materia prima, el capital y los recursos humanos. También indican que los mayores volúmenes de leche permiten escalas y brindan la oportunidad para la innovación, el desarrollo de productos y de marcas.

Se ha renovado el objetivo de reducir costos y lograr ahorros entre 2016-2020 de unos 400 millones de euros, superior al establecido y logrado de la Estrategia 2012-2015 de 330 millones.

Tabla 6.1 Incidencia de los Costos 2016-2017 (millones de euros)

Costos de	2016	%	2017	%	2018	%
Producción	7.177	77,6	8.063	80,1	8.164	80,6
Ventas	1.642	17,7	1.584	15,7	1.540	15,2
Administrativos	435	4,7	419	4,2	422	4,1
Total	9.254	100	10.066	100	10.126	100

Fuente: *Annual Reports*, varios años.

En cuanto a la incidencia del costo de la leche cruda como materia prima en relación al resto, se observa que la misma aumentó en 2017, con una posterior caída (Tabla 6.2).

Tabla 6.2 Incidencia del Costo de la Leche cruda en la Producción (millones de euros)

Costos	2016	%	2017	%	2018	%
Leche cruda	4.028	43,5	5.048	50,1	4.807	47
Materiales para la producción*	1.463	15,8	1.231	12,2	1.468	15
Mano de obra	223	2,4	1.218	12,1	1.246	12
Costo de transporte	1.010	10,9	1.002	10,0	1.037	10
Depreciación, amortizaciones e <i>impairment</i> **	334	3,6	353	3,5	363	4
Otros ***	2.196	23,7	1.214	12,1	1.204	12
Total	9.254	100	10.066	100	10.126	100

Notas: *Incluye *packaging*, aditivos, insumos y cambios en inventario. **Pérdida por deterioro de activos. ***Costos de marketing, mantenimiento, utilities e IT. Fuente: *Annual Reports*, varios años.

Una preocupación especial en 2018 ha sido el anuncio de la elección del Reino Unido de retirarse como miembro pleno de la Unión Europea (Brexit). En ese país se generan para la cooperativa 2,7 billones de euros, contando con un activo de 1,1 billón, el 23% del total de leche recibida de 2.289 productores. Tiene además 11 plantas de producción, con 3.387 empleados. Esta alta incidencia ha elevado el riesgo comercial, desconociéndose aún los términos en los que efectivamente se producirá ese retiro, por un lado, y por otro, la gran fluctuación que está teniendo la libra esterlina, le ha hecho perder en 2018 aproximadamente 150 millones de euros.¹⁴

Mientras tanto, Arla ha incluido en su Memoria una parte en la que asegura se están preparando para posibles escenarios, declarando su posición de bregar para que se mantenga la libertad de comercio de los lácteos entre las partes sin barreras arancelarias ni para-arancelarias.

Membresía

En 2018 la cooperativa registró 10.319 asociados, de los cuales 25% estaban localizados en Suecia, 25% en Dinamarca, 18% en Alemania, 22% en el Reino Unido, 7% en Bélgica, 2% en Luxemburgo y menos del 1%, en Holanda (Tabla 6.3).¹⁵

Tabla 6.3. Localización de los Asociados de ARLA

País	2014	2015	2016	2017	2018
Suecia	3.366	3.174	2.972	2.780	2.630
Dinamarca	3.144	3.027	2.877	2.675	2.593
Alemania	2.769	2.636	2.461	2.327	1.841
Reino Unido	2.854	2.654	2.485	2.395	2.289
Bélgica	997	882	852	815	702
Luxemburgo	228	221	218	215	202
Países Bajos	55	56	57	55	62
TOTAL	13.413	12.650	11.922	11.262	10.319

Fuente: *Annual Reports*, varios números.

La cooperativa mantiene una política calificada de libre entrada y salida para sus asociados, con aviso de 4 meses por retiro y con la firma de contratos de entrega. Además, en el art. 5.4 de su estatuto establece que, si un asociado no ha hecho entregas de leche por 6 meses o más en el año fiscal, se considerará terminada su asociación. Los

¹⁴ 2018 *Annual Report*, pág. 21.

¹⁵ 2018 *Annual Report*, pág. 10.

asociados aportan certificados de responsabilidad limitada (como capital) para afrontar pagos en caso de liquidación.

Estructura de Inversión

Conformación del Capital

La necesidad de adecuar la capacidad productiva para el incremento en la producción de leche esperada luego del cambio en la política lechera comunitaria, ha llevado a la cooperativa a incrementar las inversiones desde 2015 en plantas, equipamiento e infraestructura, así como en tecnología de información. En la conformación del capital de la cooperativa se distingue:

a. *Un capital individual*, con certificados accionarios a nombre de cada asociado, que reciben intereses, y que en 2018 alcanzó un total de 456 millones de euros. Este capital proviene, en primer lugar, del aporte proporcional al valor de los kilogramos de leche entregada en un período de 5 años que cada asociado debe realizar; el que posteriormente, con el paso de los años, puede incrementarse con la capitalización de los retornos (conocido como *capital contribuido*); y

b. *Un capital colectivo* con reservas especiales y otras establecidas por ley. Con 10.319 asociados y 12,4 mil millones de kilogramos de leche entregada, el capital social alcanzó en 2018 unos 1,8 billones de euros.¹⁶

El capital individual recibe un interés decidido por el Consejo de Administración. Los certificados no son negociables ni apreciables. En caso de retiro de los asociados, con la aprobación del Consejo de Representantes, la cooperativa puede pagarlo en tres años. En caso de liquidación de la cooperativa, el remanente se distribuirá entre los asociados en proporción a los volúmenes de leche entregada en los últimos 3 años. En el balance de 2018 el capital contribuido (capitalización de retornos) llevó un interés igual al CIBOR 12 meses + 1,5%. También el reembolso de acciones a asociados que se jubilaron o dejaron de ser miembros sumó 22 millones de euros.

En 2014 se adoptó una resolución de incrementar el capital individual requerido de cada asociado, pasando de 4,5% a 4,75% del valor total percibido (*performance price*). Luego se decidió bajarlo a 3,95% tomando en consideración la distribución del pago suplementario propuesto de un (1) euro por kilogramo de leche.

Aparte de los certificados, la cooperativa utiliza otros instrumentos para obtener fondos de inversión, como la emisión de

¹⁶www.arla.com/4927e1/contentassets/d968a7fbbad24880a14ada9e65e91f44/arla_consolidated_annual_report_2018.pdf

bonos o acciones negociables comercializadas por determinados bancos.

El Capital y la Distribución de Excedentes:

La cooperativa se basa en el principio de que los proveedores de la materia prima son también los propietarios, y por lo tanto, los excedentes vuelven a ellos bajo la forma de mayores precios por la leche entregada, con remuneraciones por el capital aportado, como se aprecia en el Tabla 6.4.

Tabla 6.4. Arla: Distribución de Excedentes 2018.

Distribución de Ganancias Netas (millones de euros)	2017	2018
Arla Foods ganancias netas	285	290
Pago suplementario por la leche (13er pago)	124	287*
Interés sobre el capital	3	3
Total Pago Suplementario	127	290
Consolidación total (retenido):	158	0
Colectivo: Reservas para Propósitos Especiales	120	0
Individualizado: certificados accionarios	38	0

Nota: *Incluye por única vez un pago extraordinario fuera de la política de consolidación usual. Fuente: *Annual Report 2017-2018*.

De las ganancias netas (excedentes anuales) de la cooperativa, se hace:¹⁷

1. Un pago suplementario a los asociados a fin de año como bono, o 13er pago. Está calculado como porcentaje del valor de las ganancias del grupo que le corresponde a cada productor, según el valor de la leche entregada, y el interés correspondiente sobre el capital aportado. Para 2017 fue de 1 centavo de euro por kilogramo de leche, ascendiendo a 127 millones de euros y por intereses 3 millones de euros. En 2018 se decidió que, por única vez, para apoyar a los productores, el total de excedentes se destinara a pago suplementario correspondiendo a 2,3 centavos de euro por kilogramo de leche de los asociados, además de 3 millones correspondientes a pago de intereses (1,53%) por capital individual contribuido.

2. Apropiaciones, bajo la denominación de consolidación total, para financiar el crecimiento y desarrollo futuro de la cooperativa. Una parte se asigna bajo la forma de certificados accionarios individualizados a nombre de cada socio, y otra es colectiva, como

¹⁷ www.docs.arla.com/annual-report/2017/EN/?page=80

reservas con propósitos específicos. En 2017, 120 millones de euros fueron asignados para capital colectivo y 38 millones para capital individual.¹⁸ En 2018, de no haberse decidido otra cosa, hubieran correspondido 127 millones como pago suplementario mientras que 163 millones hubieran sido consolidados y asignados: 54 millones, o sea 1/3, a capital individual (capital individual contribuido), mientras que 109 millones (2/3) hubiesen ido como capital común o colectivo (reservas para propósitos especiales).

Por lo tanto, el pago de la leche conlleva elementos propios del precio de mercado de la materia prima y de la retribución al asociado como inversor, dependiente de los resultados que haya obtenido financieramente la cooperativa en su balance consolidado.

Impositivamente, los retornos se visualizan como ingresos personales de los asociados, lo que significa que pagan impuestos a los ingresos sobre la base del precio adelantado de la leche y su correspondiente retorno. El régimen aplicable depende de cada país. Arla paga impuestos sobre los activos, que en parte se han constituido por las ganancias retenidas. Con respecto a las subsidiarias, constituidas como empresas S.A. o de responsabilidad limitada, pagan impuestos como cualquier otra empresa de capital.

Por lo tanto, las inversiones del grupo son financiadas por capital propio y externo, con un *equity ratio* de 37% en 2018, 36% en 2017, 34% en 2016, 31% en 2015, y 28% en 2014. El riesgo relacionado con cambios en los intereses y divisas se manejan con el uso de instrumentos varios, como mercados futuros (*hedgings*), también se maneja el riesgo de volatilidad en los precios de la materia prima.

Compañías Subsidiarias

La estrategia de la cooperativa de participar en numerosos mercados y productos la ha llevado adelante mediante la creación de compañías, controladas en el 100% o en parte por la cooperativa, y por asociaciones con otras empresas (Apéndice).¹⁹

Las inversiones en propiedades, plantas y equipamiento alcanzaron un valor total de 2.308 millones (2018); por países correspondía un 42% a Dinamarca, 26% a Reino Unido, 12% a Suecia, 13% a Alemania y 7% al resto.²⁰ La mayor parte de los activos tangibles se localizan en Dinamarca, Suecia, Alemania y el Reino Unido.²¹

¹⁸ 2017 *Annual Report*, pág. 12.

¹⁹ Arla clasifica como asociadas a aquellas empresas en las que tiene influencia pero no control, mientras que cuando lo hace las define como *joint ventures*.

²⁰ 2017 *Annual Report*

²¹ 2017 *Annual Report*, pág. 98.

En el caso de las subsidiarias, reciben materia prima de no asociados. Se paga el precio de mercado por la leche (sin el adicional por performance de la cooperativa), y suelen ser menores que los pagados en Dinamarca.

Estructura Transaccional

La cooperativa declara que *el propósito es pagar a los productores que entregan el precio más alto posible por la materia prima. “Arla crea valor para sus miembros como un canal confiable de ventas”*.²² Así el precio pagado a los asociados distingue entre la retribución al asociado como productor por la materia prima y como inversor por el valor agregado generado por la cooperativa.

Independientemente de la localización de los asociados, toda la leche es comprada por la cooperativa madre (Arla Foods amba) como un gran pool, y pagada el mismo precio. Luego Arla la vende a las diferentes compañías del grupo a ese precio. Este es establecido en base al objetivo de una ganancia final determinada (por ejemplo 3% de la facturación), y un promedio de la esperada de las diferentes categorías y mercados en los que participa.²³

La cooperativa tiene la obligación de recibir toda la leche producida por los asociados, aunque en algunos países, compra leche a terceros por contrato. A su entrada, los nuevos asociados firman un acuerdo de garantía de entrega de leche equivalente a un valor promedio de los pasados cinco años.

Dado el alto porcentaje del mercado de la cooperativa en Dinamarca, para la aprobación de la fusión, la Autoridad Regulatoria de la Competencia requirió que en caso de retiro los asociados debían dar un aviso de 4 meses; se les debía permitir entregar hasta un 20% de la leche a otros procesadores; y desprenderse de una planta con capacidad de 15% del consumo del país. Además que los competidores pudieran comprarle leche cruda cuando lo necesitaran, así como tener acceso a los canales de distribución.

Composición del Precio de la Leche a los Productores:

El precio pagado a los asociados comprende:

a. El precio anticipado. Se efectiviza al contado cada 15 días por la leche entregada en el período. Se calcula en base a la calidad tomando en cuenta grasa y proteína, con ajustes por calidad (conteo bacteriano y celular). Se distingue entre precio para leche fluida basada en 4% de grasa y 3,3% de proteína; y leche para manufactura,

²² Balance (2014), pág. 40.

²³ 2017 Annual Report, pág. 38.

recolectada día por medio, 4,2% de grasa y 3,4% de proteína;²⁴ 20 mil UFC/ml conteo bacteriano, 200 mil de células somáticas por ml.

En la recolección se cobra un costo fijo por parada que disminuye para productores más grandes, y se suele hacer un ajuste al pago de la leche agregando una bonificación a quienes tuvieron recolección independiente a cualquier hora del día.²⁵ El precio anticipado de 2017 ascendió a 35,8 euros los 100 kg, y el de 2018 a 34,1 euros.

b. El precio por performance, agrega el excedente de la empresa cooperativa por kilogramo de leche para un período especificado (normalmente un año). *El precio por performance indica el básico más el valor que la cooperativa ha generado por cada kilogramo de leche recibida de los productores.*

En 2017 los excedentes de Arla permitieron agregar 2,30 centavos de euro por kilogramo por litro de leche, lo que agregado al precio anticipado, llevó al asociado de la cooperativas a cobrar efectivamente 38,1 centavos de euro por kilogramo como precio performance final. En 2018 el precio performance fue de 36,4 euros por kg.

Ese pago adicional se puede realizar en parte en dinero y en parte en certificados accionarios, como se explicó previamente. Este precio le permite a los asociados comparar si fue conveniente su participación en la cooperativa comparado con lo que hubiera recibido de otras empresas lácteas competidoras.

Según la cooperativa “el precio performance resulta de la suma de un negocio bien manejado y eficiente, marcas establecidas, buen servicio a los clientes y un negocio innovador en ingredientes lácteos que ha sustentado el crecimiento fuera de Europa y fortalecido nuestra posición en mercados críticos (*core markets*). Esta fortaleza es particularmente importante ahora dados los crecientes volúmenes” (en función de la desaparición de las cuotas europeas).

El precio total (*performance*) pagado al asociado ha venido incrementándose, con 34,6 centavos de euro por kilogramo en 2010; 38,6 en 2011; 36,9 en 2012; 41 en 2013 y 41,7 en 2014, disminuyó en 2015 a 33,72 euros, 30,9 en 2016, 38,1 en 2017, 36,4 en 2018.

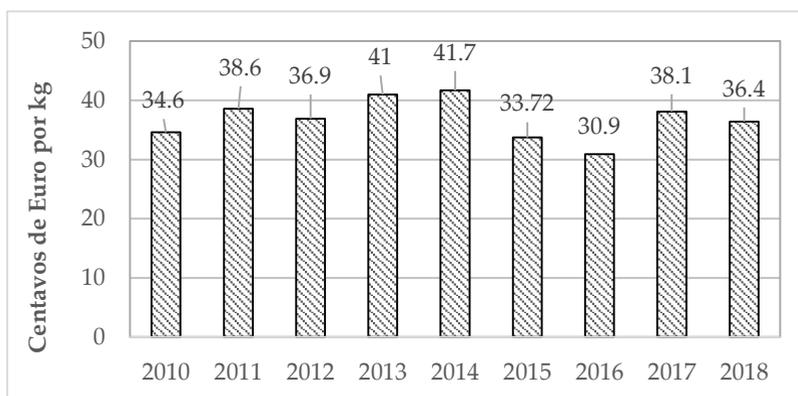
Por ello, es muy importante el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Todos los años se marcan objetivos sobre los cuales se hace un seguimiento explícito y el reporte correspondiente en los documentos oficiales. Las expectativas sobre el comportamiento del mercado, tanto de la leche como materia prima, así como de la

²⁴ www.arlafoods.co.uk/overview/news--press/2018/pressrelease/arla-foods-ambas-milk-price-for-september-remains-unchanged-2647364/

²⁵ www.milkprices.nl/Reports/MPV_REPORT_2014.pdf, pág. 9.

demanda de los consumidores finales, da lugar a estimaciones sobre la evolución de precios, cantidades ofrecidas o demandadas, y resultados posibles.

Figura 6.1 Evolución del Precio Total (por performance) recibido por la Leche de Asociados de Arla.



Fuente: www.mynewsdesk.com/arla-foods/images/performance-price-2014-391150.
www.arla.com/company/investor/financial-statements/performance-price/

Por ejemplo, para 2018 se esperaba una caída estacional del precio de la leche, un valor de facturación total de entre 10-10,5 millones de euros, con una ganancia de entre el 2,8-3,2% de la misma; un porcentaje por encima del 45% en la participación de los productos de marca, así como por encima del 20% del segmento internacional; un crecimiento entre 1-3,5 % en el volumen de productos estratégicos, y un impacto mínimo de ganancia de eficiencia de 30 millones de euros (400 millones a final de 2020) en uno de sus nuevos programas destinados a incrementar los retornos a los asociados manteniendo un precio competitivo por la leche y la reinversión en áreas que prometen crecimiento.

Tabla 6.5. Participación de Mercado de Arla

Año	Recibo Leche (millones kg)	Crecimiento Facturación por Marcas (% anual)	Participación por marcas (brand share)
2018	13.903	3,1	45,2
2017	13.937	3,0	44,6
2016	13.874	5,2	44,5
2015	14.192	3,4%	42,1%
2014	13.570	2,1%	n.d.

Fuente: *Annual Reports 2015-2018*.

Finalmente, la participación en la facturación total de los productos estratégicos de marca fue de 45,2% en 2018, con una tendencia alcista leve respecto a años anteriores y una participación del comercio internacional que viene evolucionando del 18,1 % en 2015 al 20,2% en 2017 y 19,6% en 2018.

Estructura de Gobernanza

Los asociados de la cooperativa se localizan en siete países, como se mencionó al comienzo. Dadas las propias características de cada uno de ellos, mantener la participación democrática presenta un desafío que preocupa en forma continua a sus directivos. En 2017 se han producido algunos cambios, particularmente en relación a la estructura, elegibilidad y procedimientos eleccionarios del Consejo de Representantes. No obstante, este cambio es un primer paso hacia otros en el futuro que ya se están pensando, y para los cuales se están ofreciendo alternativas de capacitación.

Asociación. La cooperativa cuenta como asociados a personas físicas y jurídicas. Los productores de Dinamarca y Suecia, inicialmente fundadores de las entidades madres, son individualmente asociados a Arla Foods Amba, mientras que fuera de esos países, los asociados son cuatro personas jurídicas: 1) Hansa Arla Milch eG (anteriormente Hansa Milch Mecklenburg-Holstein eG, norte de Alemania, fusionadas en 2011); 2) MUH Arla eG (anteriormente Milch Union Hocheifel eG); 3) UK Arla Farmers (anteriormente Milk Link Limited y Arla Foods Milk Partnership) y 4) Walhorn.

Elección. Dada la diversidad y gran cantidad de asociados, el modelo de Arla comprende diferentes estructuras y modalidades de elección democrática en cada país. Por ejemplo, en Dinamarca y Suecia existen comités distritales de base, que a su vez están agrupados regionalmente, mientras que en el resto de los países tienen organizaciones locales. Cada año, los asociados locales realizan una asamblea anual en Dinamarca, Suecia, Reino Unido y Europa Central (Alemania, Holanda, Bélgica y Luxemburgo) en las cuales eligen a los delegados de sus distritos en el Consejo de Representantes.

El Consejo de Representantes (*Board of Representatives*) es el cuerpo supremo de gobierno. Con la reforma de 2017 quedó conformado por 187 miembros, de los cuales 175 son asociados y 12 empleados. El número de representantes por cada país depende en un 50% del volumen de leche entregada, y en el otro 50% de la cantidad de asociados.²⁶

²⁶ www.arla.com/company/management/cooperative-governance/

El Consejo mantiene un mínimo de 2 reuniones anuales y es el responsable por la designación del Consejo de Administración (*Board of Directors*), así como de la forma de distribución de los excedentes anuales.

El Consejo de Administración está integrado por 15 productores asociados, de los cuales 6 asociados provienen de Dinamarca, 4 de Suecia, 1 de Hansa Milch, 1 de MUH, 1 de EAGM Walhorn y 2 de UKAF. Otros 3 miembros son representantes de los empleados, lo que hacen un total de 18 integrantes.

El Consejo es responsable en primer lugar de determinar estrategias generales de largo plazo y de asegurar que la cooperativa se administre en el mejor interés de los asociados. Además de monitorear las actividades de la empresa y el manejo de los activos, designa al Consejo Gerencial Ejecutivo. Junto con el Consejo de Representantes deciden la dirección estratégica, aquéllas que refieren al largo plazo, a inversiones de relevancia, fusiones y adquisiciones, tanto como planificar y reclutar la gerencia ejecutiva. Una de las preocupaciones de la cooperativa ha sido la equidad en la representación de género que refleje la composición de los asociados. En 2017 en el Consejo de Administración el 12% eran mujeres, así como el 8% en el Consejo de Representantes.²⁷

Formalmente también existen 4 Consejos de Área (*Area Councils*): Suecia, Dinamarca, Europa Central y Reino Unido, que son subcomités del Consejo de Administración. Están integrados por miembros de éste y del Consejo de Representantes. Actúan de nexo para ocuparse de los intereses y aspiraciones de los productores en cada una de esas áreas geográficas.

La gobernanza corporativa de la parte empresarial está compartida entre el Consejo de Administración y el Grupo Gerencial Ejecutivo.²⁸ Ambos se reúnen para definir y supervisar la dirección estratégica, organizar y gerenciar la empresa y supervisar la administración para el cumplimiento de los objetivos, que en el caso de la cooperativa, es pagar a los asociados el precio más alto posible.

La remuneración del Comité Ejecutivo (*Executive Board*) es propuesta por la presidencia y aprobado por el Consejo de Administración (*Board of Directors*). La remuneración de los integrantes de este último es aprobada por el Consejo de Representantes, anualmente. Ambos organismos se considera tienen influencia significativa sobre la marcha de la cooperativa, y los productores que

²⁷ www.arla.com/company/responsibility/responsible-relations/

²⁸ www.arla.com/company/management/cooperative-governance/

lo integran reciben tratamiento en términos de precios por la leche igual que los otros asociados.²⁹

En los balances anuales se incluyen cuadros anexos con las remuneraciones a esos grupos, así como el detalle por separado de las transacciones que realizaron los miembros del Consejo de Administración con la cooperativa, para dar mayor transparencia.

Comunicaciones

Una muy amplia información está disponible en los sitios de internet de la cooperativa, que cubre tanto aspectos societarios como empresariales. Además de especificar claramente la misión, visión, identificación de la cooperativa. Se incluye el estatuto completo, así como memorias y balances de varios años, informes semestrales, información de productos, de estrategias, de cumplimiento de las mismas, de la organización, de investigación y desarrollo, entre otros.

Sostenibilidad Ambiental

Uno de los pilares establecidos en el Código de Conducta de Arla es la sostenibilidad ambiental.³⁰ Como parte de la estrategia de Arla, el Programa Arlagardem de Asegurancia de la Calidad, establece requisitos para sus asociados.³¹ Refiere a garantías en la calidad de la leche, en la seguridad, en el bienestar animal y en dos aspectos de la producción relacionadas con el paisaje cultural y ambiental, así como en la optimización de la explotación de nutrientes y el uso mínimo de agroquímicos. Mucho énfasis es puesto en el objetivo de la reducción en la emisión de gases efecto invernadero de las explotaciones asociadas, establecido en un 30% para 1990-2020. Por ello, se realizan evaluaciones por expertos externos, y al final de 2018 se había conseguido una reducción del 24%. Asimismo, se reporta que la producción de electricidad basada en sistemas solares, de viento o con biogás en las mismas ha alcanzado el 61% del consumo que hacen anualmente, y que se pone mucho esfuerzo para incentivar a los asociados a implementar actividades y prácticas que promuevan el secuestro de carbono.³²

²⁹ www.arla.com/about-us/organisation/cooperative-democracy.

³⁰ www.arla.com/company/responsibility/code-of-conduct/.

³¹ www.arla.com/globalassets/arla-global/company---overview/responsibility/pdf/quality-assurance-programme/20170101-arlagarden-qap-v.-5.2-january--2017-en-translation.pdf.

³² 2018 *Annual Report*, pág. 49.

CAMBIOS Y PROBLEMAS DE AGENCIA

El objeto social de la cooperativa está focalizado en producir beneficios económicos para sus asociados mediante el valor agregado a la leche. Para ello, determina periódicamente su estrategia y hace anualmente el seguimiento sobre el cumplimiento de la misma. La principal evolución se ha venido dando por la internacionalización y las fusiones o absorciones que excedieron los países de origen y se extendieron a otros países europeos. Las adecuaciones realizadas, como en otras cooperativas del mundo, han tomado en cuenta aspectos de su estructura de capital, transaccionales y de gobernanza, con modificaciones que parecen apuntar a corregir debilidades de la forma cooperativa tradicional para entrar a mercados muy diferenciados. Conserva algunos aspectos de las mismas, como la importancia de las reservas y el control de los asociados, con la modalidad de haber recurrido a empresas satélites y *joint ventures* en diferentes partes del mundo para cumplir con los objetivos.

En primer lugar, al ser una cooperativa internacional, no se puede hablar de una característica única, sino que ha adoptado variantes según cada país en el que opera. Como en otros casos, la cooperativa se centra en pagar los mayores precios por la materia prima de los asociados, para lo cual toma en cuenta parámetros de calidad como precio base, por una parte, y el rendimiento por performance del sistema en su conjunto como retorno adicional que determina el precio final del producto.

Por otra parte, la integración de capital individual (certificados, equivalentes a cuotas partes) pasa, como en la mayoría de otros casos, por una proporcionalidad con el valor de los volúmenes entregados. Pero los asociados han tratado de mantener algunos aspectos de las cooperativas tradicionales, como un hombre un voto en la primera instancia de elección de los representantes en los consejos distritales. Otro tipo de proporcionalidad, como la cantidad de asociados en cada país y los volúmenes que manejan, entran en juego para otros niveles de la elección.

La característica que parece más distintiva en función de lo que investigamos en esta instancia es, en primer lugar los continuos cambios que va produciendo en su estructura a medida que lo necesita para implementar las estrategias elegidas, sin que la forma cooperativa constituya obstáculo. El seguimiento de cuatro años de balances, entre 2014 y 2018, ha sido suficiente para verificar los mismos.

En segundo lugar, aún cuando hubo adquisiciones de otras compañías o fusiones con cooperativas en otros países, en ningún momento se puso en duda la adecuación del nuevo emprendimiento a las condiciones imperantes en el país en que el mismo ocurría. Ello

demuestra una apertura y flexibilidad organizacional amplísima, superadora de los límites que usualmente se mencionan para la forma cooperativa.

También es llamativa la variedad de negocios que lleva adelante a través de numerosas empresas satélites y alianzas estratégicas con la modalidad de empresas de capital. Ya sea con control accionario total o a través de *joint ventures* con parte accionaria, el grupo ha avanzado tanto en la cadena láctea con productos de mayor valor agregado hacia el consumidor como hacia atrás, al productor.

No menos importante parece ser la preocupación por mantener un sistema de información muy detallado de sus características y estrategias, tanto para asociados, clientes como público en general. No solamente en relación a aspectos societarios, sino también empresariales.

La cooperativa ha pasado de esta manera a utilizar las herramientas de la economía de mercado como brazos para sobrellevar las limitaciones que pudo haber encontrado en la forma cooperativa pura, y competir de igual a igual con las mayores empresas de capital del mundo. La importancia que tiene el Reino Unido en su composición, la ha llevado a declarar que el Brexit constituye el mayor riesgo de todos los que enfrenta, lo que sin duda llevará a nuevos cambios en su estructura y estrategia en estos años venideros.

BIBLIOGRAFIA

Arla Foods (Varios años). *Annual Reports*.

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

van Bekkum, O. (2009). *Cooperative Champions or Investor Targets? The Challenges of Internationalization & External Capital*. The Netherlands: Nyenrode Business Universiteit.

APÉNDICE

Subsidiarias y Joint Ventures de Arla Foods amb

	País	% Propiedad
ARLA FOODS INGREDIENTS GROUP P/S	Dinamarca	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S Denmark	Dinamarca	100
Arla Foods Ingredients KK Japan	Japón	100
Arla Foods Ingredients Inc. USA	EEUU	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd. Korea	Corea	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd. China	China	100
Arla Foods Ingredients S.A. Argentina *	Argentina	50

	País	% Propiedad
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd. Singapore	Singapur	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V. Mexico	México	100
Arla Foods Holding A/S	Dinamarca	100
Arla Foods Distribution A/S	Dinamarca	100
Arla Foods International A/S Denmark	Dinamarca	100
Arla Foods B.V. Netherland	Países Bajos	100
Arla Foods Ltda Brazil	Brasil	100
Danya Foods Ltd. Saudi Arabia	Arabia Saudita	75
Arla Foods Finance A/S Denmark	Dinamarca	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd Guernsey	Dinamarca	100
Arla Foods Energy A/S Denmark	Dinamarca	100
Arla Foods Trading A/S Denmark	Dinamarca	100
ARla DP Holding A/S	Dinamarca	100
Arla Foods Investments AS	Dinamarca	100
Arla Senegal SA	Senegal	100
Tholstrup Cheese A/S Denmark	Dinamarca	100
Tholstrup Cheese USA Inc. USA	EEUU	100
Arla Foods Belgium A.G. Belgium	Bélgica	99
Mölkerei Walhorn GmbH Germany	Alemania	100
Arla Foods Ingredients GmbH, Germany	Alemania	100
Arla CoAr Holding GmbH Germany	Alemania	100
Arla Biolac Holding GmbH Germany	Alemania	100
Arla Foods Kuwait Company LLC Kuwait	Kuwait	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L. Lebanon	Líbano	50
Arla Foods Qatar WLL Qatar	Qatar	40
AFIQ WLL Bahrain **	Bahrain	25
Arla Foods Trading y Procurement Ltd. Hong Kong	Hong Kong	100
Arla Foods AB Sweden	Suecia	100
Arla Foods Panama S.A.	Panamá	100
Arla Foods Inc.	Filipinas	100
Arla Foods Ltd	Ghana	100
Arla Global Dairy Products Ltd	Nigeria	100
Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	50
TG Arla Dairy Products Ltd	Nigeria	100
Arla Foods AB	Suecia	100
Arla Gefleortens AB	Suecia	100
ARla QY		
Arla Oy Ab Finland	Finlandia	100
Restaurang akademien Aktiebolag** Sweden	Suecia	50
Vardagspuls AB	Suecia	100
Arla Foods Russia Holding AB Sweden	Suecia	100
Arla Foods Inc. USA	EEUU	100
WNY Cheese Enterprise **	EEUU	100
Arla Foods Production LLC USA	EEUU	100
Arla Foods Transport LLC USA	EEUU	100

	País	% Propiedad
Arla Foods Deutschland GmbH Germany		
Arla Verwaltungs und Vertriebs GmbH Germany	Alemania	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Alemania	100
Arla Foods Artis LLC Russia	Rusia	20
Martin Sengale SAS France	Francia	100
Team-Pack GmbH Germany	Alemania	100
Arla Foods France, S.a.r.l France	Francia	100
Dofo Cheese A/S eksport K/S	Dinamarca	100
Dofo Cheese USA Inc.	EEUU	100
Aktieselskabet J. Hansen Denmark	Dinamarca	100
J.P. Hansen USA Inc.	EEUU	100
AFI Partner ApS	Dinamarca	100
Arju for Food Industries SAE	Egipto	49
Andelssmør A.m.b.a. Denmark	Dinamarca	98
Arla Côte d'Ivoire Ivory Coast	Costa de Marfil	51
Arla Foods AS Norway	Noruega	100
Arla Food Bangladesh Ltd. Bangladesh	Bangladesh	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd. China	China	100
Arla National Foods Products LLC UAE	UAE	100
Arla Foods Hellas S.A. Greece	Grecia	100
Arla Foods Inc. Canada	Canada	100
Arla Logistik eG Germany	Alemania	100
Arla Foods Mayer Australia Pty Ltd	Australia	51
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V. Mexico	México	100
Arla Foods S.A. Spain	España	100
Arla Foods S.a.r.l. France	Francia	100
Arla Foods SRL	República Dominicana	100
Arla Foods SA Poland	Polonia	100
Arla Foods Srl Italy	Italia	100
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited UK	Reino Unido	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o. Poland	Polonia	100
Arla Milk Link Ltd. UK	Reino Unido	100
Arla National Food Products LLC	UAE	40
Cocio Chokolademælk A/S Denmark	Dinamarca	50
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (under liquidation)	Alemania	100
Marygold Training K/S	Dinamarca	100
Mejerfloreningen	Dinamarca	91
COFCO Dairy Holdings Limited**	British Virgin Islands	30
Svensk Mjölk Ekonomisk förening** Sweden**	Suecia	75
Lantbrukarnas Riskförbund upa**	Suecia	24

* Joint Ventures, ** Asociados. Fuente: 2017 Anual Report. pág. 130-131