

Oportunidades y amenazas del proceso de internacionalización

La internacionalización de una empresa, y por tanto también, de una cooperativa, conlleva de hecho algo más que la simple exportación del producto. Una cooperativa, como cualquier empresa, se puede considerar internacionalizada si su orden societario se hace transnacional. Desde este punto de vista, son pocas las cooperativas verdaderamente internacionalizadas.

Mario Campi. Director general de Legacoop Agroalimentare.

En toda la Unión Europea existen cooperativas con actividades internacionales de distinto género. En los países, sobre todo en el norte de Europa, con sistemas agrícolas muy concentrados en pocos productos y con mercados de consumo restringido, las cooperativas se han preparado desde su origen para dirigirse al mercado exterior. Luego, poco a poco, han ido ampliando su tendencia natural a la exportación, formando organizaciones para la venta directa en los mercados exteriores.

casos las cooperativas competidoras prevén la integración de las ventas en una única entidad, constituyendo conjuntamente una sociedad de capital, controlada por ambas partes. En otros casos, se prevé la comercialización recíproca de los productos de cada una.

Recientemente, y tras la aprobación por parte del Consejo de la Unión Europea del Reglamento que contiene el estatuto de la cooperativa europea, han empezado a extenderse los casos de fusiones entre coope-

bovino y porcino, hortalizas y frutas frescas y transformadas, vino, quesos curados, miel-, que podrían situarse entre el primer y segundo puesto. En este mismo grupo operan algunas decenas de cooperativas que podrían situarse entre las primeras cinco. Se trata de empresas grandes o medio grandes en el contexto italiano, pero medianas o medio pequeñas si se sitúan en un contexto europeo. Cabe subrayar que estas cooperativas disponen a menudo de cuotas de exportación discretas pero no están internacionalizadas.

La internacionalización de una empresa, y por tanto también, de una cooperativa, conlleva algo más que la simple exportación del producto. Una cooperativa se puede considerar internacionalizada si su orden societario se hace transnacional. Desde este punto de vista, son pocas las cooperativas verdaderamente internacionalizadas. Por ejemplo, en el sector de embutidos italiano (carne de porcino), la histórica cooperativa Unibon (Módena, norte de Italia), ha constituido, junto con un socio privado, una sociedad de capital denominada Grandi Salumifici Italiani, internacionalizándose en el mercado chino.

En el sector del vino tenemos otro caso que responde a la tipología de la internacionalización con la adquisición por parte de la cooperativa Gruppo Italiano Vini (una cooperativa que presenta el mayor porcentaje de tendencia a la exportación, más del 50% de su facturación total) de la sociedad de exportación.

El crecimiento en dimensión y un nuevo orden societario del grupo cooperativo, constituyen dos de los principales efectos colaterales del proceso de internacionalización

Otras cooperativas desarrollan esas mismas actividades de producción en el exterior. Las asociaciones pueden ser de dos tipos: alianzas con empresas competidoras –cooperativas o incluso, con frecuencia, sociedades de capital– y alianzas con clientes –las cadenas de distribución–. En algunos

casos las cooperativas competidoras prevén la integración de las ventas en una única entidad, constituyendo conjuntamente una sociedad de capital, controlada por ambas partes. En otros casos, se prevé la comercialización recíproca de los productos de cada una.

En el contexto de las cooperativas agroalimentarias italianas están presentes numerosas cadenas de empresas –leche, carne de

Es evidente cómo a medio o largo plazo esta todavía escasa internacionalización podrá constituir una desventaja competitiva notable y, por consiguiente, un límite serio con respecto a la renovación del propio mandato y a la defensa de los intereses representados, en primer lugar, de las empresas agrícolas asociadas.

Desafíos al sistema de gobierno del grupo cooperativo

Los procesos de globalización de los mercados y, en consecuencia, el esfuerzo de situarse en mercados que estén fuera del territorio originario de nacimiento y asentamiento de la cooperativa, está dando lugar a otros dos fenómenos colaterales muy importantes: crecimiento en dimensión (a través de fusiones e integraciones entre cooperativas y, a veces, entre cooperativa y socio privado) y nuevo orden societario del grupo cooperativo. Se trata, en síntesis, de la separación de las actividades estrictamente industriales y comerciales (con la marca comercial unida), que pasan a una sociedad de capital controlada totalmente o en parte, mientras que las activi-

dades de recogida y procesamiento del producto agrícola (con las actividades cada vez más decisivas de control cualitativo de la cadena productiva entera y de las certificaciones de cadena) y de la organización y participación activa de los socios agricultores quedan en manos de la cooperativa.

Nacen, en este punto, nuevos desafíos al sistema de gobierno del grupo cooperativo, o mejor dicho, del grupo cooperativo-sociedad de capital, entre los beneficios y los riesgos.

En primer lugar se configura de este modo un orden de "grupo cooperativo" portador potencial de una serie de capacidades positivas respecto a sus ritmos de crecimiento cuantitativo y de desarrollo cualitativo.

En segundo lugar se crean, por esa vía, condiciones más favorables para la búsqueda de alianzas empresariales (sobre cada actividad) con sujetos cooperativos o de otra naturaleza societaria y, por consiguiente, para la más rápida consecución, en algunos factores críticos, de dimensiones más coherentes con el nuevo contexto competitivo, beneficiando así a los socios agricultores.

Esta articulación de grupo permite a la cooperativa concentrar fuertemente su actividad (típica de la organización de productores en su concepción moderna) en la construcción de un proyecto de valorización, no sólo del producto de que se trate, sino de la empresa agrícola asociada y de su inclusión en un sistema relacional que la aproxime con la mayor profundidad posible a los consumidores.

Evidentemente, si esta configuración de "grupo cooperativo" permite el desarrollo de alianzas de naturaleza industrial y/o comercial, por las mismas razones puede favorecer el impulso y la consolidación de vías de internacionalización, procurando las alianzas en un contexto más amplio respecto al nacional y, por qué no, prioritariamente con cooperativas de otros países. No obstante, tras los beneficios no se deben ocultar los riesgos. Estos se refieren especialmente al riesgo de una pérdida del control de la cadena industrial y comercial, juntamente con el patrimonio de la marca. Se trata por ello de un camino que se construye con atención y fuerte participación de la base social de los agricultores, con una gerencia bien preparada y muy bien controlada por la "propiedad". ●

Un **nuevo Tractor** equipado con el revolucionario motor Kubota V3800-DI-T1 y una caja de cambios de hasta 48 velocidades en cada sentido de la marcha.



Kubota



Nuevo diseño

El nuevo capó totalmente abatible le facilitará un cómodo acceso a los elementos mecánicos para ahorrar tiempo en las labores de mantenimiento. El tubo lateral de escape pegado al bastidor derecho de la cabina supone una notable mejora de la visibilidad frontal.

- Transmisión hidráulica con inversor y Hi-lo.
- Frenos hidráulicos en baño de aceite, incluido el freno de remolque en serie.

KUBOTA ESPAÑA, S.A

C/ De las Flautas, 11 - Portal. 28044 Madrid

Tlf.: 91 508 64 42. Fax: 91 508 05 22

www.kubota-spain.com