

“COMPORTAMIENTO Y POSICIÓN TRIETÁPICA BCG DE LAS TOP20 COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN EL MUNDO Y EN LA UNIÓN EUROPEA, PERIODO 2015-2018”

Antonio Colom Gorgues ^{*a}, Rosa M. Florensa Guiu ^b

^{a)} Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agraria, Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Lleida; email: antonio_colom@hotmail.com; ORCID: 0000-0001-7129-2539

^{b)} Escuela Superior Politécnica, Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Lleida; email: rosa.florensa@udl.cat; ORCID: 0000-0002-1791-3266

RESUMEN:

El objetivo general de la comunicación es resumir la investigación sobre Cooperativismo Agroalimentario a nivel Mundial y de la Unión Europea, utilizando y aplicando el modelo del Boston Consulting Group (BCG), para analizar el comportamiento y posicionamiento del TOP20 de cooperativas agroalimentarias del Mundo y de la UE27, en tres etapas de los años 2016, 2017 y 2018.

Se considera analizar la posición y dinámica de comportamiento de las 20 Cooperativas Agroalimentarias que más facturan a nivel Mundial y de la UE, viendo las diferencias estructurales, de Cuota Relativa de Mercado y de Crecimiento, en las tres campañas 2016, 2017 y 2018, a través del citado análisis BCG.

La ACI recalca que los “valores y principios éticos cooperativos” dan prioridad a las necesidades y aspiraciones de sus miembros por delante del puro y simple objetivo de maximizar el beneficio, o sea que “son más importantes las personas que el capital”.

Palabras Clave: Cooperativismo Agroalimentario en el Mundo, Cooperativismo Agroalimentario en Europa, Modelo del Boston Consulting Group, Cuota Relativa de Mercado, Crecimiento cooperativo.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El propósito general de esta comunicación es ofrecer una panorámica del Cooperativismo Agroalimentario a nivel mundial y de la Unión Europea. Desde la iniciativa pionera de Rochdale, en la Inglaterra de 1844, hasta nuestros días, ha habido un itinerario de más de un siglo y tres cuartos, en los que el modelo cooperativo ha permitido solucionar problemas y crear riqueza en todo el mundo.

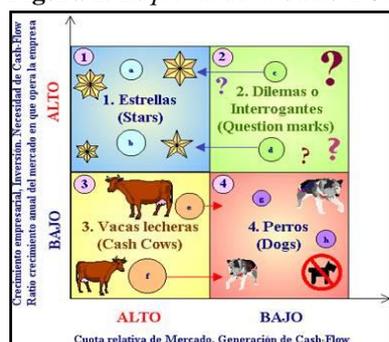
El Objetivo de esta comunicación es presentar, muy resumidamente, el comportamiento y posición de las cooperativas agroalimentarias con mayor dimensión y nivel de facturación a nivel Mundial y de la Unión Europea, aplicando el modelo del Boston Consulting Group (BCG).

ESQUEMA METODOLÓGICO

La Matriz Portafolio del Boston Consulting Group (BCG) de Henderson (1973), es una herramienta para el análisis estratégico empresarial, analizando las dos variables siguientes:

- **La Cuota Relativa de mercado de la cooperativa**, para dar su posición competitiva en el mercado, en un año o campaña n. Esta variable está relacionada con la capacidad de la empresa de generar Cash-Flow.

Figura 2. Esquema del modelo BCG



- **La Tasa de Crecimiento en el mercado para la cooperativa**, desde la campaña anterior a la actual ([cuota campaña del año n – cuota campaña del año n-1] / cuota campaña del año n-1). Esta otra variable induce a la posibilidad de necesitar o aplicar Cash-Flow (para inversión, I+D+T+i, crecimiento empresarial).

El “% de Cuota Relativa de mercado” se coloca en el eje horizontal y el “% de Tasa de Crecimiento en el mercado” en el eje vertical de los ejes coordinados. Ambos ejes se dividen en dos zonas ALTA y BAJA cuya frontera es la media de ambas variables respectivas. Se forma una cuadrícula de 4 loci (ver la figura 2):

Fuente: Elaboración propia, de Colom, Cos y Florensa (2019)

- ✓ **ALTA-ALTO: “Estrellas”:** Alta cuota relativa de mercado y alto % tasa de crecimiento en el mercado.
- ✓ **BAJA-ALTO: “Interrogantes”:** Baja cuota relativa de mercado y alto % de tasa de crecimiento en el mercado. Se trata de un posicionamiento que da lugar a un interrogante (?).
- ✓ **ALTA-BAJO: “Vacac Lecheras”:** Alta cuota relativa de mercado, pero bajo % de tasa de crecimiento.
- ✓ **BAJA-BAJO: “Perros”:** Baja cuota relativa de mercado y bajo % de tasa de crecimiento de la cuota.

Las Cuotas Relativas de Mercado se calcularán en cada año o campaña de análisis sobre el total o suma de cuotas de mercado del grupo TOP20 de cooperativas analizadas.

RESULTADOS, ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

I. TOP20 DEL MUNDO: Con los datos del cuadro 1 se ha procedido al cálculo de las variables % Cuota Relativa de Mercado y % Tasa de Crecimiento de la Cuota de Mercado de cada cooperativa para los años

2016, 2017 y 2018 y a continuación con ayuda de la Hoja de Cálculo Excel se ha aplicado el condicional matemático booleano para determinar en cada año la clase de cooperativa según el modelo BCG.

Cuadro 1. Posición BCG del TOP20 Cooperativas Agroalimentarias en el Mundo, 2016, 2017, 2018

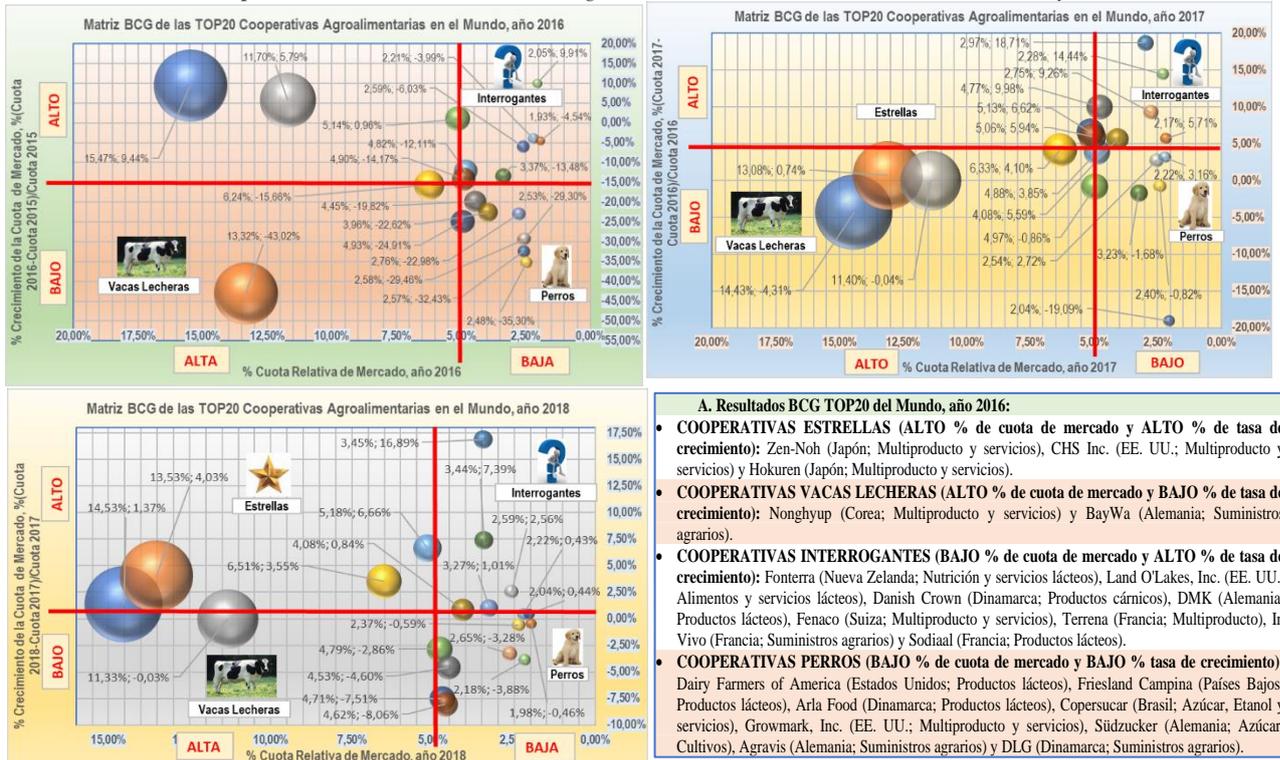
Ranking 2018	Cooperativa	País	Sector, productos	2016			2017			2018			Clase de coop 2016	Clase de coop 2017	Clase de coop 2018	
				Cifra Ventas Millones €	% Cuota Relativa Mercado	% Crecimiento Cuota de Mercado	Cifra Ventas Millones €	% Cuota Relativa Mercado	% Crecimiento Cuota de Mercado	Cifra Ventas Millones €	% Cuota Relativa Mercado	% Crecimiento Cuota de Mercado				
1	Zen-Noh	JAP	Multiproductos-servicios	34.953	15,47%	9,44%	38.254	14,43%	-4,31%	36.605	14,53%	1,37%	37.105	ES	VL	ES
2	Nonghyup	KOR	Multiproductos-servicios	57.830	13,32%	-43,02%	32.951	13,08%	0,74%	33.194	13,53%	4,03%	34.531	VL	VL	ES
3	CHS Inc.	USA	Multiproductos-servicios	27.359	11,70%	5,79%	28.943	11,40%	-0,04%	28.931	11,33%	-0,03%	28.923	ES	VL	VL
4	Bay Wa	ALE	Agro-aprovisionamientos	18.285	6,24%	-15,66%	15.422	6,33%	4,10%	16.055	6,51%	3,55%	16.626	VL	VL	ES
5	Land O'Lakes, Inc	USA	Alimentos lácteos, servicios	13.578	4,82%	-12,11%	11.933	4,88%	3,85%	12.393	5,18%	6,66%	13.218	??	PE	ES
6	Hokuren	JAP	Multiproductos-servicios	12.589	5,14%	0,96%	12.710	4,97%	-0,86%	12.601	4,79%	-2,86%	12.241	ES	PE	PE
7	Dairy Farmers of America	USA	Productos Lácteos	16.253	4,93%	-24,91%	12.204	5,13%	6,62%	13.012	4,71%	-7,51%	12.035	PE	ES	PE
8	Fonterra	NZE	Alimentos lácteos, servicios	14.113	4,90%	-14,17%	12.114	5,06%	5,94%	12.633	4,62%	-8,06%	11.799	??	ES	PE
9	Friesland Campina	HOL	Productos Lácteos	13.732	4,45%	-19,82%	11.011	4,77%	9,98%	12.110	4,53%	-4,60%	11.553	PE	??	PE
10	Arla Food	DIN	Productos Lácteos	12.653	3,96%	-22,62%	9.790	4,08%	5,59%	10.338	4,08%	0,84%	10.425	PE	??	??
11	Growmark, Inc.	USA	Multiproductos-servicios	9.405	2,57%	-32,43%	6.355	2,97%	16,71%	7.544	3,45%	16,89%	8.818	PE	??	??
12	Danish Crown	DIN	Productos cárnicos	9.623	3,37%	-13,48%	8.326	3,23%	-1,68%	8.186	3,44%	7,39%	8.791	??	PE	??
13	Copersucar	BRA	Azúcar, etanol y servicios	8.861	2,76%	-22,98%	6.825	3,26%	21,22%	8.273	3,27%	1,01%	8.357	PE	??	??
14	Südzucker	ALE	Azúcar, Cultivos	9.061	2,58%	-29,46%	6.391	2,75%	9,26%	6.983	2,65%	-3,28%	6.754	PE	??	PE
15	Agravis	ALE	Agro-aprovisionamientos	8.861	2,53%	-29,30%	6.265	2,54%	2,72%	6.435	2,59%	2,66%	6.600	PE	PE	??
16	DLG	DIN	Agro-aprovisionamientos	9.487	2,48%	-35,30%	6.138	2,40%	-0,82%	6.088	2,37%	-0,59%	6.052	PE	PE	PE
17	Fenaco	SUI	Multiproductos-servicios	5.687	2,21%	-3,99%	5.460	2,22%	3,16%	5.633	2,22%	0,43%	5.657	??	PE	PE
18	DMK	ALE	Productos Lácteos	4.608	2,05%	9,91%	5.065	2,28%	14,44%	5.796	2,18%	-3,88%	5.571	??	??	PE
19	In Vivo	FRA	Agro-aprovisionamientos	6.821	2,59%	-6,03%	6.409	2,04%	-19,09%	5.186	2,04%	0,44%	5.209	??	??	PE
20	Sodiaal	FRA	Prod. Lácteos	4.998	1,93%	-4,54%	4.771	2,17%	5,71%	5.069	1,98%	-0,46%	5.045	??	??	PE
	TOTAL ...			298.757	100,00%	-303,71%	247.337	100,00%	85,24%	253.264	100,00%	13,91%	255.310			

Fuente: World Co-operative Monitor (2016, 2017, 2018, 2020, 2021) y elaboración propia

Clases de Cooperativas: ES: Estrella, VC: Vaca Lechera, ??: Interrogante, PE: Perro

La gráfica 2 da el resultado de las cooperativas agroalimentarias TOP20 del mundo, que se han clasificado en Estrellas, Interrogantes, Vacas Lecheras y Perros según el modelo BCG, en 2016, 2017 y 2018.

Gráfica 2. Cooperativas TOP20 del Mundo, según el modelo BCG en los años 2016, 2017 y 2018



Fuente: Elaboración propia con Excel con datos de WCM (2016, 2017, 2018, 2020, 2021)

I. TOP20 DE LA UNIÓN EUROPEA-27:

Con las mismas fuentes de datos (ver cuadro 2) y metodología, se efectúa aquí el análisis correspondiente al grupo TOP20 de cooperativas agroalimentarias de la UE-27.

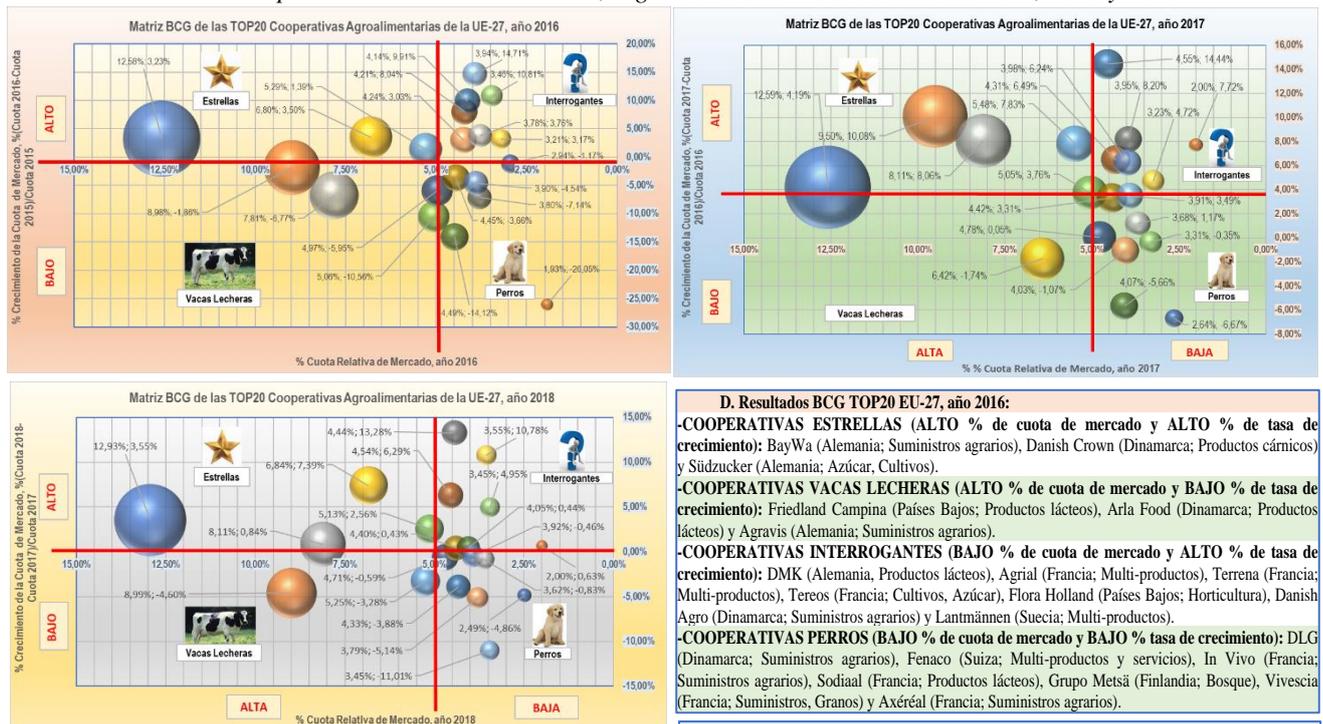
Cuadro 2. Posición BCG del TOP20 Cooperativas Agroalimentarias en la UE-27, 2016, 2017, 2018

Ranking 2018	Cooperativa	País	Sector, productos	Cifra 2015		% Cuota 2015		Crecimiento 2016/2015		Cifra 2016		% Cuota 2016		Crecimiento 2017/2016		Cifra 2017		% Cuota 2017		Crecimiento 2018/2017		Cifra 2018		Clase de coop 2016	Clase de coop 2017	Clase de coop 2018
				Ventas Millones €	% Relativa Mercado	% Relativa Mercado	% Relativa Mercado	Ventas Millones €	% Relativa Mercado	% Relativa Mercado	% Relativa Mercado	Ventas Millones €	% Relativa Mercado	% Relativa Mercado	% Relativa Mercado	Ventas Millones €	% Relativa Mercado	% Relativa Mercado	% Relativa Mercado	Ventas Millones €	% Relativa Mercado	% Relativa Mercado	% Relativa Mercado	2016	2017	2018
1	Bay Wa	ALE	Aprov. Agrarios	14.928	12,58%	3,23%	15.410	12,59%	4,19%	16.055	12,93%	3,55%	16.626	ES	ES	ES										
2	Friesland Campina	HOL	Prod. Lácteos	11.210	8,98%	-1,86%	11.001	9,50%	10,08%	12.110	8,99%	-4,60%	11.553	VC	ES	VC										
3	Arla Foods	DIN	Prod. Lácteos	10.262	7,81%	-6,77%	9.567	8,11%	8,06%	10.338	8,11%	0,84%	10.425	VC	ES	ES										
4	Danish Crown	DIN	Prod. Cárnicos	8.049	6,80%	3,50%	8.331	6,42%	-1,74%	8.186	6,84%	7,39%	8.791	ES	VC	ES										
5	Südzucker	ALE	Azúcar, Cultivos	6.387	5,29%	1,39%	6.476	5,48%	7,83%	6.983	5,25%	-3,28%	6.754	ES	ES	VC										
6	Agravis	ALE	Aprov. Agrarios	6.935	5,06%	-10,56%	6.202	5,05%	3,76%	6.435	5,13%	2,56%	6.600	VC	ES	ES										
7	DLG	DIN	Aprov. Agrarios	6.469	4,97%	-5,95%	6.085	4,78%	0,05%	6.088	4,71%	-0,59%	6.052	PE	PE	PE										
8	Agrial	FRA	Multi-productos	4.776	4,21%	8,04%	5.160	4,31%	6,49%	5.495	4,54%	6,29%	5.840	??	??	??										
9	Metsä Group	FIN	Forestal	5.016	3,80%	-7,14%	4.658	3,95%	8,20%	5.040	4,44%	4,44%	5.709	PE	??	??										
10	Fenaco	SUI	Aprov. Agrarios	5.660	4,45%	-3,66%	5.452	4,42%	3,31%	5.633	4,40%	0,43%	5.657	PE	PE	PE										
11	DMK	ALE	Prod. Lácteos	4.608	4,14%	9,91%	5.065	4,55%	14,44%	5.796	4,33%	-3,88%	5.571	??	??	PE										
12	InVivo	FRA	Aprov. Agrarios	6.401	4,49%	-14,12%	5.497	4,07%	-5,66%	5.186	4,05%	0,44%	5.209	PE	PE	PE										
13	Sodiaal	FRA	Prod. Lácteos	4.998	3,90%	-4,54%	4.771	3,98%	6,24%	5.069	3,92%	-0,46%	5.045	PE	??	PE										
14	Terrena	FRA	Multi-productos	5.044	4,24%	3,03%	5.196	4,03%	-1,07%	5.141	3,79%	-5,14%	4.877	??	PE	PE										
15	FloraHolland	HOL	Horticultura	4.465	3,78%	3,76%	4.633	3,88%	1,17%	4.687	3,62%	-0,83%	4.648	??	PE	PE										
16	Lantmännen	SUE	Multi-productos	3.812	3,21%	3,17%	3.933	3,23%	4,72%	4.119	3,55%	10,78%	4.563	??	??	??										
17	Tereos	FRA	Cultivos, Azúcar	4.201	3,94%	14,71%	4.819	3,91%	3,49%	4.987	3,45%	-11,01%	4.438	??	PE	PE										
18	Danish Agro	DIN	Aprov. Agrarios	3.822	3,46%	10,81%	4.235	3,31%	-0,35%	4.220	3,45%	4,429	??	PE	??	PE										
19	Vivescia	FRA	Aprov. Cereales	3.646	2,94%	-1,17%	3.604	2,64%	-6,67%	3.363	2,49%	-4,86%	3.200	PE	PE	PE										
20	Axéreal	FRA	Aprov. Agrarios	3.204	1,93%	-26,05%	2.369	2,00%	7,72%	2.552	2,00%	0,63%	2.568	PE	??	PE										
			TOTAL ...	123.892	100,00%	-20,28%	122.464	100,00%	74,25%	127.482	100,00%	16,50%	128.555													

Fuente: Elaboración propia con datos de WCM (2016, 2017, 2018, 2020) y la web

Se ha procedido a aplicar el mismo método y se presentan los resultados del modelo BCG en la gráfica 3, de los años 2016, 2017 y 2018.

Gráfica 3. Cooperativas TOP20 de la UE-27, según el modelo BCG en los años 2016, 2017 y 2018



Fuente: Elaboración propia con Excel con datos de WCM (2016, 2017, 2018, 2020, 2021)

CONCLUSIONES

En relación con el TOP 20 de Cooperativas del Mundo: En 2016 solo 5 cooperativas superaron el promedio del % de cuota de mercado relativa (5%): Zen-Noh, CHS Inc. y Hokuren como estrellas; y Nonghyup, y BayWa como Vacas Lecheras. En 2017 se comportaron como estrellas: Dairy Farmers of America y Fonterra; y como Vacas Lecheras: Zen-Noh, Nonghyup, CHS Inc. y BayWa. Finalmente, en 2018 superaron el 5% de cuota relativa de mercado 4 cooperativas Estrella: Zen-Noh (Japón; Multiproducto y servicios), Nonghyup (Corea; Multiproducto y servicios), BayWa (Alemania; Suministros agrarios) y Land O'Lakes, Inc. (EE. UU.; Alimentos y servicios lácteos); y una única Vaca Lechera: CHS Inc. (EE. UU.; Multiproducto y servicios).

En los años 2016, 2017 y 2018 un total de 15, 14 y 15 cooperativas, respectivamente, presentaron un % de la cuota de mercado relativa inferior al promedio del 5%. En 2016, había 7 cooperativas Interrogantes (% de la tasa de crecimiento del mercado por encima del promedio) y 7 cooperativas Perros (% de la tasa de crecimiento del mercado por debajo del promedio); en 2017 hubo 7 cooperativas Interrogantes y 7 cooperativas Perros; y en 2018 había 5 cooperativas Interrogantes y 10 cooperativas Perro. Desde 2015 a 2016 (ver Tabla 3), solo 5 cooperativas tuvieron una tasa de crecimiento positiva en el mercado; en las 15 cooperativas restantes, el crecimiento fue negativo y el promedio del % de la tasa de crecimiento fue de -15,19%; desde 2016 a 2017, 14 cooperativas mostraron crecimiento positivo de la cuota de mercado y solamente 6 mostraron crecimiento negativo, siendo el promedio del % de tasa de crecimiento de +4,26%; finalmente, desde 2017 a 2018, estuvo más equilibrado, con 11 cooperativas que tuvieron crecimiento positivo de la cuota de mercado y 9 lo tuvieron negativo, siendo el promedio del % de tasa de crecimiento de +0,70%.

En relación con el TOP 20 de Cooperativas de la UE: Un primer análisis nos da a conocer que en 2016 solo 6 cooperativas han superado el promedio del % de cuota relativa de mercado del 5%: BayWa, Danish Crown y Südzucker como Estrellas (3); y Friesland Campina, Arla Food y Agravis como Vacas Lecheras (3). Por otro lado, en 2017 se comportaron como Estrellas: BayWa, Friesland Campina, Arla Food, Südzucker y Agravis (5 cooperativas); y como Vaca Lechera solo una: Danish Crown; en total, también 6 cooperativas. Finalmente, en 2018 fueron también 6 cooperativas las que pasaron el promedio del 5% de cuota relativa de mercado: BayWa, Arla Food, Danish Crown y Agravis como Estrellas (4 cooperativas); y como Vacas Lecheras: Friesland Campina y Südzucker (2 cooperativas).

En los años 2016, 2017 y 2018 un total de 14 cooperativas presentaron un % de la cuota relativa de mercado menor al promedio del 5% en los tres años. En 2016, había 7 cooperativas Interrogantes (% de la tasa de crecimiento del mercado por encima del promedio) y 7 cooperativas Perros (% de la tasa de crecimiento del mercado por debajo del promedio); en 2017 hubo también 7 cooperativas Interrogantes y 7 cooperativas Perros; y en 2018 había 4 cooperativas Interrogantes y 10 cooperativas Perro.

Desde la campaña de 2015 a la de 2016, 10 cooperativas tuvieron una tasa de crecimiento positiva en la cuota de mercado y otras 10 cooperativas restantes, la tuvieron negativa, siendo el promedio del % de la tasa de crecimiento de -1,01%; desde 2016 a 2017, 15 cooperativas mostraron crecimiento positivo de la cuota de mercado y solo 5 mostraron crecimiento negativo, siendo el promedio del % de tasa de crecimiento de +3,71%; finalmente, desde 2017 a 2018, estuvo más equilibrado, con 11 cooperativas que tuvieron crecimiento positivo de la cuota de mercado y 9 lo tuvieron negativo, siendo el promedio del % de tasa de crecimiento de +0,82%.

BIBLIOGRAFÍA

- Colom A., Cos P., Florensa R. (2019). “Cooperativismo agroalimentario en Europa. Dimensión, gobernanza y análisis BCG de las sociedades cooperativas TOP25 de la UE-28 y TOP10 en España”. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos* nº 130, 1er Cuatrimestre 2019 (ISSN: 1885-8031).
- Henderson, B. D. (1973) “The Experience Curve Reviewed, IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio”. *The Boston Consulting Group, Perspectives*, 135, Boston, MA, 1973.
- World Co-operative Monitor (2021). *Exploring the Co-operative Economy. Report 2020*. ICA & Euricse Research Team, December 2020, published January 2021, 129 pág.
- World Co-operative Monitor (2020). *Exploring the Co-operative Economy. Report 2019*. ICA & Euricse Research Team, December 2019, published January 2020, 123 pág.
- World Co-operative Monitor (2018). *Exploring the Co-operative Economy. Report 2018*. ICA & Euricse Research Team, 22 October 2018, 96 pág.

- World Co-operative Monitor (2017). *Exploring the Co-operative Economy. Report 2017*. ICA & Euricse Research Team, October 2017, 96 pág.
- World Co-operative Monitor (2016). *Exploring the Co-operative Economy. Report 2016*. ICA & Euricse Research Team, September 2016, 101 pág.