



División Lácteos de la UTA



Resumen - Fonterra

Fonterra Co-Operative Group Ltd. es una cooperativa multinacional láctea y es una de las principales exportadoras del mundo, con más de un tercio del comercio internacional de lácteos. Radicada en Nueva Zelanda, Fonterra tiene más de 60 oficinas y más de 60 plantas de procesamiento a nivel internacional y sus productos están actualmente presentes en más de 140 mercados. Mientras que sus oficinas se extienden a escala universal, actualmente la mayoría de las operaciones de procesamiento se desarrollan en las regiones de Australasia y América. La cooperativa opera con una cartera diversificada y produce una cantidad de las principales categorías de productos lácteos que van desde ingredientes lácteos e ingredientes de valor agregado hasta servicios de comida. Como compañía de propiedad cooperativa, Fonterra es dirigida por cuatro grupos externos, incluidos New Zealand Dairy Farmers [los productores lecheros], Fonterra Board of Directors [la junta directiva], Shareholders' Council [consejo de accionistas] y Milk Commissioner [el comisionado lácteo]. Fonterra ha estado expandiendo su presencia mundial y sus redes a través de asociaciones con otras multinacionales como Nestlé (Dairy Partners Americas), Dairy Farmers of America (DairiConcepts), Royal Friesland Campina (DMV Fonterra Excipients), Clover y Dairy America. Fonterra pone gran énfasis en la investigación y el desarrollo con el objetivo de lograr procesos que sean más eficientes y desarrollar productos más innovadores. Los centros de innovación funcionan en Nueva Zelanda, Australia, China y Singapur y se dedican a una amplia gama de ciencias, entre ellas genética de forrajes y bovina, nutrición, sabores, texturas y materiales de envasado y empaquetado.

Actualmente Fonterra apunta a lograr tres objetivos estratégicos en particular. La cooperativa apunta en primer lugar a generar rendimiento cooperativo sustentable a través de mayor flexibilidad en la compañía, eficiencia en escala y operaciones; en segundo término, crear marcas que generen confianza en los mercados elegidos a través posiciones sólidas, continuar invirtiendo en categorías en crecimiento y consolidando sus operaciones, y por último, ampliar asociaciones duraderas con clientes a través de más procesamiento patentado y propiedad intelectual de sus productos. Sin embargo, si bien Fonterra es ahora una de las diez compañías más importantes y sus prácticas de la década pasada demostraron la capacidad de la cooperativa, actualmente enfrenta diversos retos de rendimiento y sustentabilidad. A efectos de que la cooperativa sea auténticamente global y sustentable, Fonterra necesita realizar grandes transformaciones en áreas tales como la cadena global de suministros, la estructura de capital, el destino de inversiones financieras, la ubicación de su producción, la innovación tecnológica, las asociaciones comerciales y la estrategia de gestión en el exterior. Además, Fonterra necesita fijar referencias de rendimiento en



División Lácteos de la UITA



respuesta a las tendencias recientes, los problemas y las campañas tales como la sustentabilidad y la eficiencia energética. Si bien Fonterra ya ha logrado algunos resultados notables desde su creación en 2001, se necesitan ahora revoluciones para que la cooperativa se transforme en una empresa multinacional con buenos resultados a escala global.