

## **ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZA GRADUA**

**2013/2014 IKASTURTEA**

"Enpresen hazkunde-bide ezberdinak. Hazkunde estrategien ikerketa euskal enpresa edo enpresetan"

**Kaiku Corporación Alimentariaren kasua. Euskal enpresaren hazkunde strategiaren analisia.**

**EGILEA: IONE ECHAVE ALDAZ**

**ZUZENDARIA: IDOIA IDIGORAS GAMBOA**

**Data eta Sinadura: Bilbo, 2014ko Uztailaren**

**O.E.: ZUZENDARIA**

**O.E.: EGILEA**





## **Laburpena**

Euskal enpresen hazkunde estrategiaren azterketa da aztergai orokorra, hau da, globalizazio eta mundu teknologikoari aurre egiteko enpresek lortutako irtenbide desberdinak aztertzea. Lanaren helburua, jatorria 50. hamarkadan duen eta gaur arte euskal ekonomian eragin garrantzitsua izan duen euskal-enpresa baten hazkunde strategiaren azterketa da, Kaiku Corporación Alimentariaren kasua hain zuzen. Kasuaren metodologian oinarrituz, hazkunde eredutzat nazioartekotze eta berrikuntza strategiaren aldeko apustua egin duen enpresaren analisia egin da, jatorri amankomuna izan duten Iparlat eta Kaikuren desberdintasun estrategikoaren azterketak, honakoa ondorioztatzea ahalbidetuz: egoera berdinen aurrean, bi estrategia desberdinen arrakasta.

## **Summary**

*The principal subject of investigation is Basque businesses growth strategy, that is, the analysis of different alternatives they have chosen to overcome globalization and technological improvements. The main goal is to look into Kaiku Corporacion Alimentaria's growth strategy, which is one of the most significant Basque businesses. Based on a case methodology, an example of strategic internationalization and innovation has been analyzed. Even if Iparlat and Kaiku have the same basis, strategic differences lead to the following conclusion: different strategies in the same situation can succeed.*

**Gako-hitzak:** kasuaren azterketa, Kaiku, nazioartekotzea, berrikuntza

**Keywords:** case study, Kaiku, internationalization, innovation

## Edukiaren Aurkibidea

1.	SARRERA.....	5
2.	XEDEA.....	5
3.	METODOLOGIA .....	5
4.	KAIKU CORPORACIÓN ALIMENTARIAREN HAZKUNDE ESTRATEGIA .....	7
	4.1 LEHEN SEKTOREA EUSKAL HERRIAN .....	7
	4.1.1 ESNE-KOOPERATIBAK EUSKADIKO ETA NAFARROAKO ESNE-INDUSTRIEN SORRERA ETA GARAPENEAN.....	9
	4.2 KAIKU CORPORACIÓN ALIMENTARIAREN HAZKUNDE ESTRATEGIA.....	14
	4.2.1 SORRERA ETA HISTORIA .....	14
	4.2.2 BERRIKUNTZA .....	15
	4.2.2.1. Lankidetzak akordioak.....	17
	A) Emmi .....	17
	B) Raisio.....	18
	C) Valio .....	19
	4.2.3. NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA .....	21
	A) Kaiku Txile .....	22
	B) Kaiku Argentina.....	23
	C) Kaiku Tunisia .....	24
	D) Kaiku Frantzia.....	25
	4.2.4 KAIKUREN ESTRATEGIA ZALANTZAN .....	26
5.	IPARLAT SOZIJETATE ANONIMOA .....	27
6.	KAIKU KOOPERATIBA .....	28
7.	ONDORIOAK .....	30
8.	BIBLIOGRAFIA.....	32
9.	ERANSKINAK.....	35

## Taula, irudi eta grafikoaren Aurkibidea

<b>4.1 Grafikoa:</b>	Landunak Euskal Herrian Sektoreka 1977-2013 .....	7
<b>4.1.1 Irudia:</b>	Bilakaera historikoa.....	14
<b>4.2.1 Irudia:</b>	Azken 10 urteetako produktu probiotikoen kronologia .....	20
<b>4.2.3.1 Irudia:</b>	Kaikuren Txileko produktu zorroaren bilakaera.....	23
<b>4.2.3.2 Irudia:</b>	Kaikuren Tunisiako produktu zorroaren bilakaera.....	25

\* **Oharra:** Gainontzeko irudi guztiak web orrialde ofizialetatik hartuta daude.

## 1. SARRERA

Euskal Herrian antzinatek bai lehen sektoreak bai eta kooperatibek izan duten garrantzia oinarritzat hartuz, gaur egun esne sektorean estatu mailan garrantzitsuenetakoa den Kaiku Korporazioaren eboluzio historikoa eta erabilitako hazkunde estrategia aztertuko dira.

Euskal Herrian 50. hamarkadatik gaur arte lehen sektoreak izan dituen ezaugarri nagusien azterketa batetik hasiz, Iparlat eta Kaikuren sorreraren nondik norakoak azalduko dira, enpresa bakoitzak izan duen bilakaera eta ezaugarri nagusienak ulertu ahal izateko.

Gaur egun Kaiku, Espainia mailan bifidus eta probiotikoen merkatuan arrakasta duten enpresen artean dago, presentzia Espainia, Txile, Tunisia eta Frantzia duelarik. Akzionisten artean Emmi (gehiengoarekin), Caja Rural eta Kaiku Kooperatiba daude. Bestalde, sozietateen artean Vitalait, Surlat, Yéo Internacional eta Chilesur daude.

## 2. XEDEA

Xede nagusia, Kaiku Corporación Alimentariaren hazkunde strategiaren analisia egitea da, hautaketaren arrazoi nagusia honakoa izan delarik: jatorria 50. hamarkadako euskal kooperatibetan duen enpresa izanik, Euskal Herrian betidanik bereizgarria izan den ezaugarri baten eredia, gaur egunera arte izandako bilakaeraren nondik norakoak aztertzea. Hau da, Euskal Herriko enpresa garrantzitsuenetako bat izanik, bere sorreratik gaur arte gizartean eman diren aldaketei aurre egiten jakin duen enpresa baten eredia aztertzea, batez ere hazkunde estrategian zentratuz.

## 3. METODOLOGIA

Kasuaren metodologia da lanean aplikatu den metodologia, honela definitzen dena: <<testuinguru erreal batean fenomeno empiriko bat aztertzen duen ikerketa empirikoa bat da, non fenomeno eta testuinguruaren arteko mugak ez diren zehazki erakusten, eta zeinetan ebidentziatzko iturri ugari erabiltzen diren >> (Yin, 1989).

Kasuaren metodologiak, egoera konkretu bat aztertzea ahalbidetzen du, betiere bere testuinguru kontuan hartuz (Villarreal, 2008). Lana azterketa deskribatzaile bat bezala defini daiteke, zeinetan Kaikuren bilakaera eta hazkunde strategiaren deskribapena egiten den, hainbat ondorio lortzeko. Hauek dira hain zuzen, laburki eta eskematikoki, jarraitutako urratsak:

1. Gai orokorra behin hautatu ondoren, kasuaren aukeraketa.
2. Kasuaren azterketan helburua finkatu.
3. Lana egituratu
4. Informazio bilaketa eta antolaketa prozesua

5. Edukiaren garapena

6. Ondorioak

Banakako lanaz gain, izandako tutoretzak ere aipatu beharrekoak dira, lanaren zuzenketa eta orientaziorako, bai eta Kaiku Internazionalako arduradunetako batekin izandako elkarrizketak, hainbat informazio lortzeko.

Lanaren xedea hazkunde estrategiaren azterketa den momentutik, oztopo eta arazoak ere aipatu beharrekoak dira. Batetik, Kaikuk punta puntako teknologia duten enprekin dituen lankidetzak akordioen inguruko informazioa nahiko mugatua da, datu eta informazio zehatza lortzerako orduan. Bestetik, kanpo hazkunderako aurrera eraman duen estrategia zehatza definitzerako orduan ere, kasu batzuetan zalantzak egon daitezke, ezinezkoa izan baita zehazki estrategia mota definitzea.

Elkarrizketak informazioa lortzerako orduan informazio iturri garrantzitsuak izan dira, izan ere kontaktu zuzenari esker zalantzak argitzeko aukera izan dut. Elkarrizketen helburua, strategiaren inguruko informazio zehatzagoa lortzea izan den arren, aipatu beharra dago informazio estrategikoaren inguruko informazioa ematerako orduan hainbat muga egon direla. Izan ere, strategiari buruz ari garen momentuan, hainbat datu lortzea ezinezkoa izan da, honek ondorio batzuk lortzerako orduan zalantzak eragin dituelarik.

Bestetik, aipatzekoa da, lortutako informazioaren artean, batez ere akzionisten ehunekoei dagozkiena, hainbat desberdintasun nabariak direla, informazio iturriaren arabera, datu zehatzak zein diren zehazterako orduan hainbat zailtasun eraginez.

## 4. KAIKU CORPORACIÓN ALIMENTARIAREN HAZKUNDE ESTRATEGIA

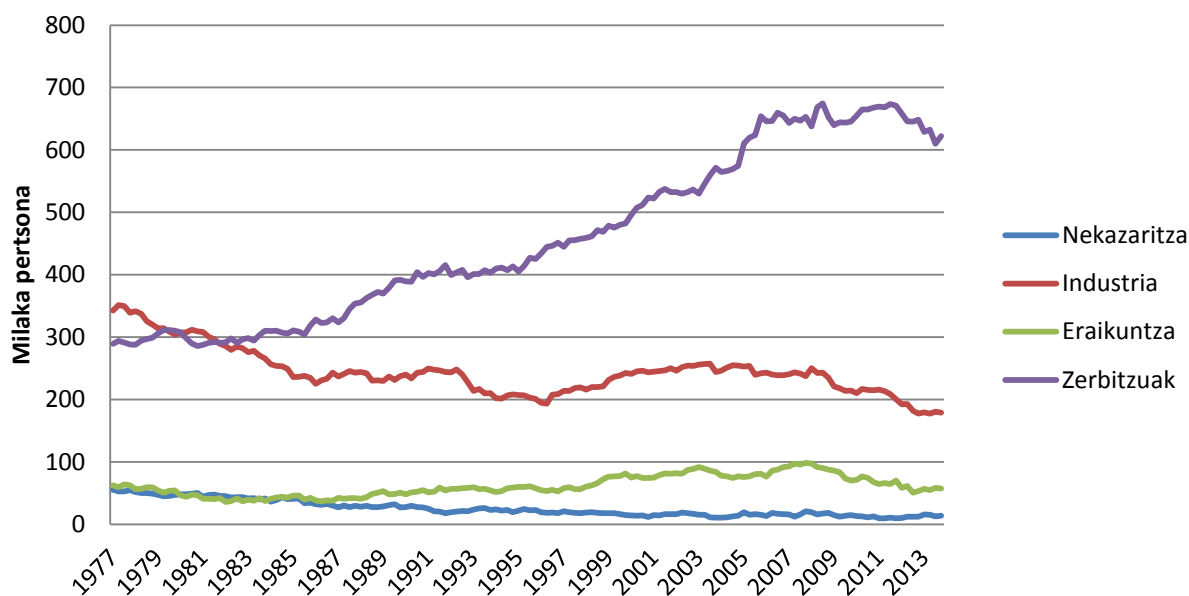
### 4.1 LEHEN SEKTOREA EUSKAL HERRIAN

Kaikuren analisiarekin hasi aurretik, ezinbestekoa eta garrantzitsua da historia apur bat ezagutzea, izan ere, abeltzain-kooperatibek 1950eko hamarkadan martxan jarritako esne-zentralen ondorengoa baita 2004an sortutako Kaiku Corporación Alimentaria. Honenbestez, Euskal Herrian lehen sektorearen eta bereziki esnea industriaren garrantzia eta ezaugarriak aztertzea beharrezkoa izango da, 50. hamarkada abiapuntutzat harturik.

Euskal Herrian nekazaritzaren papera eta pisua izugarri aldatu da azken hamarkadetan, eta ez soilik Euskal Herrian, mundu «modernoa» bezala ezagutzen den toki orotan, bai Europa eta baita Amerikako Estatu Batuetan ere. Ezaguna da berrogeita hamarreko hamarkadan, aldaketa sakonak izan zirela euskal gizartean. Batetik 1950. eta 1975. urteen artean biztanleriak nabarmen egin zuen gora; bestetik hiriko biztanleria ere nabarmen hazi zen. Industria zen garapen ekonomikoaren eragilea eta baserri-aldean nabaritu zen atzerakada (Rey Cabrera & Agirre Elorza, 2011).

Jarraian ageri den 4.1 grafikoan, Euskal Herrian 1977-2013 urteen bitartean sektore bakoitzak izan duen bilakaera aztertzen da, unitatea milaka pertsonak izanik. Oso garbi ikusten da lehen sektoreak urteetan zehar izan duen joera beherakorra, bestelako sektoreek joera gorakor garrantzitsua nabari izan duten bitartean, horien artean aipagarriena zerbitzu sektorea izanik.

**4.1 Grafikoa: Landunak Euskal Herrian Sektoreka 1977-2013**



Iturria: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Lan-merkatuaren inguruko datu hauek, INE barnean Encuesta de Población Activa (EPA)<sup>1</sup> deituriko metodologiari esker lortu dira, zeina 1964. urtean hasi eta gaur arte hiruhilero burutzen den ikerketa jarraitu bat den, helburu nagusia honakoa izanik: populazioari buruzko datuak eskuratzea, lan-merkatuan duten erlazioa oinarria izanik: okupatuak, aktiboak, langabetuak eta ez-aktiboak.

Halaber, aipatu beharra dago 2001. urtetik aurrera langabeziaren definizioan aldaketa bat eman zela, 1897/2000 Araudian (Comisión de las Comunidades Europeas, 2000) zehazten dena, beraz ez dira zuzenean konparagarriak aurreko urteetako datuekin, gutxi gorabeherako datuak baitira.

Langabetuaren definizio zuzena ez da aldatzen, Organización Internacional del Trabajo (OIT) delakoaren definizioa erabiltzen jarraitzen da (OIT, 1982). Aldaketak lanaren bilaketa aktiboaren interpretazioan eman ziren eta honek eragin handia izan du urteetan EPAn argitaratzen joan diren zifratan, beherakada nabarmena eraginez langabezian, bai balio absolutu bai eta erlatiboetan ere.

Modu honetan, datuen konparaketa zuzena gutxi gorabeherako ideia bat egiteko erabil daiteke. Modu zuzenago bat, taularen interpretazioa bi zatitan banatzea izango litzateke, 1977-2001 lehena eta 2001-2013 bigarrena, bakoitzaren interpretazioa modu independente batean eginaz. Bi kasuetan, ondorio nagusia berdina dela esan daiteke, hau da, nekazaritzaren pisuaren beherakada nabaria izan dela da, zerbitzuen pisuaren gorakada altua izan den bitartean.

Nekazaritza egiteko modua ere asko aldatu da, lurra eta naturaren ziklo zein baldintzei sendo loturiko nekazaritzatik erabat teknifikatutako nekazaritza eredu batera jauzi egin da, naturari eta lurraren erabilerari bizkarra emanez, kasu askotan. Baserritar eta kontsumitzaileen arteko harreman sozialak oinarri hartuta sortutako azoketatik, salmenta zuzena tresna nagusi zuen komertzializaziotik, bitartekariak, industriak eta azalera handiko enpresa kateen interesek kontrolatutako merkaturatze bideetara pasatu da.

Lehen sektorea atzeraka joan zen, industriaren sektoreak piztu zuen erakargarritasunaren ondorioz. Datuek azken urteotan profesionalen galerak jarraitu egin duela adierazten dute. Krisi egoerak lehen sektoreko lanpostuen galera areagotu duen arren, joera krisi egoera aurretik dator. Hau da, sektoreak aspaldian bere krisi propioa bizi duela esan daiteke. Bideragarritasun ekonomikorako zailtasunak eta Europar Batasunean adostutako politikak itotzen ari dira tradizioz euskal ekonomia eta kultura.

<sup>1</sup> Encuesta de Población Activa: [http://www.ine.es/inebaseDYN/epa30308/epa\\_inicio.htm](http://www.ine.es/inebaseDYN/epa30308/epa_inicio.htm)



Europar Batasuneko politiken artean eragin gehiena duena, Nekazal Politika Bateratua (NPB)<sup>2</sup> da, zeina nekazaritza-prezioen subentzio-politika gisa ezaguna den, 50. hamarkadatik, hau da bere sorreratik gaur arte aldaketa ugari eman direlarik. Helburua herrialdeek behar duten elikagaien hornikuntza ziurtatu, ustiapenak berritu, nekazarien ongizatea hobetu, merkatuak modu koordinatuan erregulatu eta laboreen prezio egokiak ezartzea dira (Comisión Europea, 2012). Honek ordea hainbat eztabaida sortu ditu, Euskal Herriari dagokionez, mundu globalizatuarekin batera eragin zuzena izan baitu honek guztiak baserritar munduan. “Baserritarrek ez dute diru-laguntzetatik bizi nahi. Sortzeaz batera hasi zen Europar Batasuna nekazaritza politika bateratua ezartzen, II. Mundu Gerraren osteko elikagai faltari aurre egiteko. Arazoak 90eko hamarkadan heldu ziren, ordura arte nagusi izan zen merkatuen kontrolaren ordeztu politika neoliberalak gailentzen hasi zirenean. Hogei urte geroago, gaizki banatutako diru-laguntzen menpeko bihurtu da sektorea” (Brea, 2014).

Horrez gain, kuoten erregimenak ere, hau da, herrialde bakoitzari finkatzen zaion esne ekoizpen muga, bere ondorioak izan ditu urteetan zehar. Helburua ekoizpen mugatua eta eskaintzaren kontrol bat ezartzea zen, merkatu eta prezioak egonkortzeko bai eta soberakinak kontrolatzeko ere (EB, 1984). Halaber, 2014ko Apirilaren 1en hasi zen 2014/2015 kanpaina kuoten erregimeneko azkena izango da, 2015. urtetik aurrera honen ezabapena emango baita, NPB politika barnean, honek guztiak sektorearen etorkizuna zalantza eta eztabaidaz bete duelarik.

#### 4.1.1 ESNE-KOOPERATIBAK EUSKADIKO ETA NAFARROAKO ESNE-INDUSTRIEN SORRERA ETA GARAPENEAN

Behi esnearen sektoreari dagokionez, oso garrantzitsua da Euskal Herrian, ez soilik esne ustiapenengatik edota nekazaritzagatik, baizik eta esnea ekoitzi ohi zen baserrien balio kulturalagatik. Euskal Herriaren bereizgarria izan da betidanik baserri giroa, izan ere lehen sektoreak, nekazaritza eta abeltzaintzak hain zuzen, pisu handia izan baitu euskal ekonomian.

Etorkizuna markatu zuen 1952ko Apirilaren 18ko Dekretuak (BOE, 1952), hau da, esnetegiaren sorrera bultzatzen zuen planak, zeinek 25.000 biztanle baino gehiagoko udalerrietan esnetegiak sortzea baimentzen zuen. Errege Dekretu honek, ekoizpen, merkaturatze eta kontsumo sistemen eraldaketa sakon baten hasiera ekarri zuen, baserrietako ekoizpena autokontsumorako izatetik, kontsumo zuzenera bideratzen hasi baitzen.

---

<sup>2</sup> Gaztelera PAC (Política Agraria Común) bezala ezagutua

Antzina, esnea eskuz jaitsi behar izaten zen. Gero, baserritarrek esne marmitan sartzen zuten esnea eta etxez-etxe banatu, hau da, inolako bitartekaririk gabeko salmenta zuzena burutzen zen. Errege dekretuak, bilatzen zituen helburuak askotarikoak eta asmo handikoak ziren. Alde batetik, biztanleriaren elikadura kalitatea hobetzea, hau da, esne-garbia tokiko kontsumo zuzenera bideratu ahal izateko esnea zentralizatzea. Bestetik ordea, esne-industriaren hazkundera sustatzea, esne likidoaren kontsumoa bultzatuz.

Honek 50. hamarkadan, hiru euskal probintzietan lehen abeltzain kooperatiben sorrera ekarri zuen, bai eta lehen esne-zentralen sorrera ere, horien artean aipagarrienak Gurelesa, Copeleche, Beyena... Aipatzekoa da, esnea lehen mailako elikagai gisa garrantzia hartzen hasi zela, eta abeltzainen parte-hartzea agerian gelditu zen.

Honek 60. hamarkadan esnetegiak abeltzain kooperatiben eskuetara pasatzea eragin zuen, kooperatibak esnetegiak erosten hasi zirenean, hain zuzen. Kooperatibek honela, abeltzainen esnearen ekoizpen prozesua errazteko helburuarekin, betiere kooperatibismoaren izaera soziala sendotu nahian, laguntzak eskaintzen zituzten.

1966ko esnetegien eta beste esne-industrien araudiak (BOE, 1966), zeina Espainia Europar Batasunaren parte izatera pasa arte indarrean egon zen, esnearen ordainketagatiko urterokotasuna ezarri zion abeltzaintzari, produktuaren kalitatearen hobekuntza suspertu nahian. Araudi hau oso ondo hartu zen ekoizleen batzarretan, eskasia handiagoa zegoen epeetan esnea garestiago ordaintzearen formula eraginkorra zela ikusi baitzuten.

1970 eta 1980 bitartean nekazaritzan eta abeltzaintzan sektorea hobetzera zuzenduriko erreformen prozesua oso esanguratsua izan zen (Rey Cabrera & Agirre Elorza, 2011):

- Behi azientaren saneamendu kanpaina, tuberkulosiak eta bruzelosiak jotako kasuak murrizteko.
- Hobekuntza genetikoak.
- Abereak jezteko makinaren egiaztatzea eta funtzionamendua, jezteko instalazioen homologazioari esker.
- Azpiegituren modernizazioa: 70. hamarkadan hozteko tangak probatu ziren eta 80. hamarkadan ukuilu eta baserriak berritu ziren.
- Animalien elikaduran ere hainbat aldaketa eman ziren.

1986. urtean, Espainia Europako Ekonomia Erkidegoan sartzean, politika komunitarioek berehalako ondorioak eragin zituzten sektorean: kuoten erregimena ezartzea, abeltzainari gutxieneko prezioan erostea eta Administrazioak higienizatutako esnea saltzeko ematen zituen diru-laguntzak bertan behera uztea, besteak beste.

Horrez gain, mugak ireki zirenez, Europan ekoiztako soberakinaren sarrerak ere eragin zuzena izan zuen. Eusko Jaurlaritzaren eginkizuna erabakigarria izan zen, kuota defendatu eta sektoreak lurraldearekin zuen lotura eta bere zabalkundea zuen esne-taldea sustatu baitzituen. Euskal Herriko sektorea, Europa mailan dependentsia gehien zuen eremua izan da, betidanik lurraldeari oso lotuta agertu izan baita.

Aipatzekoa da, produkzio prozesuari dagokionez, bi eredu desberdintzen direla, zeinak eragin garrantzitsua izan duen Euskal Herriari dagokionez.

- 1) Familia arteko eredu edota herrialdeari oso lotua: Esne tradizioari eta bokazioari erlazionatuak, bestelako aktibitatek gabekoa, familia arteko esku-lanaz hornitua, eta hazkunde mugatua duena, lur faltagatik. Datu aipagarria da 2010. urtean Espainia mailan eredu honetan, ustiapenen %63ak %20 esne ekoizten zutela, zeina %90 Kantauriar isurialdeari zegokion (MAGRAMA, 2010).
- 2) Merkatuari zuzendutako eredu edo herrialdearekin erlazio handirik gabekoa: hazkunde gaitasun handikoa eta eskala ekonomiak bilatzen saiatzen den eredu. Eredu honetan, ustiapenen %37ak %80 esne ekoizten zutela (MAGRAMA, 2010).

Euskal Herriari dagokionez, lurraldeari oso loturik dagoen produkzio eredu erabili izan ohi da, eta hori da era berean gainontzeko herrialdeetatik bereizgarri egin duena. Egoera honetan, merkatu komunean sartzeak, kooperatibak hausnartzera behartu zituen. Lehiakorrak izaten jarraitu ahal izateko, berritzeko erabakiak hartzea behartuta ikusi ziren, eta honek, hainbat bategite eragin zituen (M. V., 1981).

1960ko hamarkadaren amaieratik elkarlanean jardun baziren ere, 1988. urtean hasi ziren hainbat kudeaketa burutzen, esnetegien arteko bat-egitea lortzeko helburuarekin. Lehenengo aldiz 1989. urtean egin zen lehen kudeaketa bateratua eta Kaiku marka taldearen bereizgarritzat hartu zuten, izatez lehenik Inlenarena eta gero 1962an Inlena erosi zuen Nafarroako esne-ekoizle Kooperatibarena zen marka. Honek Kaiku markaren jatorria 60. hamarkadatik datorrela erakusten du.



Esnetegien benetako bat-egitea, ordea, 1992an eman zen, Gurelesa eta Copeleche esnetegien bate-egite industrialaren ondorioz Iparlat S.A sortuz. Egoera honetan, esnetegien kapitalean partaidetza zuten kooperatibek, bat-egitearen bigarren planteamendu bat egin zuten, 1999. urtean bigarren mailako Kaiku kooperatiba sortuz. Helburua, esnetegiak hornitzen zituzten

bazkide abeltzain guztiak kooperatiba bakarrean eta baldintza berberetan egotea zen (Rey Cabrera & Agirre Elorza, 2011).

Industria eta kooperatiben bat-egite prozesua martxan zegoela, 2003an Kataluniako hainbat kooperatibek Lleter de Catalunya bigarren mailako kooperatiba bat osatu zuten. 2006an, aldiz, Kantabriar kooperatibek Agrocantabria izenarekin bat egin zuten. Kooperatibei proiektu industrialetan sartzeko aukera eman zitzairen, eta honek Iparlat sozietatean Kaiku, Agrocantabria eta Lleter de Catalunyako abeltzain kooperatiben partaidetza ahalbidetu zuen.

Bestetik, bezeroen gogobetetasunari zuzenduriko hausnarketa estrategikoak, markaren kudeaketak, merkatuen segmentazioak eta nazioartekotasunak, 2004an, Kaiku Corporación Alimentaria delakoren sorrera ekarri zuen, esne-produktu berritzaile eta osasuntsuen erreferente bilakatzeko asmoz, Emmi suitzarrarekin eta Valio enpresa finlandiarrarekin produktu funtzionalak merkaturatzeko egindako aliantzek oinarriak finkatu zituztelarik. Kaiku Corporación Alimentariaren akzionista nagusiak Iparlat SA, gehiengoarekin, eta Kaiku Kooperatiba ziren.

2004. urteak, ordea, Iparlaten etorkizuna markatu zuen, kapital zabalkuntza batek eta Kaiku Corporación Alimentariaren sorrerak, aktibitateen banaketa ekarri baitzuen. Egoera honetan Iparlat ekoizpenaz arduratzen hasi zen, eta Kaiku berriz banaketa eta merkaturatzeaz.

Horrez gain, 2005. urtean Emmi enpresa suitzarrak Kaikuren kapitalaren zati bat, gutxiengoa, eskuratu zuen, 2001. urtean sinatu zuten lankidetzak akordioari esker, produktu funtzional berritzaileak Espainian eta Latinoamerikan saltzeko lizentzien truke.

Esne sektorean eman diren aldaketak guztiek, bai eta hartutako neurri desberdinek, Euskal Herriko esne sektorearen iraupena mantentzeko, zeina Europa mailan dependentzia gehien duen eremua den, lurraldearekiko duen lotura estuagatik, aldaketak ematea beharrezkoak izan dira, enpresek erabaki estrategiko desberdinak hartu dituztelarik.

Horien artean, aipatzekoa da, 2002. urteaz geroztik, Iparlaten Mercadonaren barne-hornitzaile izatearen paperak, tentsio egoera areagotu zuela. Iparlatek, zeina euskal-napar baserriarren esnea saltzeaz arduratzen zen, bere produkzioaren %70 baino gehiago Mercadonari saltzen zion. Gainontzekoa bere Kaiku marka propioari zegokion. Kaikuk, era berean, balio erantsi handiko produktuak bere banatzaileei saltzen zizkien. Honek lehiakortasun arazoak sortu zituen banatzaile (Mercadona, Eroski, Carrefour..) eta hornitzaileen artean.

Mercadonak bere hornitzaileak soilik bera hornitzera behartzen zituen eta horregatik Iparlat soilik bere hornitzaile izatera behartu zuen, gainontzeko banatzaileei saltzea debekatu. Egoera honen guztiaren aurrean, 2008an Iparlatek Kaikun zituen akzioak saldu zituen, bien banaketa suposatu zuelarik. Modu honetan, 2008. urtera arte akzioen gehiengoa Iparlaten esku egon bazen ere, kapitalean emandako aldaketa honek gehiengoa Emmiren eskuetara pasatzea eragin zuen.

Aipatzekoa da, 2009ko ekainean, Gurelesa, Copeleche eta Kaiku kooperatiben Batzar Nagusiek onetsi zutela hirurak lehen mailako Kaiku Kooperatiban bat egitea. Kaiku Kooperatibak akzio-partaidetzak ditu Iparlat S.A. eta Kaiku Corporación Alimentaria S.L. sozietateetan, eta bere helburu soziala kooperatibaren edo bere bazkideen ustiatzietan lortutako behi-esnea biltzea, garraiatzea, biltegitratzea, eraldatzea eta saltzea da, jarduera eremuak Euskal Autonomia Erkidegoa, Nafarroa, Burgoseko eta Iparraldeko iparraldeak izanik.

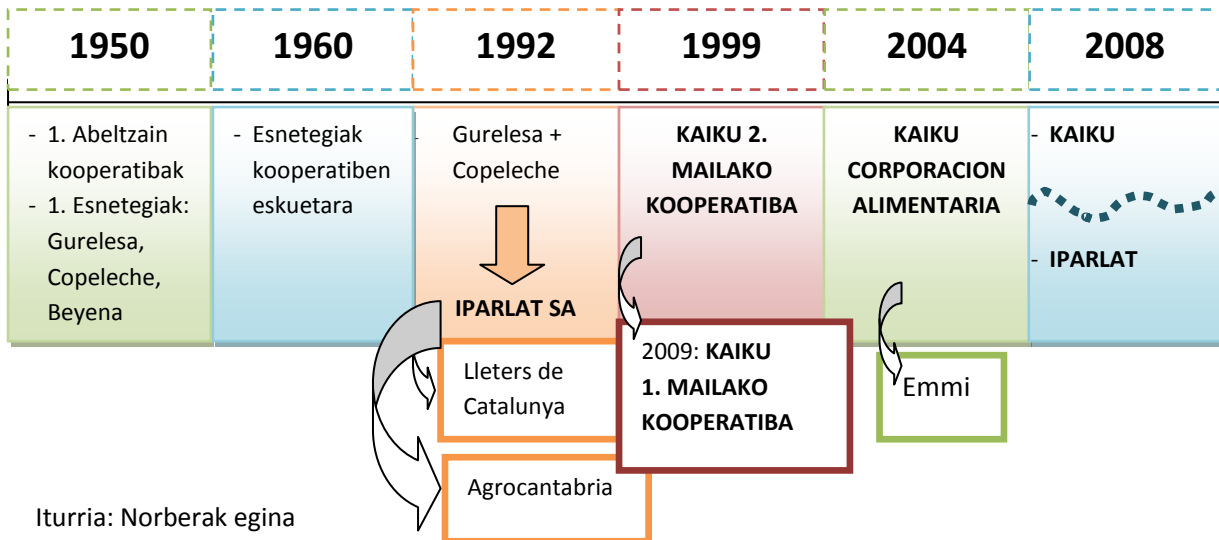
Kaikuk bere aldetik, bere kapitalaren berrantolaketa bat burutu zuen 2012. urtean, Emmi kapitalaren %66arekin egin zelarik, Eusko Jaurlaritzaren akzio minoritarioak erosiz eta kontrola bere gain hartuaz. Enpresaren esanetan, bere estrategiaren aldaketa kontuan harturik, abeltzaintza sektorearekin duen lotura mantendu egingo zela adierazi zuen, horretarako sorrera eman zion Kaiku Kooperatiba akzionisten artean mantenduko delarik (EFE, 2012).

Iparlat eta Kaikuren banaketak, Kaikuren estrategia erabat markatu zuen. Iparlat esne eta batidoak bezalako produktuen ekoizpenean zentratu bazen ere, hau da, balio erantsi gutxikoak, Kaikuk produktu iraultzaileen aldeko apustua egin zuen.

Esan daiteke beraz, Iparlat eta Kaikuk jatorri amankomuna duten arren, 2008. urteaz geroztik, enpresa bakoitzak bere estrategia jarri duela martxan, pixkanaka bien arteko banaketa emanaz.

Honekin guztiarekin, oso garbi ikusten da Kaikuk bere sorreratik aurrera eraman dituen erabaki estrategikoak: bere sorrera alde batetik, mundu mailako behar berriei aurre egiteko sortu baitzen; Iparlat sozietatearekin zuen harremanaren amaiera bestetik, bien arteko estrategia desberdintasunagatik. Jarraian ageri den 4.1.1 irudian, bilakaera historikoa grafikoki ikus daiteke.

#### 4.1.1 Irudia: Bilakaera historikoa



Egoera honek, bai Kaiku bai eta Iparlat sozietateen estrategiaren azterketa bat egitera behartzen gaitu, 50. hamarkadan martxan zeuden kooperatiben ondorengo bi elkarteek gaur egun duten arrakastaren ondorioak ulertzeko, kontuan izanik bakoitzak bere estrategia propioa martxan jarri duela.

Beraz, Euskal Herriko esne sektorearen ezaugarrikerik bereizgarriena kooperatibismoari estuki loturiko esne ekoizleak dira, horien artean Kaiku, Guvac, Karrantza... Aipagarria da Kaiku Kooperatibak duen nagusitasuna, 50. hamarkadan jatorria duten Gurelesa eta Copeleche barneratzen dituenak.

## 4.2 KAIKU CORPORACIÓN ALIMENTARIAREN HAZKUNDE ESTRATEGIA

### 4.2.1 SORRERA ETA HISTORIA

Aurreko guztia laburbilduz, Gurelesa eta Copeleche abeltzain-kooperatibek 1950eko hamarkadan martxan jarritako esne-zentralen ondorengoa da 2004an sortutako Kaiku Corporación Alimentaria, eta kooperatiba haiez gain teknologia, finantza eta garapen arloko enpresak ere bildu ditu, jatorria bermatua duten kalitatezko produktu osasungarriak eskaintzearren kontsumitzaileei.

Kaikuren sorrera, merkatuen segmentazio eta nazioartekotze testuinguruan kokatzen da. Honek argi eta garbi laburbiltzen du Kaikuk urteetan zehar aurrera eramandako estrategia. Beraz, esan daiteke, Kaikuren sorrera bera, erabaki estrategiko bat izan zela, sektorearen aldaketak bai eta aukera eta mehatxuei aurre egiteko irtenbide bat izan zelako.

Kaiku Elikagai Korporazioa Miramongo Parke Teknologikoan dago, Donostian. Kaikuk, esnea eraldatu eta ontziratu eta esnekiak eta bestelako elikagaiak ekoizten dituen enpresa denez, bere gain hartzen du ingurunearekin duen erantzukizuna.

Euskadi eta Nafarroan bere alorrean gehien saltzen duen enpresa da, eta Espainiar Estatuko bigarren marka probiotiko eta bifidusen alorrean. Esnea ekoizteaz gain, gaur egun Kaikuk era guztietako esnekiak merkaturatzen ditu, urteetan zehar aurrera eraman duen strategiaren emaitza dena. Izan ere, Kaiku Iparlatetik banatu zenean, produktu funtzionalen merkaturatzean zentratu zen, hau da, balio erantsi handiko produktuetan. Kaikuren salmenten %20 suposatzen dute produktu hauek, produktu tradizionalak baino marjina handiago bat emanez. Aipagarria da, bestalde, Espainia mailan produktuak saltzeaz gain, Txile, Frantzia eta Tunisian ere merkaturatzen dituela bere produktuak.

Beraz, Kaikuren hazkunde strategiaren oinarriak bi direla esan daiteke. Alde batetik berrikuntza, zeina produktu zorroaren dibertsifikazio estrategiarekin erlazionaturik dagoen. Bestetik, nazioartekotze estrategia, Kaikuk bere sorreratik kanpo merkatuetara zabaltzeko egindako saiakerak, hain zuzen. Horretarako hainbat akordio eta aliantza sinatu zituen besteak beste, Emmi, Valio eta Raisio enpresekin, guztien helburua produktu funtzional iraultzaileak merkaturatzea izanik.

Jarraian, lanaren helburu bi estrategia nagusi hauen azterketa bat egingo da, Kaikuk gaur egun duen izena eta arrakastaren nondik norakoak ulertzeko asmotan.

#### 4.2.2 BERRIKUNTZA

Esne sektoreak, orokorrean elikagai sektorearen ezaugarri antzekoak ditu, horien artean aipagarrienak prezio arteko lehia eta banatzaile markaren indarra. Esne-produktu gama oso homogeneoa da mundu mailan, salbuespen gisa gazta tradizionala dugularik, non “Jatorrizko Deiturak” garrantzi handia duen. Produktuen homogeneizazioak, merkatuaren heldutasuna oraindik eta azkarragoa izatea eragiten du, etengabeko produktu aldaketa eta berrikuntza ezinbestekotzat bihurtuz.

Produktu eratorrietan berrikuntza erritmoa oso bizkorra izan da betidanik, gaur egun pixkanaka produktu zorro osora zabaltzen ari delarik. Beraz, kontsumo maila handitzeko irtenbide gisa, produktu tradizionalen berrikuntzaz gain, Kaikuk bereziki produktu funtzional edo espezialen berrikuntzaren aldeko apustua egin du.

Produktu funtzionalak, euren elikadura ezaugarriez gain, bestelako helburu espezifiko bat duten elikagaiak dira, horien artean, osasuna hobetzea edota hainbat gaixotasun izateko arriskua murrizten laguntzen dute produktuak, hau da, balio erantsi gehigarri bat dutenak.

Modu honetan, Kaikuk berrikuntzari esker, produkturik osasungarrienak, formaturik praktikoenak eta zaporerik harrigarrienak eskaintzen ditu, ahalik eta produkturik iraultzaileenak.

I+G-ko taldeari dagokionez, aipatzekoa da Tecnología y Calidad Láctea (TECNOLAT) sozietatearen papera. Bere helburua, azpigaratutako herrialdeetan Kaikuren teknologia ezagutzera ematea da, akordioak sinatu eta partizipazioa handitzen joateko helburuarekin. Fakturazioaren ehuneko nahiko txikia zuzentzen du Kaikuk berrikuntza zuzenera, izan ere, Kaikuk lortu eta barneratu dituen produktu iraultzaileak akordio bidez lortutako lizentzien bidez izan baitira. Honenbestez, TECNOLAT-en helburua Kaikuren partizipazioa atzerrian handitzea dela esan daiteke, Kaikuren berrikuntzaren oinarri nagusia lizentziak izanik. (Josu Berasategui, elkarrizketa pertsonala, 2014 Ekainaren 11).

Modu honetan, berrikuntzari esker lortu nahi dituen helburuak honakoak dira: etengabe berritzea, osagai eta produktu berriak aurkitzea, elikadura ulertzeko modu berriak garatzea eta, batez ere, kalitaterik onena, bermerik handienak eta ondo sentitzeko elikagairik onenak eta osasungarrienak eskaintzea.

Kaikuren helburu nagusia bezeroaren ongizatea ziurtatzea da, eta horregatik hobeto egoten laguntzen duten produktu berriak garatzeko egiten dute lan, produktu funtzional iraultzaileei garrantzi berezi bat emanaz. Horrela, esnekiak eskaintzerako orduan, produktu osasungarri eta gozoak izateaz gain, onura harrigarriak eta zapore ezin hobea duten produktuak izatea bilatzen du Kaikuk.

Esan daiteke beraz, Kaikuren estrategiaren oinarri nagusienetako bat dela berrikuntza. Argi dago gaur egun, sektore gehienetan ezinbestekoa dela etengabeko berrikuntzaren aldeko apustua egitea, izan ere, gaur egungo teknologia eta globalizazioaren eraginak horretara bultzatu baititu enpresak. Horrez gain, esne sektorearen ezaugarriak direla eta, Kaikuk bere sektorean lehiakorra izaten jarraitu eta merkatu kuota irabazteko asmotan, bere estrategiaren funtsezko elementutzat definitu du berrikuntza.

Merkatuko behar berriei erantzun eta produktu iraultzaileak merkaturatu ahal izateko, Kaikuren arrakastaren muina, Europa mailan erreferentzia handiko eta punta puntako teknologia darabilten enpresekin sinatutako aliantza teknologikoak dira.



Euren herrialdean gehiago hazi ezin duten enprekin sinatu dituen aliantzei esker, produktu berritzaileak Espainian merkaturatzeko lizentziak lortu ditu Kaikuk. Modu honetan, balio erantsi handiko produktuak merkaturatzearen alde agertu da beti, pixkanaka bere produktu zorroaren dibertsifikazioa lortzeko oso lagungarria izan dena.

#### 4.2.2.1. Lankidetzak akordioak

Lankidetzak akordioak definizioz, independenteak diren bi edo enpresa gehiagoren arteko akordioak dira, beraien lehiazteko abantailak indartuko dituzten jardura bat edo batzuk elkarrekin aurrera eramateko. Horretarako enpresen baliabide edo/eta gaitasunak oinarri bezala hartzen dira, noski, fusiora iritsi gabe (Fernández, 1996). Akordio hauek sinatzearen arrazoi eta helburuak desberdinak izan daitezke sektore eta enpresa bakoitzaren egoeraren arabera, baina nagusiki efizientzia eta posizio kompetitiboa hobetzeko izaten dira. Modu honetan, enpresa bakoitza bere indargune eta baliabideez baliatuz, elkarren arteko sinergieiei esker hazkundera eta merkatu kuota handitzea dira helbururik nagusienak.

Kaikuren kasuan, 3 dira aliantza estrategiko garrantzitsuenak, jarraian aztertuko direnak. Hiru kasuetan aliantza teknologikoaren aldeko apustua garbi ikusten da, beraien herrialdeetan duten posizionamendua bai eta punta puntako teknologiaz aprobetxatuz, arrakasta handiko produktu iraultzaileak merkaturatzea lortu baitu.

#### A) Emmi<sup>3</sup>

Emmik, Suitzako esne-enpresa kooperatibo handienak, hazkunde arina izan zuen bere berrikuntza eta eskuratzeko estrategiari esker. Suitzako esne-prozesatzaile handienetakoa da, gazten eta hozkailuko esnekien alorreko Suitzako enpresarik garrantzitsuenak eta Europa mailan berrikuntzaren arloan sari gehien jaso dituen enpresa.

Kaikurekin 2001an aliantza teknologikoa sinatu zuen, eta honi esker Kaikuk Espainian produktu iraultzaileak merkaturatzeko lizentziak lortu zituen, horien artean aipagarrienak honakoak izanik:

- ✓ 2001ko Maiatzean: ***Kaiku Actif***

B6 eta B9 bitaminek sistema immunologikoaren funtzionamenduan laguntzen dute. Aipatzekoa da, produktu honen merkaturatzea Emmi eta Valio enpresen arteko akordioari esker lortu zuela Kaikuk.



<sup>3</sup> Emmi, enpresa suitzarra: <http://www.emmi.com/>

✓ 2003ko Urtarrilean: **Kaiku-Benecol**

Kolesterolaren murrizketan laguntzeaz gain, kaloria gutxien dituen produktua, laktosarik gabekoa. Aipagarria da, Benecolaren osagai nagusia estanol-ester deiturikoa dela, zeina Raisio den ekoizlea, aurrerago azalduko dena. Kaikuk beraz, Emmi-rekin kolaboratuz, Benecol produktua espainiar merkatuan saltzea lortu du.



✓ **Kaiku Aloe Vera**

Edertasuna, ondo sentitzearen gozamina. Produktu honen helburua, elikadura eta estetikaren arteko erlazioa bultzatzea izan zen, horretarako Aloe Verak azalerako duen garrantziaz baliatuz.



Aliantzen artean, esanguratsuena Kaiku eta Emmi-ren artekoa da, hasiera batean euren erlazioa aliantza teknologikoa bazen ere, urteak aurrera joan ahala Emmik Kaikun zuen partizipazioa handitzen joan da.

Modu honetan, 2006an akziodun izatera pasa zen eta hasiera batean soilik %13 bazuen ere, hau da, akzioen gutxiengoa, gaur egun Kaikuren %66a eskuratzera pasatu da, kontrola beregan lortuz ( Josu Berasategui, elkarrizketa pertsonala, 2014 Ekainak 11)

Beraz, bi enpresa hauen harremana lizentzia eskubide baten truke hasi bazen ere, non Emmi erreferentziatzeko bazkide teknologikoa zen, pixkanaka kapitalean akzioen gehiengoa eskuratzen joan da, gaur egun Kaikuren matrize bilakatu den arte. Aurretik aipatu den bezala, akzioen partaidetzaren aldaketa honek, hainbat eztabaida eragin ditu, bai eta hainbat kritika jasan ere Kaikuk.

**B) Raisio<sup>4</sup>**

Elikagaiak eta osagai funtzionalak prozesatzen ditu Finlandiako Raisio korporazio multisektoriala 1939an sortu zen, garia ehotzeko enpresa bezala, eta orduz geroztik elikagaiak prozesatzeko negozio arloetara zabaldu da. Gaur egun, bere arloan know how-rik gehien duen enpresa da Raisio.

<sup>4</sup> Raisio, Elikagaiak eta osagai funtzionalak prozesatzen ditu Finlandiako korporazio multisektoriala: <http://www.raisio.com/>

1995. urtean Raisio taldeko ikerlariek Benecol produktuaren garapenarekin hasi ziren, gaur egun Europa mailan eta Estatu Batuetan merkaturatzen dena. Benecol-a eguneroko produktu bat da, sinostasol osagairi esker, kontsumo jarraitu batek odoleko kolesterol maila gutxitzen duela frogatu delarik.

Kaiku eta Raisio 2003. urtean sinatutako akordioaren helburua, Kaikuren produktu zorroaren dibertsifikazio estrategiarekin bat dator, kontsumitzaileen beharrak ahalik eta ondoen asetu nahian. Akordio honi esker, Kaikuri Espainia mailan eta Hego Amerikan Benecol-aren produkzio eta merkaturatzea ahalbidetu zion lizentzia lortu zuen.

Horrez gain, laktosa jasan ezin duten pertsonen kopurua geroz eta altuagoa dela ikusi zuen Kaikuk. Egoera honen aurrean, behar berriei aurre egiteko helburua ezarri zuen, eta modu honetan 2005. urtean, Espainiar merkatuan lehen laktosarik gabeko produktua merkaturatu zuen Kaikuk. Aipatzekoa da, 2003. urtean “Asociación de Intolerantes a la Lactosa España” (ADILAC)<sup>5</sup> deituriko elkartearen sorrerak eragin handia izan duela Espainiar merkatuan. Helburu nagusia laktosaren intolerantzia duten bezeroei arreta berezi bat eman eta elikagaien kontsumo egoki baten berri ematea da, eta honela mundu mailan pioneroa den zigilu bat sortu zuen Espainiar elkarteak: “No lactosa – producto recomendado por ADILAC”.

Merkatuan izan zuen erantzukizun positiboa ikusirik, Kaikuk laktosarik gabeko lehen produktua merkaturatu zuen, bien kolaborazio harreman bati hasiera eman zitzaielarik. Biak Espainiar merkatuan pioneroak izanik, bata zigiluari dagokionez eta bestea produktuen merkaturatzeaz, elkarlanean izugarritzko arrakasta lortzen joan dira. Aipatzekoa da, gaur egun Kaikuk “Sin Lactosa Plus” produktu lerroaren barnean, geroz eta produktu gehiago barneratzen dituela, horien artean, esne, batidu, gazta, jogurt likido nahiz solidoak...

Laktosarik gabeko produktu berriak bultzatzeko asmotan, 2013. urtean iragarki bat egin zuen, zeinen lema ondorengoa zen: “Tolerancia Cero”. Bertan, “Four Leaf Clover” kanta agertzen da, eskusiboki Kaikurentzat sortu zen kanta.

### C) Valio<sup>6</sup>

Valio, Finlandiako esne-elikagaietan eta esnekietan espezializaturik dagoen puntako enpresak garapen teknologikoa eta abangoardia berritzailea ditu ezaugarri nagusitzat. Herrialde horretan ekoizten den esne guztiaren %80 inguru prozesatzen du. Merkaturako nagusitasuna du esne-sektore guztietan, eta aitzindaria izan da produktu funtzionalak garatzeko garaian.

<sup>5</sup> Asociación de Intolerantes a la Lactosa España (ADILAC): <http://www.lactosa.org/>

<sup>6</sup> Valio, Finlandiako esne-konpainiarik handiena: <http://www.valio.fi/>

2005. urtean aliantza teknologiko bat sinatu zuten Valio eta Kaikuk espainiar merkaturan tentsio arteriala murrizten laguntzen duen lehen produktua merkaturatzeko asmoz, Kaiku Vita izenpean. Akordio honekin, Kaikuk Espainian Evolus izeneko osagaiaren merkaturatze eskubideak lortu zituen, zeina Kaiku Vita-ren osagai garrantzitsuena den, zeinen eskubide mundialen jabea, aipatu bezala, Valio den.



Laburbilduz, esan daiteke aipatu diren hiru aliantza estrategikoak direla Kaikuren berrikuntzaren oinarriak. Hauei esker lortu dituen lizentzia eskubideek Espainian produktu berritzaileen merkaturatzea ahalbidetu diote, produktu funtzionalen merkaturan lidergoia lortuz, horien artean garrantzitsuenak, Emmi eta Raisio-rekin sinatutakoak izanik.

Honek guztiak eragin positiboa izan du Kaikuren produktu zorroan, dibertsifikatuz joan delarik, esne eta jogurta bezala produktuetatik hasiz, gaur egun postre (mamia, flanak, natillak...), Caffé Latte eta Choco Latte, esnegain eta gurina... produktuak barneratzen dituelarik. Aipatzeko da, merkaturan hainbat produktuk duten arrakasta, horien artean: Caffé Latte, Vita, Benecol... Ondorego 4.2.1 irudian, modu labur eta argi batean laburbiltzen da kronologikoki Kaikuk azken 10 urteetan merkaturatu dituen produktuak probiotikoak.

#### 4.2.1 Irudia: Azken 10 urteetako produktu probiotikoen kronologia



Iturria: Kaikuren baimenarekin kopiatua

### 4.2.3. NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA

Berrikuntzaz ez ezik, aipagarria da Kaikuk nazioarte-mailan merkatu berrietan sartzeko aurrera eramandako nazioartekotze-estrategia. Gizarte mailan indar handia izan duen faktore nagusienetakoak, globalizazioak, mundu mailako lehia eragin du, eta honek enpresa guztiei kanpo merkatuetara zabaltzearen inguruko hausnarketa bat egitera eraman die.

Nazioartekotze estrategiaren inguruan, bi dira aipatu beharreko estrategiak. Alde batetik, beste herrialdeetako enpresatan partizipazioak lortzen joatearen estrategia, gehiengoarekin egiteko helburuarekin. Nazioartekotze estrategia bultzatzeko, Kaiku, beste herrialdeetan jadanik martxan dauden enpresatan partizipazioak lortzen edota enpresa berriak sortzen saiatu da, pixkanaka gehiengoarekin egiteko asmotan.

Bestetik, esportazioak, zeinak Kaikuren kasuan pisu gutxi izan duen, bai produktuen naturagatik bai eta Espainiar estatua izatez herrialde defizitarioa delako, hau da, Espainiak ez ditu betetzen Europar Batasunak ezarritako esne ekoizpen kuota, esne ekoizpenarekin alderatuz.

Ondorengo 4.2.3.1 taulan, azken urteetako kanpainetan emandako egoeraren laburpen bat dugu, zeinetan kanpaina bakoitzari dagokion ezarritako kuota eta benetan egindako entregak datuak ageri diren. Bigarren eta hirugarren zutabeei dagokienez, aipatu alde batetik, soilik salmenta industrialei dagozkien datuak ageri direla, salmenta zuzena alde batera utziaz; bestetik, soilik koipe egokitua duten entregak hartzen direla kontuan. Azken zutabean, ezarritako kuotatik betetzea lortu duen ehunekoa ageri da. (FEGA, 2014):

#### 4.2.3.1 Taula: Kanpaina bakoitzeko entregak eta kuota kontsumoa (koipe egokitua eta salmenta industrialerako)

Kanpaina *	Ezarritako Kuota (salmenta industrial)	Entregak (materia koipe egokitua)	Kuota Kontsumoa (%)
<b>2009-2010</b>	5.941.700.386	5.860.875.936	98,64
<b>2010-2011</b>	6.080.768.178	6.024.335.000	99,07
<b>2011-2012</b>	6.301.622.881	6.169.343.216	97,9
<b>2012-2013</b>	6.262.701.890	6.248.209.508	99,77
<b>2013-2014<sup>7</sup></b>	6.491.171.380	6.344.080.170	97,73

Iturria: FEGA (Fondo Español de Garantía Agraria)

Oharra: Kanpaina bakoitza Apirilean hasi eta Martxoan bukatzen da.

<sup>7</sup> 2013-2014 urteko kanpainari dagozkien datuak aurreikuspenak dira.

Ikus daitekeen bezala, Espainiak azken urteetan zehar ez du kuota bere osotasunean betetzerik lortu, entrega kopuruari dagokion bilakaera gorakor bat nabaria den arren. Hala ere, Espainiak oraindik herrialde defizitarioa izaten jarraitzen du. Egoera honetan, Espainia mailako esne eskariari aurre egiteko, hainbat herrialdeek esne soberakinak Espainiara bideratzea eragin du.

Beraz, honek guztiak argi erakusten du Kaikuren kasuan esportazioek duten garrantzia edo pisu eskasa, eta nazioartekotzerako jarraitu duen strategiaren oinarria: beste enpresatan lortzen joan den partizipazioak hain zuzen, hau da, Kaikuk aurrera eraman duen kanpo hazkundera.

1975. urtean fabrika soilik Iruñean bazuen ere, gaur egun Chilen bi fabrika, Tunisian bat eta Toulousen beste bat ditu. Honek modu labur batean argi eta garbi erakusten du Kaikuren kanpo hazkundera, jarraian aztertuko dena.

Juan Trincadok, Kaiku Internazionalako presidentea, SPRI Taldeak euskal enpresen nazioartekotze strategiaren inguruan egindako elkarrizketan azaldu zuen bezala, Kaiku 1999-2000. urteen inguruan hasi zen nazioartekotze estrategia planteatzen, merkatu eta munduaren globalizazio egoeraren aurrean. Helburua, mundu mailako esne sektoreko lehiakideei aurre egin eta euskal herriko nekazal ustiapenak sendotu eta defendatzea zen.

Egoera honetan lehen urratsa 2001. urtean Txilen eman zen, herrialde txikia, egonkorra, kultura nahiz hizkuntza antzekoa zuela ikusirik, herrialde interesgarritzat hartu baitzuten. Gerora Mexiko, Argentina eta Frantziara ere zabaldu zen, azken urteetan Afrika herrialdearekiko interes berezia erakutsi dutelarik, Munduko Bankuak adierazi duenaren arabera 2014. urtean %5,2 haziko den herrialdea dugularik. Kaikuk Tunisian 2004. urtetik bertako enpresekin harremanak dituela aprobetxatuz, beste herrialde-helburuak bilatzen dabil gaur egun.

#### A) Kaiku Txile

2001ean Txilen abeltzainak biltzen zituen Lácteos Surlat taldeak eta Kaiku Corporación Alimentariaren artean sinaturiko akordioari esker lortu zuten harreman estuaren ondorioz, Surlat S.A sortu zen, esne likidoak eta jogurtak produzitzera bideratutako enpresa. Helburua partizipazioa handitzen joatea zen, eta honela hasieran bazkide biek %50ko partaidetza bazuten ere, gaur egun gehiengoa bere esku dago, %60 hain zuzen (Morais, 2013).

Bi bazkideak interes amankomun bati esker elkartu ziren, elkarrekin proiektu bat aurrera eramateko asmotan, zeinetan Kaikuk I+G, harreman internazional eta kudeaketa alorretako know-howa eskainiko zuen eta Lácteos Surlat-ek aldiz, kalitatezko lehengaia.

2009. urtean bestalde, hazkunde estrategiarekin jarraitzeko, gaztaren ekoizpenaz arduratuko den planta berri bat inauguratu zuen Kaikuk, Surlat-Quesos Chilesur Taldearekin zuen aliantza oinarria izanik. Datu aipagarria da Kaikuren fakturazioa Txilen 2009. urtean 120 milioi euro ingurukoa zela, eta gaur egun Kaikuren fakturazioaren %20-%25 suposatzen duela. Txileko fabrikari esker lortutako irabaziak oso altuak izan dira, eta neurri batean Espainia mailako gorabeherei aurre egitea ahalbidetu dio Kaikuri. (Berasategui, elkarrizketa pertsonala, 2014 Martxoaren 25a)

Horrez gain, aipatu beharrekoa da, Surlat merkatu nazionalera zuzendua dagoen arren, Txileko hainbat produktu esportatzen direla, Kaikuren esportazioei dagokienez pisurik gehien duen herrialdea Txile delarik. UHT esnea, esne hautsa eta gurina bezalako produktuak esportatzen dira Venezuela, Errusia eta Ipar Afrikara. Bi urte baino gehiagoz gerentea izan den Bollier-en esanetan, esportazioak hala ere ez dute pisu handirik, pesoaren gain-balorazioak eta kostu altuak lehiakortasun galera eragiten ari baitira (Morais, 2013)

Halaber, Surlatek dituen bi fabrikei esker, emaitza oso onak izaten ari da, bere proiektuak Txilen Surlat eta Quesos Chilesur marka berriei aurrera eramaten dituelarik. Integrazio bertikalari eske, hau da, balio kateko maila berean dauden enprekin elkartuz, Kaikuk produktu zorroaren dibertsifikazioa aurrera eraman du, ondorengo 4.2.3.1 irudian laburbiltzen dena.

#### 4.2.3.1 Irudia: Kaikuren Txileko produktu zorroaren bilakaera



Iturria: Kaikuren baimenarekin kopiatua

#### B) Kaiku Argentina

Txilen zuten presentzia eta arrakasta oinarritzat harturik, hurbiltasun geografikoa, Argentinako merkatuaren tamaina eta ekoizteko ahalmena kontsideratuz, Argentina inbertsio potentzial handiko herrialdea zela konturatu zen Kaiku.

Bertako inbertsioa, 2006an San Martín de las Escobas-en (Argentina) fabrika berri baten erosketarekin gauzatu zen, Kaiku Argentina sortuz, zeinen izen soziala Tinas del Sur SA zen. Jadanik merkaturuan zabaldua zegoen markari esker, bai eta instalakuntza eta prozesuen berrikuntza baten ondoren, gazta gama zabal baten ekoizpen, merkaturatze eta banaketaz arduratzen zen Kaiku-Tinas del Sur, eta herrialdeko supermerkatu gehienetan aurkitzen zen, “Kaiku Gurea” eta “RT” izenpean.

Kaiku, Tinas del Sur taldearen erreferentzia bilakatu zen, akzionista bakarra izatera iritsi zelarik. Merkatu lokalerako ekoizteaz gain, kalitatezko produktuen esportatzaile izatea lortu zuen, 30 herrialde baino gehiagoetara esportatzeko zituzten instalazio homologatuei esker.

Berehala hasi zen emaitza onak lortzen, izan ere 2010. urtean gazten lehiaketa batean brontzezko medaila bat lortzeaz gain, 2011. urtean “Cremoso Kaiku” delakoa Walmartek kontsumitzaileen produkturik gustukoaren gisa kalifikatu baitzuen.

2013. urtean, ordea, Kaikuren estrategia aldaketa bat zela eta, herrialdeko D&G holding-ari saldu zion Tinas del Sur, Txile, Tunisia eta Frantziako negozioerentagarrinetan zentratzeko asmoz. Izan ere, Argentinan bere fakturazioaren %2a soilik izateak, eta Argentina herrialde ezegonkorra zela ohartu izanak, filiala saltzeko erabakia hartzera bultzatu zuen Kaiku. Honek Tinas del Sur enpresaren izen aldaketa bat ekarri zuen, gaur egun Cuenca del Litoral Tinas del Sur bezala ezagutzen dena.

Argentinaren kasuaren, argi ikusten da kanpo merkatuetara zabaltzeak arrakastaz gain, porrotak ere ekar ditzakeela. Kanpora joatearen erabakia hartzea oso erabaki zaila eta garestia dela, alde aurretik azterketa sakona egitea beharrezkoa izanik. Kaikuren esanetan, honelako porrot egoerak asko erakusten du, eta irtenbideak lehenbailehen hartzea oso garrantzitsua da.

### C) Kaiku Tunisia

Kaikuk merkatu berrietara zabaltzeko estrategiarekin bat, 2004an esne likidoaren ekoizpenaz arduratzen zen CLM-Vitalait tunisiar enpresa batekin, jogurten ekoizpenaz arduratuko zen fabrika bat eraikitzeko akordio bat sinatu zuen. Tunisiar enpresa Kaikurekin harremanetan jarri zen, eta Kaikuk teknologia eta ezagutza eskainiko zuen bitartean, tunisiar enpresak bere merkatu kuota eskuratzeko aukera emanez.

Benetako urratsa ordea, 2011. urtean eman zen, 3 hilabeteetan negoziatzen jardun ondoren Afrikako CLM-Vitalait erosi eta kontrola lortu ondoren, bere filiala izatera pasatu zelarik. Posizionamendu hau bi enpresek 5 urtez jogurt, bifidus eta probiotikoen merkaturatzean mantendutako kolaborazioaren ondorio izan da. Bien arteko harremanaren arrakastak merkatu



kuotaren handitzea eragin du, gaur egun indar asko duen enpresa izanik, akzioen gehiengo Kaikuren esku dagoelarik.

Kaikuren esanetan, helburua nekazal kooperatibekin harremanak finkatzea izan zen, bere filosofiarekin bat datorrena. Kaikuk bere modeloa Tunisiara esportatu duela esaten du, non esnea ekoizteaz bertako kooperatibak arduratuko diren. Eragiketa eta erabaki hau, esaldi honekin arrazoitzen du: “Tunisiako abeltzaintzaren garapenean positiboki eragingo du bai eta esnearen ekoizpenean ere” (Franco, 2011)

CLM- Vitalait enpresak instalazio estrategikoak ditu herrialdearen erdialdean, Mahdia hirian hain zuzen, eta hau bere hazkunderako irtenbide aproposa zela zion Kaikuk. Vitalait-ek bere partetik, Kaikuren esperientzia eta berrikuntzak, prozesu eta kalitatearen hobekuntzan lagungarria izango dela ikusten du.

Kaikuk CLM-Vitalait enpresan lortu duen kontrolari esker, afrikar merkatuan sartzeko lehen pausua eman zuen. Izan ere, bertatik pixkanaka Afrikako beste herrialdeetara zabaltzeko asmoa baitu, horretarako bere filiala den Vitalait-ekin bikaintasun zentro bat sortzeko asmoa duelarik.

Ondorengo 4.2.3.2 irudian, kronologikoki bien arteko kolaborazioari esker merkaturatu dituzten produktuak ikus daitezke. Bertan argi eta garbi ikusten da, Vitalait 2011. urtean erosi bazuen ere, aurretik ere elkarrekin kolaboratzen zutela.

#### 4.2.3.2 Irudia: Kaikuren Tunisiako produktu zorroaren bilakaera



Iturria: Kaikuren baimenarekin kopiatua

#### D) Kaiku Frantzia

2009an Kaikuk Frantziako 3A korporazioarekin akordio bat aurrera eraman zuen: Kaikuk eta 3A korporazioak Toulousen (Frantzia) zuen filialak, Yéo International deituriko enpresa sortzea. Talde berri honetan, bi bazkideek euren know-howa eskainiko dute bai produktu eta I+G alorre dagokienez, elkarrekin sinergia industrial, komertzial eta kulturalak lortzeko, sozietate indartsuago

bat izateko asmoz, negozio botere handiagoarekin, bai eta produktibitate handiagoa lortzeko ere. Gaur egun, akzioen erdia dauka Kaikuk.

Honekin guztiarekin, Kaiku Korporazioaren hazkunde-estrategia bi alderdietan sailka daiteke: alde batetik, dibertsifikazio eta berrikuntza estrategia, punta puntako teknologia duten enprekin dituen lankidetzak akordioei esker, eta bestetik, nazioartekotze estrategia, kanpo-hazkunderari esker lortu duena, enpresa berriak sortuz, akzioen gehiengoarekin egiteko helburuarekin. Kanpo hazkunderari dagokionez, aipatu beharra dago, arrakastaz gain, porrotak ere izan dituela.

#### 4.2.4 KAIKUREN ESTRATEGIA ZALANTZAN

Azken urteetan Kaikuren kapitalean emandako aldaketek hainbat eztabaida sortu dituzte, izan ere, Kaikuren estrategia zalantzan jarri baita. Hau da nekazari eta abeltzainen sindikatuak (EHNE, 2012)<sup>8</sup> adierazi zuena: “urte luzez EAEko instituzioen nekazaritza-proiektu garrantzitsuena izan dena, multinazional baten esku dago.”

2007. urtean ere, sindikatuak Kaiku salatzen zuten, Euskadiko esneagatik prezio baxuagoa ordaintzen zuela esanez, Kantauriar isurialdeko gainontzeko herrialdeetan prezio altuagoak ordaintzen ari zen bitartean.

EHNE sindikatuaren esanetan, Kaikuk nazioartekotze kontzeptuak inposatu ditu, ekoizleei ordaindu beharreko prezioa edo bertako ekoizpen sareari jarraikortasuna ematea bezalako helburuak alde batera utziaz.

Horrez gain, Emmik Kaikuren kapitalaren %66a eskuratu izana, bien interes amankomun bategatik dela diote: merkatuaren desregularizazioa eta multinazionalen munduko nekazaritza eta abeltzaintza erabat heurganatzeko darabilten kontzentrazio prozesua. Kaiku, jatorriz euskal abeltzainen kooperatiba zena, gaur egun multinazional suitzarraren kontrolpean dago, Emmi enpresa ama izatera pasatu delarik.

Aipatu beharra dago, iturrien arabera akzioen ehunekoei dagokienez desberdintasunak ageri direla. SABI datu baseko informazioaren arabera, 2014ko otsailean eguneratua dagoena, Emmik %76ko partaidetza du, gainerako iturrietan (aldizkari, elkarrizketa pertsonalak) %66ko partaidetza duela agertzen den bitartean. Ehunekoaren inguruan zalantzak egon daitezkeen arren, garbi dago gehiengo Emmi-ren esku dagoela, eta hori da hain zuzen eztabaiden oinarri nagusia.

<sup>8</sup> EHNE: Euskal Herriko Nekazarien Elkartasuna: <http://www.ehne.org/>

## 5. IPARLAT SOZIETATE ANONIMOA

Iparlat Sozietate Anonimoa, 1992an sortu zen, 50. hamarkadan sortutako Gurelesa eta Copeleche Kooperatibak fusionatzean. 1995ean, Europako teknologia aurreratua zuen instalazioa inauguratu zen Urnietan, non brikean jasotako esne ekoizpen guztia biltzen zen (UHT esnea). Urtebete geroago, 1996an, Tabacalerari Lactaria Españolak Renedo de Piégalos, Bilbo eta Logroñon zituen instalazioak erosi zizkion, urte batzuk geroago Bilboko eta Logroñoko instalazioak itxi egin ziren arren.



2002. urtean Mercadonaren barne-hornitzaile faseari hasiera eman zion Iparlatek. 2003an Lleter de Catalunya inauguratu zen eta 2006an aldiz Leongo Lactiber instalazioa martxan jarri zen.

Lactiber, Covap (Cooperativa Valle de los Pedroches) eta Iparlat-en arteko akordioaren ondorioz sorturiko taldea da, Pulevak Leon-en zuen fabrika erosi ondoren. Tomás Aránguez-en esanetan, garai hartan Covap-eko presidente zena, helburua Mercadonaren barne hornitzaile izatea zen eta hiru urteen buruan Espainia mailako esne ekoizlerik garrantzitsua bilakatzea. Aipatzekoa da, bi bazkideak zirela Mercadonaren esne ekoizleak, Mercadonak gero bere marka propioarekin merkaturatzen dituenak.

Horrez gain, bi bazkideek joint venture bat aurrera eramateko asmoa erakutsi bazuten ere, Renedo de Piégalos-en esne ontziratze handi bat eraikitzeke ideiarekin, zeina eskusiboki Mercadona hornitzera arduratuko zen, azkenean bertan behera uztea erabaki zuten. Esne sektorearen egoerak, hau da, abeltzainek esne ekoizteagatik lortzen dituzten irabazi txikiak bai eta banatzaileak duten marjina txikiak, bai eta krisiak ere, bi bazkideen proiektu hau aurrera ez eramatea eragin zuten.

Modu honetan, Iparlat eta Covap-en arteko proiektuen artean Leongo Lactiber enpresa soilik mantentzen da, zeina eskusiboki Mercadona hornitzeaz arduratzen den eta banatzailearen marka propioa erabiliz merkaturatu, 1998an sorturiko “interproveedor” izenez ezagutua.

Honekin guztiarekin, garbi ikus daiteke Iparlatek Mercadonaren hornitzaile izatearen paperak, Iparlatek banatzaile markaren alde egindako apustua. Izan ere, 2009. Urtean salmenten %70 Mercadonari zuzendua zen, gainontzeko gutxiengoa bere markei dagokielarik, horien artean: Kaiku, Gurelesa, Beyena... (Mata, 2009)

Mercadonaren presioak alde batetik, Kaiku eta Iparlat-en estrategia desberdintasunak bestetik, bien banaketa eragin zuen, eta harrezkero Iparlat esnearen ekoizpen eta salmentaz arduratu da, geroago banatzaileek euren banatzaile marka erabiliz merkaturatzeko. Kaikuri saldu

zizkion bere markak (Kaiku, Gurelesa, Beyena, Gurea eta Irabia), banatzaile markaren aldeko apustua eginaz.

Iparlat-en strategiari dagokionez beraz, banatzaile markaren aldeko apustua aurrera eramán du, bere markaren irudi ona zabaltzearen aldeko Kaiku agertu den bitartean. Modu honetan, Iparlat banatzaile handien ekoizle izatera pasatu da, marjina txikiak bolumen handiarekin konpentsatuz.

Honekin guztiarekin, garbi ikusten da urteetan zehar elkarlanean jardun arren, bien banaketa eman zen momentutik enpresa bakoitzak bere estrategia propioa jarri duela martxan, gaur egun arte bizirautea lortu dutelarik. Egoera berdina baina estrategia desberdinen arrakastaren adibide garbia dugu Iparlat eta Kaikuren kasua.

## 6. KAIKU KOOPERATIBA

Kaiku Kooperatiba 2009. urtean sortu zen, Batzar Nagusiek Gurelesa, Copeleche eta Kaikuren bat-egitea onetsi zutenean. Honela Kaiku lehen mailako kooperatiba bihurtzearekin batera, urteetan emandako saiakerak lortu, integrazio-prozesua martxan jarri zuten.



Kooperatibak, Iparlat S.A eta Kaiku Corporación Alimentarian dituen akzioei esker, SABI<sup>9</sup> datu baseko informazioaren arabera Iparlat Sozietatearen %40,17 eta Kaiku Corporación Alimentariaren %13,40, bere bazkideen esne-ekoizpen prozesu osoaren kalitatea bermatzen saiatzen da, bere jardura eremua Euskal Autonomia Erkidegoa, Nafarroa eta Burgos eta Errioxako iparraldea izanik. Honela, bere bazkideek ematen dioten lehengaiaren ekoizpenean, transformazioan eta merkaturatzean parte hartzen du, balio erantsia emanez.

Modu honetan, Kooperatibaren arrakastaren oinarriak Iparlat-en banatzaile markaren aldeko apustua eta Kaiku Corporación Alimentariaren balio erantsi handiko produktu berritzaileen aldeko estrategia dira.

Iparlat, Mercadonaren barne hornitzaile izateari esker, merkaturan eragina izaten ari da. Mercadonaren etengabeko hazkundeak, esnearen salmentagatik lortzen duen marjina txikia, salmenta bolumen handiek konpentsatzea ahalbidetzen dio Iparlati.

Bestetik, Kaiku Corporación Alimentaria, marka komertzialen izenaz eta punta puntako teknologia duten enprekin dituen aliantzez baliatuz, produktu berritzaileen merkaturan arrakasta

<sup>9</sup> SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, zeinak datu ofizialak lortzen dituen iturri desberdinetatik, besteak beste, Registro Mercantil o el Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME)

izaten ari da, balio erantsi handiagoko produktuen marjina handiagoari esker. Halaber, kontuan hartu beharra dago, gaur egun akzioen gehiengoa Emmi-ren esku dagoela.

Laburbiltzeko beraz, Kaiku Kooperatiba, sortu zenetik 50 urte inguru baino gehiago pasatu ondoren, Iparlat eta Kaiku Corporación Alimentaria bazkideek aurrera eramandako estrategia desberdinei esker, erreferentziatzko kooperatiba dugu gaur egun.

## 7. ONDORIOAK

Kasuaren metodologian oinarrituz, jatorria 50. hamarkadako euskal esne zentral eta kooperatibetan duten Iparlat eta Kaiku Corporación Alimentariaren bilakaera eta hazkunde estrategia aztertu dira, bai eta bien konparaketa bat ere. Sektorean eman diren aldaketa nagusiak aztertu dira, bai eta hartutako neurri eta araudi desberdinak aipatu ere, kasuaren azterketarako testuinguruaren nondik norakoak jakitea ezinbestekoa baita.

Honekin guztiarekin, lortu diren ondorioak honakoak izan dira:

- Iparlat eta Kaikuk jatorri berdina izan duten arren, eta urteetan elkarlanean aritu arren, enpresa bakoitzak hazkunde estrategia desberdin baten aldeko apustua egin du bien banaketa eragin arte. Lehenak, balio erantsi txikiko produktuen merkatuan oinarritu da, banatzaile markaren alde eginaz. Bigarrenak aldiz, Kaiku markaren irudi onaz baliatuz, produktu iraultzaileak merkaturatzeaz arduratu da, bere oinarri nagusienak enpresa finlandiar eta suitzarrekin sinaturiko aliantza teknologiak direlarik.
- Kaikuren hazkunde strategiaren oinarri nagusiak bi dira: berrikuntza alde batetik, produktu berritzaileen merkatuan aritzeko sinaturik dituen aliantza estrategikoei esker. Bestetik, kanpo hazkundera, eta horretarako beste herrialdeetan bertako enpresekin akordioak sinatzen ditu, bien artean enpresa berri bat sortu eta pixkanaka partizipazioak lortu eta gehiengoarekin egiteko, edota zuzenean bertako enpresatan akzioak eskuratzen ditu, helburua gehiengoa lortzea izanik. Horren adibide ditugu Vitalait eta Surlat. Definizioz joint ventureak direla eman arren, helburua partizipazioa handitzen joatearen argudioa erabiltzen du Kaikuk, justifikatzeko, enpresa berriak sortzeko akordioak direla esanaz.
- Kaikuk bere sorreratik izan duen euskal izaera pixkanaka galtzen joan da, akzioen gehiengoa euskal kooperatiba eta esne zentralen ondorengoa den Iparlatek izatetatik, gaur egun bere ama matrizea den Emmi enpresa suitzarraren esku dagoelarik. Honek Kaikuren euskal izaera zalantzan jarri du, bai eta hainbat eztabaida sortu ere.
- Kaikuren kasuan, beste kasu askotan bezala, arrakastaz ez ezik, porrotak izateko aukera ere oso altua dela ikus daiteke. Hazkunderako estrategia, etengabeko analisi eta erabaki-hartzeko prozesu bat da, zeinak zailtasun asko dituen. Arrakastak irabazi izugarriak ekar ditzakeen arren, porrot egoeraren galerak are eta handiagoak izan daitezkeela kontuan hartu beharreko faktorea da.

- Egoera berdinarean aurrean, estrategia desberdinen arrakasta. Enpresa bakoitzak estrategia zehatz bati jarraitzen dio, alde batetik sektoreko eta enpresa barneko egoera aztertuz, eta bestetik lortu nahi duten helburuak finkatuz. Modu honetan ikus daiteke, egoera berdinen baten aurrean, estrategia onena definitzea ezinezkoa dela, betiere lortu nahi diren helburuak kontuan hartu behar baitira.

Etorkizunari begira, Iparlat eta Kaikuren arteko estrategia desberdintasuna oinarri izanik, interesgarria izango litzateke euren lehiakide zuzenekin konparatzea, horien artean aukera desberdinak posible izanik. Alde batetik, Euskal Herri mailako lehiakideen artean Bizkaia Esnea. Bestetik, nazioarte mailan lehiakide zuzena den Danone, multinazional frantsesa. Honek, jatorri desberdina duten enpresen arteko konparaketa egitea ahalbidetuko luke, bertatik hainbat ondorio atera, eta lan honetako ondorioekin konparatzeko.

## 8. BIBLIOGRAFIA

### **Erreferentzia bibliografikoa:**

Bélgica. Reglamento (CE) No 1897/2000 de la Comisión de las Comunidades Europeas de 7 de septiembre de 2000. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* n° L 228 (8 de Septiembre 2000), 0018–0021. Consultado el 10 de Abril 2014, [http://www.ine.es/epa02/reg1897\\_2000.pdf](http://www.ine.es/epa02/reg1897_2000.pdf)

Brea, U. (2014, Maiatzak 4). EBren nekazaritza politika bateratua: Baserritarrek ez dute dirulaguntzetatik bizi nahi. *Argia* 2413 *alea*, 4-8.

Comisión Europea (2012). *La política agrícola común: Una asociación entre Europa y los agricultores*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

EFE (2012). El grupo suizo Emmi se hace con el control de la corporación vasca Kaiku, 3 de Julio 2012. Consultado el 10 Marzo de 2014, <http://www.diariovasco.com/>

España. Decreto de 18 abril 1952, Creación de centrales lecheras en municipios mayores de 25.000 habitantes. *Boletín Oficial del Estado (BOE)*, núm 148 (27 mayo 1952), p. 2362-2365. Consultado el 26 de Abril 2014, <http://www.boe.es/datos/pdfs/BOE/1952/148/A02362-02365.pdf>

España. Orden de 31 julio 1952, por la que se aprueba el Reglamento por el que han de regularse las condiciones de la leche destinada al abasto público y de la Centrales Lecheras. *Boletín Oficial del Estado (BOE)*, núm 225 (12 de agosto 1952), p. 3762 a 3767. Consultado el 28 de Mayo 2014, <http://www.boe.es/datos/pdfs/BOE/1952/225/A03762-03767.pdf>

España. Decreto 2478/1966, de 6 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de Centrales Lecheras y otras industrias lácteas. *Boletín Oficial del Estado (BOE)*, num 240 (7 Octubre 1966), 12690-12699. Consultado el 28 de Mayo 2014, <http://www.boe.es/boe/dias/1966/10/07/pdfs/A12690-12699.pdf>

Fernández, E. (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas factores clave de la competencia*. Madrid: Civitas Ediciones.

Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA). <<Tasa láctea>> incluye Informe Mensuales y Balances de Períodos (2009-2014)

Franco, T. (2011). Kaiku entra en África con la compra de la segunda empresa láctea de Túnez, 26 de Diciembre 2011. Consultado el 10 de Abril de 2014, <http://www.expansion.com/>

Franco, T. (2012). La suiza Emmi se hace con el 66% de Kaiku tras la salida de minoritarios, 4 de Julio de 2012. Consultado el 16 de Abril de 2014, <http://www.expansion.com/>

Instituto Nacional de Estadística (INE) (1977-2013). Encuesta de Población Activa. *Ocupados por sector económico, sexo y comunidad autónoma*. Instituto Nacional de Estadística, Madrid.



- La empresa láctea vasca Kaiku inauguró el domingo en Santa Fe su primera planta en la Argentina (2009). Consultado el 9 de Abril, <http://www.euskalkultura.com/>
- Langreo, A. (2003) Cambios de fondo en el sistema lácteo español. *Distribución y Consumo*, 67, Enero-Febrero, 93-102
- Mata, M.A. (2009). Iparlat abandona Kaiku presionada por Mercadona, su principal cliente, 15 Abril de 2009. Consultado el 15 de Mayo 2014, <http://www.diariovasco.com/>
- Maté, V. (2007). Kaiku hace las Américas, 22 de Abril 2007. Consultado el 20 de Abril de 2014, <http://elpais.com/>
- Maté, V. (2014). El excedente de leche francesa complica la campaña española, 23 Marzo de 2014. Consultado el 23 de Marzo de 2014, <http://elpais.com/>
- M. V., J. (1981). La agricultura de la cornisa cantábrica, gravemente amenazada por la integración en la CEE [versión electrónica ]. *El País*, 29 Enero, 1.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) (2010). *Jornada "El sector lácteo español más allá de 2015"*. Madrid.
- Morais, D. (2013a). Surlat prevé ventas por US\$120 millones. Consultado el 11 de junio de 2014, de <http://www.lecherialatina.com/noticias/tag/surlat/>
- Morais, D. (2013b). Surlat: Crecimiento con enfoque nacional. Consultado el 11 de junio de 2014, de <http://www.lecherialatina.com/noticias/tag/surlat/>
- Organización Internacional de Trabajo (OIT) (1982). *Resolución sobre estadísticas de la población económicamente activa, del empleo, del desempleo y del subempleo*, Ginebra. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms\\_087483.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms_087483.pdf)
- Rey Cabrera, F. & Agirre Elorza, X. (2011). *Kaiku Kooperatiba 1953az geroztik, etorkizunari begirako proiektua*. Urnieta: Kaiku S. Kooperatiba.
- R. S. (2009). Iparlat se especializa en marcas blancas. *Sustrai: revista agropesquera*, 87, 32.
- Salbador, J. (2012). Kaiku, una cooperativa de baserritarras que también reivindica la leche del país. Consultado el 15 de Abril de 2014, de <http://gara.naiz.info/paperezkoa/>
- Sineiro , F. (1995). Modelo español de producción lechera. La explotación familiar en la cornisa cantábrica. *Distribución y Consumo*, 23, Agosto-Septiembre, 106-109.
- Villarreal, O. (2000). El caso de CIE Automotive: el crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización. *Ekonomiaz: revista vasca de economía*, 68, 230-263.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research. Design an Methods*, Applied Social Research Methods Serie, Vol 5, Sage Publication, London.

### **Web orrialde ofizialak:**

Kaiku Corporación Alimentaria, [Web En línea] Disponible en: <http://kaiku.es/inicio.html>  
[Consultado el 5 Marzo 2014].

Kaiku Internacional, [Web En línea] Disponible en: <http://www.kaikuinternacional.com/>  
[Consultado el 5 Marzo 2014].

Kaiku Sociedad Cooperativa, [Web En Línea] Disponible en: <http://www.cooperativakaiku.es/eus/>  
[Consultado el 20 Marzo 2014]

La Centrale Laitière de Mahdia Vitalait, (CLM Vitalait). [ Web En línea] Disponible en:  
<http://www.vitalait.net/> [Consultado el 27 Abril 2014].

Surlat SA, [ Web En línea] Disponible en: <http://www.surlat.cl/> [Consultado el 20 Marzo 2014].

Yeo International, [Web En línea] Disponible en: <http://www.groupe3a-produitsfrais.com/>  
[Consultado el 3 Abril 2014].

### **Bestelakoak:**

Elkarrizketa: Josu Berasategui, Kaiku Internazionalako arduradunari, Donostian (Gipuzkoa) egindako elkarrizketak:

- 2014ko Martxoaren 25ean, 25 minutu ingurukoa.
- 2014ko Apirilaren 23an, 15 minutu ingurukoa.
- 2015 Maiatzaren 15ean, 15 minutu ingurukoa.
- 2014ko Ekainaren 11an, 10 minutu ingurukoa.

Elkarrizketa: Juan Trincado, Kaiku Internazionalako presidenteari egindako elkarrizketa, Euskal Enpresen Nazioartekotzearen inguruan. SPRI Taldea (2014/02/10). Eskuragarri helbide honetan: <https://soundcloud.com/spricomunica/10-02-2014-juan-trincado-kaiku?in=spricomunica/sets/empresa-vasca-8>

SABI Datu Basea ( 2014 bertsioa)

## 9. ERANSKINAK

### Landunak Euskal Herrian Sektoreka 1977-2013: Urteko Batazbestekoak (Milaka pertsona)

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Nekazaritza	53,75	50,20	45,93	48,73	45,98	43,68	41,10	39,68	37,68	31,43	28,38
Industria	345,60	331,03	310,15	308,93	298,55	283,08	272,38	253,05	236,38	233,00	241,55
Eraikuntza	62,08	58,00	53,25	46,03	40,98	37,63	39,05	42,63	43,28	37,60	41,78
Zerbitzuak	290,53	294,35	309,80	295,20	290,23	294,18	301,50	308,20	310,45	326,13	338,15

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Nekazaritza	28,08	27,90	29,18	21,00	20,38	24,35	21,93	22,68	18,45	18,95	18,45
Industria	236,70	240,08	236,40	247,08	239,83	212,58	204,48	204,25	201,05	216,20	219,18
Eraikuntza	45,78	51,43	48,73	53,93	57,30	56,60	55,28	59,45	53,85	57,23	65,20
Zerbitzuak	364,50	394,60	387,70	405,98	401,75	403,05	410,58	417,78	443,95	453,13	465,23

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nekazaritza	16,68	13,25	17,45	13,13	16,25	11,80	16,38	16,10	16,10	17,65	13,75
Industria	237,18	243,98	251,38	253,50	255,13	251,50	246,95	240,23	240,68	242,55	216,7
Eraikuntza	77,80	75,10	84,53	87,65	89,05	76,30	78,50	85,38	96,00	91,70	78,20
Zerbitzuak	478,90	509,80	532,78	551,65	536,15	568,70	627,00	651,75	648,38	658,25	643,25

	2010	2011	2012	2013
Nekazaritza	12,20	9,85	11,575	14,25
Industria	214,33	209,50	186,05	179,13
Eraikuntza	72,43	66,30	55,90	56,80
Zerbitzuak	663,15	670,60	649,30	623,38