



Las organizaciones interprofesionales en el SECTOR VACUNO

Por: Karl Maris y José Albiac*

INTRODUCCIÓN

Las interprofesionales son organizaciones que establecen relaciones de coordinación vertical reglada entre los eslabones de la cadena de producción, transformación y comercialización de cualquier producto agrario. La aprobación en 1994 de la Ley de Organizaciones Interprofesionales por el parlamento tiene una gran importancia para el sector agroalimentario español. A diferencia de otros países, el sector carecía anteriormente de una normativa específica que regulase la constitución y el funcionamiento de las interprofesionales. La ley aprobada tiene como fin garantizar una representación equilibrada de todas las partes (productores, industrias y distribución) en las futuras organizaciones interprofesionales, cuyo desarrollo servirá para vertebrar los mercados agroalimentarios españoles.

En el marco de un estudio realizado sobre los sectores de vacuno de carne y de leche (Maris y Albiac, 1997), se diseñó un cuestionario Delphi con el fin de establecer los posibles entornos futuros para estos mercados en España, tras la Reforma de la PAC y la entrada en vigor de los Acuerdos de la Ronda Uruguay del GATT. El método Delphi consiste en recoger las opiniones de los expertos por medio de encuestas iterativas por correo, utilizando la retroalimentación controlada de las opiniones (Linstone y Turoff, 1975). Los expertos consultados se han seleccionado de distintos medios profesionales (administración, universidad, investigación y sector empresarial), y el criterio de selección ha sido el conocimiento sobre el

sector vacuno y las políticas agrarias relacionadas con el sector.

LOS EFECTOS DE LA LEY DE ORGANIZACIONES INTERPROFESIONALES

Se ha consultado a los expertos sobre el cumplimiento de las tareas a desempeñar por las organizaciones interprofesionales del sector vacuno en los próximos años. Los resultados se describen a continuación

Interprofesional lácteo español:

- Combatir el fraude
- Primar la calidad
- Salvaguardar los intereses colectivos del sector

Promoción del consumo

Según los panelistas, una de las principales tareas a desempeñar por las organizaciones interprofesionales en el futuro es la promoción del consumo de productos cárnicos y lácteos. Esta promoción del consumo ha de incluir tanto el mercado interior como los mercados exteriores. Las organi-

zaciones de agricultores centran su atención en el mercado interior, y no suelen considerar la promoción de los productos españoles en los mercados exteriores. Las industrias son las únicas que impulsan la puesta en marcha de planes de promoción y de acciones de penetración en mercados exteriores.

El nivel de desarrollo de las interprofesionales del sector vacuno en España es todavía escaso, y apenas se ha iniciado la promoción genérica. Como confirma la encuesta, la promoción genérica será una de las claves del funcionamiento de estas organizaciones en España, tal y como sucede actualmente en otros países del resto de Europa y Estados Unidos.

Requisitos de calidad y adaptación a las normas técnico-sanitarias

Los expertos señalan que las organizaciones interprofesionales han de desempeñar una tarea fundamental en el control del cumplimiento de los requisitos de calidad y de adaptación a las normas técnico-sanitarias de la UE, incluyendo todas las fases de la producción y comercialización. La gran labor de las interprofesionales en Europa respecto a la mejora de la calidad son evidentes, como muestran los casos de los *Produktschappen* en Holanda y las *Dénominations d'Origine* en Francia. Este control de calidad permite identificar los productos que cumplen requisitos estrictos de producción, transformación y comercialización.

En cuanto a las políticas de etiquetas y calidad diferenciada introducidas por algunas autonomías, suponen al igual que en el resto de Europa, la incorporación de conceptos de calidad global y de coordinación vertical de todas las fases de producción y comercialización.

(*) Unidad de Economía Agraria
Servicio de Investigación Agroalimentaria
Diputación General de Aragón



La gran labor de los interprofesionales en Europa respecto a la mejora de la calidad son evidentes.

Información sobre mercados

Otra de las tareas fundamentales de las Interprofesionales en el futuro se centrará en la mejora de la transmisión de la información sobre mercados de carne de vacuno y productos lácteos. El análisis y adecuación de la oferta y la demanda es uno de los principales campos de trabajo de las interprofesionales, como muestra el caso de Holanda y el Reino Unido, donde por ley estas organizaciones se encargan de compilar las estadísticas sectoriales. En Francia el aparato estadístico es estatal pero las interprofesionales privadas elaboran información muy precisa sobre los mercados agroalimentarios. En Alemania, la Oficina Central de Información sobre Comercialización y Precios, además de recopilar los datos y precios sobre los mercados agroalimentarios, recopila también la información sobre los mercados europeos y mundiales.

Investigación y desarrollo

El fomento de la investigación y desarrollo en el sector primario y en el industrial, es otra de las tareas de las interprofesionales en el futuro. La investigación ha de llevarse a cabo por organismos de origen sectorial o mediante acuerdos con universidades y centros de investigación, con financiación privada de las organizaciones interprofesionales y financiación pública. Según los expertos, la investigación debería conseguir la mejora de los índices de productividad de los ganaderos e industrias de transformación.

La financiación de la investigación y de las demás tareas de las interprofesionales, han de cubrirse a partir de sus fondos privados mediante cuotas obligatorias, establecidas por los agentes del sector, y también

mediante fondos públicos que podrían obtenerse de tasas parafiscales.

Equilibrio entre los productores, la industria y la distribución

En los últimos años se ha acentuado el desequilibrio en las relaciones de los productores primarios e industrias frente a la distribución. Las organizaciones interprofesionales son fundamentales para reequilibrar las relaciones de la cadena de comercialización, ya que el poder de negociación de los productores e industrias de elaboración es muy débil frente al poder de negociación cada vez mayor de la distribución.

LAS INTERPROFESIONALES EN EL SECTOR LECHERO

En 1996 se constituyó una nueva patronal de la leche de vaca, la Asociación Nacional de Empresas Lácteas (ANEL), alternativa a la Federación Nacional de Industrias Lácteas (FENIL). También se ha firmado el protocolo de constitución de la Interprofesional Láctea Española por parte de las patronales lácteas y las organizaciones agrarias.

Los objetivos de la Interprofesional Láctea Española son: establecer normas que regulen las relaciones entre los productores, los industriales y la distribución; combatir el fraude; primar la calidad; y restablecer un clima de confianza en el sector. En definitiva se pretende clarificar, ordenar, y salvaguardar los intereses colectivos del sector lácteo. Para conseguir estos fines, es necesario un seguimiento de la evolución de las entregas de leche en el marco del régimen de cuotas lácteas, y la adopción de medidas para evitar fraudes en la gestión de la cuota.

La Interprofesional Láctea también se propone impulsar: i) la creación de laborato-

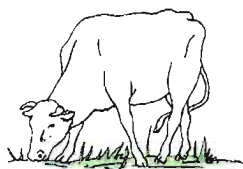
rios interprofesionales, que garanticen la calidad de las materias primas y de los productos lácteos conforme a la normativa comunitaria; ii) la constitución de comisiones de enlace con el comercio y asociaciones de consumidores; y iii) el establecimiento de una colaboración con la Administración para impulsar la reordenación del sector y la gestión del sistema de cuotas, y velar por el respeto de las reglas de la competencia.

Contratos duraderos entre la industria y los productores

Uno de los retos de las interprofesionales del sector lácteo es el establecimiento de contratos duraderos entre la industria y los productores de leche. El principal problema actual del sector de la leche en España, es la existencia de leche *negra* que no está declarada y se paga a precios inferiores por la industria.

Según la organización Iniciativa Rural, con fuerte implantación en el sector de la leche, los contratos negociados entre los ganaderos y la industria superaron en 1996 un precio fijo para la leche superior a las 52 pta., pero los ganaderos sin contratos o que producen por encima de su cuota asignada recibieron unos precios más bajos de hasta 38 pta./l. Es necesario poner fin a estas irregularidades en las declaraciones de ventas, que perjudican a los que cumplen las cuotas.

También debe mejorar la logística de la recogida de la leche, utilizando técnicas apropiadas. En la actualidad hay una gran dispersión y heterogeneidad en el sector lácteo, lo que dificulta el abastecimiento y la coordinación en las industrias. La distribución geográfica de las industrias del sector lácteo tiene una gran importancia, ya que los costes de recogida y transporte son consi-



Vacuno de carne:

- Mercado dominado por la venta a granel
- Las grandes industrias intentan introducir sus marcas de empresa

derables. Además, están desapareciendo la mayoría de los intermediarios para la recogida de la leche de los pequeños agricultores, por lo que estos contratos pueden ser un elemento clave en la reestructuración del sector.

Política de calidad

La calidad de una leche se mide según tres criterios básicos: la materia grasa, el contenido en proteínas, y la calidad bacteriológica. La calidad de la leche ha sido desde hace años un asunto importante en otros países comunitarios. En España el problema de la calidad de la leche está aún por resolver, ya que la leche es una de las peores de la UE. Su riqueza media en grasa no supera el 3,7 por cien, el contenido en proteínas es de tan solo 3,1 por cien, y la calidad higiénica está muy por debajo de los niveles exigidos por la normativa comunitaria, es decir menos de 100.000 gérmenes y de 400.000 células somáticas por mililitro de leche, y ausencia de residuos antibióticos. Las nuevas orientaciones de la política agraria y la competencia en los mercados han provocado la progresiva puesta en marcha del control lechero y de los laboratorios interprofesionales lácteos en numerosas autonomías, lo que supone un avance en la estructuración vertical del sector lácteo, y en la mejora de la calidad bacteriológica de la leche.

La FENIL ha lanzado un plan de control de la calidad de la leche comercializada, para hacer frente a las polémicas sobre la calidad de la leche envasada que se vende a bajo precio. El control se realiza a través de un laboratorio independiente que analiza 130 marcas, tanto de fabricación española como extranjera. La FENIL envía los resultados confidenciales a las empresas interesadas, en el caso de descubrirse irregularidades en la calidad del producto.

Ley de Ordenación del Comercio Minorista

La importancia que ha tomado la gran distribución ha desequilibrado las relaciones comerciales de los productores e industrias



Para estimular el consumo y restablecer la credibilidad de la carne de vacuno, es necesario acelerar los programas de promoción de las carnes de vacuno de calidad.

con los distribuidores, por lo que se ha promulgado la nueva ley de comercio. La concentración de la demanda favorece a las grandes superficies y a las redes de supermercados encuadrados en centrales de compras, y perjudica a la industria láctea. La gran distribución dispone de una amplia flexibilidad de comportamiento en sus relaciones comerciales, lo que le permite financiarse a costa de los proveedores aplazando los pagos, realizar ventas con pérdidas, o imponer condiciones draconianas con su poder de negociación.

Además, la gran distribución utiliza con frecuencia la leche y los productos lácteos como productos estratégicos de reclamo o *gancho*, lo que influye de forma negativa sobre la imagen del producto y sobre los precios, deprimiendo los márgenes industriales. El objetivo de esta nueva ley no es restringir la libre competencia, sino establecer normas equilibradas en las relaciones comerciales entre proveedores y compradores. En definitiva la ley exige que se cumplan las condiciones contractuales pactadas y los plazos libremente establecidos.

Diversificación de las líneas y gamas de productos lácteos

La producción española de lácteos no se está adaptando a la evolución del consumo. Buena parte del consumo de los productos lácteos más rentables, que responden a las nuevas tendencias, está cubierto por importaciones y empresas multinacionales de origen francés. En las importaciones destacan los porcentajes de productos frescos de alto valor añadido, quesos y mantequilla, mientras que en las exportaciones destacan los

porcentajes de mantequilla, leche en polvo y leche concentrada. En mantequilla las exportaciones son consecuencia del elevado stock; estas exportaciones superiores al volumen de producción son el resultado de operaciones de intervención y de ayuda alimentaria.

El sector de la leche, y en especial el de yogures y postres, ha entrado en una fase de fuerte competencia, que estimula el consumo y el lanzamiento de nuevos productos de alto valor añadido. Algunos de estos productos pueden llegar a consolidarse como segmentos de mercado, como los yogures con bifidus activo, conocidos como *Bio* que han logrado hacerse rápidamente un nicho de mercado, y los yogures tipo *Mousse* de Danone. También se están introduciendo las leches fermentadas *Lc1* (producto probiótico rico en *Acidofilo 1*) y *Actimel* (con propiedades inmunológicas derivadas de una bacteria denominada *Lactobacillus casei*), comercializadas por las empresas Nestlé y Danone en el mercado de alimentos llamados funcionales. Otras gamas están dirigidas específicamente al público infantil, como el *Casper* de Danone con sabores intensos de cola, chicle, cereza, y leche merengada.

LAS INTERPROFESIONALES EN EL SECTOR DE CARNE DE VACUNO

En los últimos años, los medios de comunicación han denunciado repetidamente el uso de sustancias anabolizantes y de *Clembuterol* en el engorde de ganado vacuno. Este problema incide negativamente en el consumo de carne de vacuno, sin que haya habido reacciones en el sector ni



que haya habido reacciones en el sector ni se hayan tomado medidas apropiadas. También surgió el problema de las vacas locas a partir de marzo de 1996, que ha forzado al sector a impulsar una profunda reforma de las reglas de comercialización de la carne. La carne es un producto que se ha estado vendiendo a granel, sin identificación ni diferenciación, lo que no ofrece al consumidor ninguna garantía sanitaria, y perjudica al ganadero al no poder obtener un mayor precio por la producción de carne de mayor calidad. En la consulta a los expertos se incluyó una pregunta para determinar las razones de la mala imagen de la carne de vacuno. Los expertos están de acuerdo en la incidencia negativa sobre el consumo de la utilización por los ganaderos de hormonas y anabolizantes no autorizados. Esta es la razón que alcanza el mayor consenso. La siguiente razón es la falta de información al consumidor que no diferencia la carne de calidad. Otras razones son la ausencia de una política de calidad y de fondos dedicados a la misma, la mala prensa y las acciones de algunos empresarios, el precio elevado de la carne de vacuno en relación con las carnes de sustitución, la mala calidad, la apariencia y gusto de la carne de vacuno, y el fraude en los distintos tipos de canales.

Identificación del producto y modernización de las prácticas comerciales

La carne de vacuno es un producto con muy poco valor añadido durante el proceso de industrialización y comercialización (Pasqual, 1995), y las fases de elaboración y comercialización son mucho más simples que las de otros productos agrarios. La venta se realiza por detallistas que aconsejan al

cliente y venden el producto directamente a granel en el punto de venta, sin identificación ni marca. La carne se identifica únicamente por el nombre de la pieza muscular, y muy pocas veces se identifica un producto y su calidad con un label o una marca empresarial que destaque las cualidades del producto y sus ventajas frente a la competencia. La ausencia de diferenciación de calidad entre las piezas impide la existencia de precios distintos para las distintas calidades. En consecuencia, actualmente no es rentable producir más calidad porque la diferenciación de esta calidad no existe en la fase final de comercialización, ni se paga la diferencia de calidad. Para la mayoría de la carne, no existe actualmente una identificación del producto desde el punto de venta hasta el punto de origen, ni tampoco se puede obtener información a través del etiquetado.

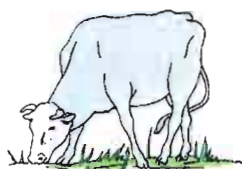
Para que esta situación cambie, es necesario introducir algún sistema que permita valorar en el punto de venta las distintas carnes por sus cualidades organolépticas como el olor, la jugosidad, la ternura, y el sabor; además de por el color del músculo y de la grasa, y por la infiltración de grasa. El consumidor debe disponer de información e identificación sobre el producto, con el origen geográfico del ganado y el modo de producción de las reses. Las cualidades organolépticas de la carne dependen también de numerosos factores ajenos al ganadero; el transporte y el tiempo que transcurre hasta el sacrificio de los animales, el ayuno del animal, el proceso de sacrificio, la posible estimulación eléctrica y el sangrado de la canal, la contaminación microbiológica, el oreo y la maduración de la canal, las condiciones de transporte y almacenamiento, el despiece, la manipulación, el fileteado, y el cocinado. Todos estos factores están rela-

cionados con la calidad del trabajo de los mataderos, salas de despiece, y la fase final de distribución comercial sobre las que el ganadero no tiene ningún poder de influencia real.

Para satisfacer la demanda creciente de carne de calidad, existen actualmente tres Denominaciones Específicas de carnes frescas de vacuno que corresponden a las Indicaciones Geográficas Protegidas (I.G.P.) en el ámbito comunitario. Se trata de la *Carne de Avila*, la *Carne Morucha de Salamanca*, y la *Ternera Gallega*. Esta última es la más desarrollada, certificando unas 5.400 Tm. de canales y despiece en 1995. Otras Comunidades Autónomas han establecido reglamentos para diferenciar las carnes y proteger a sus ganaderos y razas autóctonas, mediante Denominaciones de Calidad como la *Carne de Vacuno con label Vasco*, la *Ternera de los Pirineos Catalanes*, la *Ternera de Navarra*, la *Carne de Cantabria*, la *Carne de la Sierra de Guadarrama* y la *Ternera de Girona*. Estas Denominaciones de Calidad están teniendo incrementos espectaculares de producción, sacrificio y comercialización, en especial la *Ternera de Girona*.

El Principado de Asturias creó en 1994 la marca *Carne de Asturias Calidad Controlada*, gestionada por la empresa pública Empresa Asturiana de Servicios Agrarios (EASA), para comercializar la carne de los productores asociados en el Comité de la Carne de Asturias (COMICAR) y de los asociados en Ganado Vacuno de Asturias (ASOGRAS). Anteriormente, la empresa Purina España inició en 1992 un programa denominado *Vianda Natural* asociado a la marca *Gabricarn* para la distribución en exclusiva de ternera natural alimentada con sus propios piensos. Recientemente, la Cooperativa Avícola y Ganadera Segoviana (AVIGASE) ha constituido su filial Tradición Castilla para comercializar carne bajo la marca *Camoble*, a través de casi 80 carnicerías autorizadas en Madrid, Toledo, Valladolid y Zaragoza. También se ha puesto en marcha el proyecto EULEN, con inversiones de 500 millones de pesetas en un Complejo Integral Cárnico para la Montaña Leonesa, integrando unas 1.500 explotaciones ganaderas con una capacidad de producción de 12.000 terneros anuales de alta calidad.

En 1996 se inició una campaña de promoción de la carne de vacuno de calidad, bajo un programa denominado C.L.A.R.A. (Carne Libre de Aditivos, Regulada y Avalada). Este programa está impulsado por la Confederación Interprofesional Española del Vacuno (INTERVAC), y tiene la categoría de *label comunitario*. En este contexto, las grandes industrias y comercializadores van a intentar introducir sus propias marcas de empresa en un mercado que se encuentra dominado por la venta a granel. La pionera entre las industrias ha sido Frimancha Industrias Cármicas, que ha introducido en el mercado la carne de ternera con garantía de origen y certificado de calidad, basada en un sistema de integración vertical pleno que le



FORRAJES • GANADERIA

permite controlar toda la cadena desde la producción (Grupo Agraria Casa Jonte), el sacrificio y despiece, hasta la comercialización. El grupo Clas ha entrado en el mercado a través de su filial Corporación Alimentaria Peñasanta, que posiblemente tomará el control de Asturiana de Carnes (ASCAR). ASCAR es la empresa con un mayor volumen de comercialización de la denominación *Carne de Asturias*, y posee el 50 por cien de participación en la empresa EASA.

Las grandes multinacionales del sector de la distribución también van a iniciar la comercialización de carne fresca. Eroski introdujo en 1994 su marca *Saboreo lo natural*, con la integración directa de 30 cooperativas y ganaderos con una producción de 15.000 cabezas en 1995 (unas 3.500 Tm. en canal), a través de su propio complejo en el Matadero de Bilbao. También Pryca comercializa su propia carne bajo la denominación *Ternera Extra Pryca*. Continente y Erosky comercializan la D.E. *Ternera Gallega*, y la *Carne de Retinta*. La distribución moderna va a desempeñar un papel fundamental, ya que permitirá incrementar la competitividad del sector vacuno. La venta en libre servicio con marca obligará a una mayor concentración de la producción y de la industria, para conseguir una producción homogénea en cuanto a la calidad, y una carne perfectamente identificada.

El problema de las vacas locas ha creado desconfianza en el consumidor hacia la carne de vacuno, provocando una fuerte caída de la demanda y de los precios en 1996. La recuperación de la confianza del consumidor exige la erradicación de la enfermedad, el sacrificio sistemático de todas las cabezas pertenecientes a explotaciones afectadas, y la destrucción de las canales. También es necesario facilitar al consumidor información sobre el trayecto del producto desde la granja al detallista.

Para estimular el consumo y restablecer la credibilidad de la carne de vacuno, es necesario acelerar los programas de promoción de las carnes de vacuno de calidad que INTERVAC está impulsando. En el programa C.L.A.R.A., el reglamento de control de calidad recoge una serie de normas estrictas. La carne que se comercializa en el marco de este programa tiene un logotipo de identificación, y el consumidor puede conocer el origen de la misma (región, ganadería), así como el itinerario seguido hasta el puesto de venta. El problema del programa C.L.A.R.A. es la verificación del reglamento, que debería realizarlo una empresa u organismo externo independiente de INTERVAC, de forma que se garantice el control de calidad. Este control externo es una cuestión clave, dado que muchas e importantes explotacio-

nes han producido carne con problemas de calidad durante un largo período de tiempo.

Otra iniciativa interesante ha sido la creación de la Denominación Específica *Ternera Gallega*, con el objetivo de proporcionar un soporte documental a todo el proceso de la cadena de producción y comercialización, para ofrecer al consumidor un producto de calidad diferenciado de la competencia. El resultado ha sido una evolución de las ventas creciente desde 1991, tanto del volumen de carne de vacuno certificada por la D.E. *Ternera Gallega* como de la cifra de negocios, certificando en 1995 cerca de 5.400 Tm. de canales y despiece, y más de 7.000 Tm. en 1996. La iniciativa de la *Ternera Gallega* está siendo estudiada en otras regiones como Asturias y Navarra, aunque la carne envasada, identificada por etiquetas de calidad o marcas y con la información adecuada, representa hoy en día menos del 5 por cien de la carne de vacuno.

En 1994 la Denominación Específica de la *Ternera Gallega* se integró en la interprofesional INTERVAC y en el club *Logo EQB*

inocuidad. El uso ilegal de promotores de crecimiento (Clembuterol) también perjudica la imagen del sector vacuno.

Las organizaciones interprofesionales han de contribuir a la resolución de los problemas estructurales del sector. El sector necesita modernizar sus prácticas comerciales tanto en el punto de venta como en el resto de la cadena de comercialización, potenciando la comercialización de productos diferenciados e identificados con etiquetas colectivas de calidad. Esta diferenciación de calidad ha de surgir de acuerdos interprofesionales o de marcas comerciales, en un proceso de colaboración con los ganaderos. Las interprofesionales deben establecer auditorías por entidades externas e independientes, que garanticen los reglamentos y el control de calidad.

Las organizaciones interprofesionales intervendrán de forma más indirecta en otros asuntos como la defensa de los intereses nacionales frente a la competencia internacional, la ampliación del poder de las organizaciones de agricultores en asuntos estratégicos del sector vacuno, la regulación de los mercados de carne de vacuno y de productos lácteos, y la reordenación del territorio y de la actividad productiva vacuna española. Las interprofesionales deben resolver también algunos problemas organizativos. Uno de ellos es su carácter excesivamente intervencionista, ya que las decisiones están supeditadas a un consejo superior, lo que dificulta el libre debate y discusión de los problemas entre los operadores, y politiza la toma de decisiones. Otra amenaza para las interprofesionales es la progresiva desaparición de las pequeñas y medianas empresas, que son las empresas más interesadas en este tipo de entidades. Finalmente, es necesario superar el

carácter nacional de las interprofesionales mediante la creación de estructuras de defensa de sus intereses en el ámbito comunitario.



**Consello Regulador
da Denominación Específica
TERNERA GALLEGA**



CERTIFICADO DE GARANTIA

N.º de res: _____ Clasificación: _____

Matadero: _____ N.º de matanza: _____

Data de certificación: _____

N.º 00000 A

La creación de la Denominación Específica "Ternera Gallega", ha supuesto una evolución creciente de las ventas desde 1991.

(European Quality Beef), en el que están inscritas las organizaciones interprofesionales como INTERBEV (Francia), ASBL - Procobef (Bélgica), CMA (Alemania), PVV y Dutch Meat Board (Holanda), LMC y CBF (Irlanda), y MLC (Reino Unido). Las reuniones periódicas de este grupo sirven para promocionar las carnes de vacuno europeo de calidad con acciones coordinadas conjuntas.

CONCLUSIONES

La calidad de los productos cárnicos en general, y del vacuno en particular, se está convirtiendo en una cuestión esencial para los productores. El sector vacuno es el sector cárnico más afectado por la mala imagen de sus productos, y la enfermedad de las vacas locas ha agravado el problema. El consumidor necesita más que nunca información controlada, no sólo sobre la calidad del producto, sino también sobre su origen e

BIBLIOGRAFIA

- Alimarket. Revista mensual, varios números.
- Federación Nacional de Industrias Lácteas (1994). Documento interno. Madrid
- Maris K. y Albiac J. (1997). Los mercados españoles de productos lácteos y de carne de vacuno en el marco de la Reforma de la PAC y de los acuerdos del GATT. Documento de trabajo 97/1. Unidad de Economía Agraria. SIA-DGA. Zaragoza.
- Linstone M. y Turoff M. (1975). The Delphi method: techniques and applications. Addison-Wesley. Massachussets.
- Pascual F. (1995). Las interprofesionales agrícolas y agroalimentarias en Europa. *Cárnica* 2000 N.º 144: 62-69.