



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 27, diciembre 1997, pp. 23-33**

Una estrategia de grupo en el sector cooperativo portugués de productos lácteos

M^a José Rodrigues Silva
Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo. Portugal

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1997 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Una estrategia de grupo en el sector cooperativo portugués de productos lácteos

María José Rodrigues Silva

Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo. Portugal

RESUMEN

El actual contexto económico mundial implica un esfuerzo creciente de capitalización por parte de las empresas. En el caso de las cooperativas, resulta difícil asegurar que sus miembros realicen este esfuerzo puesto que se sienten poco motivados ya que, legalmente, la remuneración de su capital es muy reducida (o inexistente) y además, esta capitalización no les confiere ninguna capacidad de decisión adicional dada la vigencia de la ley "un hombre, un voto".

En Portugal, se están dando las primeras alianzas estratégicas entre cooperativas para mejorar la competitividad de sus asociados y posibilitar la obtención de condiciones económicas estructurantes. Encontramos un ejemplo ilustrativo de esta realidad en el sector cooperativo agrícola lechero, en la constitución de Lactogal, S.A. ¿Conseguirán las cooperativas fundadoras preservar su vocación, mantener su especificidad y, simultáneamente, consolidarse?

PALABRAS CLAVE: Grupo cooperativo, sector lácteo, Portugal, alianzas estratégica.

RÉSUMÉ

Le présent cadre économique mondial exige aux entreprises un effort croissant de capitalisation. Dans le cas des coopératives, il est difficile d'assurer la réalisation de cet effort dû à la faible motivation de leurs membres puisque la rémunération de leur capital est très réduite (ou même inexistante) et en plus, cette capitalisation n'augmente pas leur pouvoir de décision à cause de la loi en vigueur d'"une voix, un vote".

Au Portugal, les premières alliances stratégiques des coopératives sont en train de se produire pour améliorer la compétitivité de leurs associés et permettre l'obtention de conditions économiques structurantes. On trouve un exemple qui illustre cette réalité dans le secteur coopératif agricole laitier, dans la constitution de Lactogal S.A.. Pourront les coopératives fondatrices préserver leur vocation, garder leur spécificité et, en même temps, se consolider?

MOTS CLES: Groupe coopératif, secteur laitier, Portugal, alliances stratégiques.

ABSTRACT

The present world economical context implies a growing effort of businesses capitalization. The cooperative members do not guarantee this effort because they are not enough motivated as their remuneration is very reduced (if there is any at all) and they do not increase their power of decision because of the prevailing law of "one voice, one vote".

In Portugal, the first strategical alliances between cooperatives to improve their associates competitiveness and to obtain some economical structuring conditions are taken place. An illustrative example of this reality is the cooperative dairy sector in which Lactogal S.A. has been set. Will the founder cooperatives be able to preserve their vocation, maintain their specificity and, at the same time, consolidate themselves?

KEY WORDS: Cooperatif group, milk sector, Portugal, strategic alliances.

1.- Introducción

El fenómeno de globalización ha conllevado profundos cambios – a nivel de patrones de consumo, de comportamiento humano, de evolución tecnológica, etc. – que también han revolucionado los métodos de gestión económica y financiera, en especial de la gestión del tiempo, lo que ha obligado a replantearse en su globalidad el sistema de empresa, tanto en las empresas privadas como en las públicas o en las cooperativas.

En el sector cooperativo portugués, algunas empresas muestran señales evidentes de aproximación a los niveles nacionales, principalmente en el sector agrícola lechero, en el que la sinergia de fuerzas y su adecuada dimensión resultan fundamentales en cuanto a su capacidad competitiva frente a las grandes multinacionales del sector de productos lácteos.

En un mercado pequeño, tradicionalmente capacitado para absorber la producción láctea nacional, en un momento en el que aún no se ha alcanzado la cuota negociada en el ámbito de la Unión Europea, el primer impacto visible de esta globalización es su progresiva incapacidad para absorber dicha producción. Este hecho se debe en parte al incremento de la producción nacional pero, sobre todo, a la competencia de algunas grandes empresas como son Parmalat, Danone, Nestlé, así como de otras grandes empresas francesas y españolas, algunas de ellas cooperativas. Toda esta competencia tiene en común una gran capacidad para mantener una presencia importante en el canal de distribución de grandes cantidades.

Otra consecuencia de la apertura del mercado interno ha sido la disminución del número de productores lácteos, sobre todo, los de reducidas dimensiones, a pesar del incremento global de la producción, lo que indica una tendencia a la concentración en esta fase del sector lácteo.

Partiendo del panorama descrito, podemos identificar como factores clave de éxito: la dimensión, la cooperación entre diferentes niveles del sector lechero, el adecuado posicionamiento de las carteras de marcas y productos así como la incorporación de criterios de calidad.

Con este panorama de fondo se produjo el nacimiento de Lactogal, S.A., fruto de una alianza estratégica entre las 3 principales cooperativas lecheras, permitiendo la obtención de condiciones económicas estructurantes y mejorando la competitividad de sus asociados.

Pero, tal como se podrá constatar, con la misma libertad con la que adoptan las cooperativas el modelo organizativo de naturaleza cooperativa en las eventuales alianzas estratégicas efectuadas,

también pueden optar por el modelo de sociedad – y lo han hecho en algunos casos, obteniendo un éxito innegable –, modelo utilizado en la creación de Lactogal.

2.- Contextualización del sector cooperativo lechero en Portugal

Desde principios de la pasada década, ya se podían detectar algunos síntomas que acabarían por declarar enferma la agricultura europea en los años noventa. El modelo de desarrollo de carácter intensivo se había agotado, dejando como resultado una oferta excesiva, la inestabilidad de los mercados, el abaratamiento de los precios reales de los productos agrícolas y una reducción acentuada del rendimiento de los agricultores. El replanteamiento de todo el proceso y la concepción de un nuevo modelo, ausente en una agricultura más extensiva, que definiese las líneas de actuación de la política agrícola común para el futuro, se convirtieron en objetivos prioritarios.

Tras la integración en la Comunidad Europea, la agricultura portuguesa, con graves problemas estructurales, organizativos y operativos, se encontró en un contexto de referencia totalmente diferente al que le había servido históricamente de marco, orientado hacia una mayor liberalización de los mercados agrícolas, sin proteccionismo y dirigido al incremento de la competitividad.

Por tanto, era de prever que la libre circulación de productos prevista para 1995 y adelantada dos años, al eliminar los mecanismos de protección de la agricultura, hiciera que el mercado portugués fuera especialmente atractivo para la colocación de los excedentes de producción de los demás países comunitarios.

De forma paralela, la pérdida de competitividad de la agricultura portuguesa era evidente. Esta situación se debía, por un lado, a la estructuración agraria tradicional (se sabe que el 48% de la superficie dedicada a la agricultura se distribuye en explotaciones con una dimensión media de 5,4 hectáreas mientras que, por ejemplo, en el Reino Unido, cada explotación tiene 51,4 hectáreas por término medio, en Dinamarca, 30,7 hectáreas y, en países más cercanos, 28,6 hectáreas en Francia y 13,9 hectáreas en España), al elevado coste de los factores de producción, al pésimo asesoramiento técnico a nivel institucional, a la falta de formación profesional, a las deficientes capacidades comerciales y, además, a la falta de atrevimiento para apostar por la forma asociativa, como respuesta viable para los que quieren seguir dedicándose a la agricultura como forma principal de obtención de ingresos.

Indudablemente, el sector lechero es el que, dentro del sector agrícola, ha superado con éxito el embate de la mundialización de las economías ya que está mejor organizado y posee estructuras

de transformación y de comercialización que posibilitan su enfrentamiento a las enormes transformaciones del mercado.

En este contexto, merece especial atención el gran empeño de las cooperativas, en cuanto organizaciones de agricultores que promueven la aparición de una red ininterrumpida de relaciones entre la producción y el consumo, permitiendo canalizar en la agricultura el valor añadido que supone la industrialización y la distribución.

A nivel cuantitativo, las cooperativas del sector agrícola en el que están integradas las cooperativas lecheras de Portugal, han reducido su número (de 1.093 en 1990 a 909 en la actualidad). Dicha reducción se explica esencialmente por los procesos de concentración necesarios para obtener una mayor capacidad de intervención en las zonas en donde están implantadas, contribuyendo a la modernización de los sistemas productivos, de transformación y de comercialización de los productos de sus asociados.

En Portugal, hay unos 50.000 productores de leche y 90 establecimientos industriales que emplean a más de 12.000 trabajadores. Las 3 principales cooperativas (Agros, Lacticoop y Proleite) agrupan al 80% de los productores, asegurando en la respectiva transformación más de 10.000 puestos de trabajo.

En este contexto, en 1993, el sector lechero vio cómo se abolían las fronteras dando lugar a la libre circulación de las mercancías. En Portugal, este hecho tuvo como consecuencia la inmediata aparición de grupos multinacionales que, en su lucha comercial con las grandes cooperativas lecheras, generó fluctuaciones tanto en los precios de venta como en los precios pagados por la producción.

Sin embargo, la aparición de esta nueva competencia posibilitó que se tomara conciencia de las ventajas competitivas que suponían las empresas cooperativas en aspectos como la innovación, la calidad, la imagen de marca y la estructura de colocación de los productos, apelando a una evolución cualitativa del servicio a los clientes de manera que se pudiera garantizar una reducción de la capacidad de reacción a las necesidades de abastecimiento.

De esta manera, el empeño manifestado por las organizaciones cooperativas, que tendía a optimizar las relaciones de carácter social y tecnológico a través de la implementación de estructuras de apoyo a los agricultores en áreas como la mejora de la raza, el control sanitario o la organización de las explotaciones agrícolas, puso término a la captación de productores por parte de los grupos multinacionales (que seguían ofreciendo mejores precios).

3.- Lactogal: una alianza estratégica de base cooperativa

En términos de estructuración de grupo, nos encontramos ante el desarrollo de una sociedad anónima de base cooperativa, es decir, que los accionistas de Lactogal S.A. son dos uniones cooperativas (Agros y Lacticoop) y dos sociedades de propiedad de Proleite, una cooperativa de primer grado que, ya en 1994, pasó por un proyecto de reestructuración semejante al iniciado en la actualidad. La diferencia es que entonces se trató de una reestructuración interna, sin la dimensión de una alianza estratégica entre diferentes socios.

La evolución de Lactogal se puede dividir en dos fases distintas:

- en la fase inicial, se trató de un proceso de concentración y de racionalización de las actividades comerciales, hasta ese momento competitivas entre sí, en un frente único, procurando optimizar los costes y reposicionar las marcas y productos que pasaron a formar parte de una única oferta;
- en la segunda fase (actualmente en curso), se produce la concentración de las estructuras de transformación, lo que conlleva la reestructuración de los procesos, el redimensionamiento de las fábricas, la mejora de la tecnología y la preservación del medio ambiente.

Así, en la práctica, Lactogal asume la actividad comercial y la transformación de los productos mientras que Agros, Lacticoop y Proleite mantienen las actividades en las que han demostrado poseer ventajas evidentes: la concentración de los productores que está en la base de cualquier organización y la recogida de la materia prima.

De este modo, la constitución de Lactogal potencia un abanico de ventajas entre las que destacamos:

- la flexibilización de las estructuras de gestión y decisión del grupo;
- la autonomía de las actividades de naturaleza asociativa frente a las que poseen características puramente empresariales;
- la preparación del grupo a la apertura de su capital a socios estratégicos que contribuyan a incrementar su valor intrínseco y a reforzar su posición competitiva;
- la creación de condiciones para que el grupo pueda proseguir con una política financiera diversificada, permitiendo el pleno acceso a la bolsa de valores.

La nueva estructura – Lactogal, S.A., – resultante de la fusión de dos uniones de cooperativas y de dos sociedades anónimas (cuyo capital pertenece en su totalidad a una cooperativa de primer grado – Proleite) es ajena a la legislación cooperativa al no existir en el marco legislativo cooperativo nada que impida esta situación.

En lo que respecta a las dos uniones – Agros y Lacticoop – mantienen las funciones que se les atribuye por ley: “las uniones tienen una finalidad de naturaleza económica, social, cultural y de asistencia técnica”¹.

Se ha considerado que la falta de vocación capitalista de la vía cooperativa ha sido uno de los principales factores que llevaron a la constitución de este grupo empresarial de base cooperativa. Dicha “falta de vocación” se traducirá esencialmente en la dificultad para asumir – o, por lo menos, para asumir de forma eficaz y en un plazo limitado de tiempo – determinados comportamientos “ofensivos” o “defensivos” impuestos por la coyuntura competitiva.

¿Está justificada la creciente necesidad de realizar inversiones que implican una mayor capitalización por parte de los miembros, que no guarda proporción con la falta de la mencionada vocación capitalista de las organizaciones cooperativas?

Efectivamente, ¿no será que la falta de incentivos para que los socios inviertan en sus cooperativas se deba a:

- ¿qué tal inversión no les confiere más poder?
- ¿qué los beneficios sobre el capital son limitados y no pueden reflejar enteramente la rentabilidad de la actividad?

¿Qué mecanismos existen para equilibrar esta situación?

Otra cuestión que también puede haber determinado la opción de constituirse en sociedad anónima en vez de en cooperativa tiene que ver con el proceso de decisión. En efecto, la estructuración de los órganos sociales de las cooperativas poseen una clara relación de subordinación jerárquica, en la que la Asamblea General cumple la función de órgano supremo cuyas decisiones resultan obligatorias para los demás.

Consecuentemente, el órgano de administración se define en cuanto a sus competencias como un órgano estructuralmente ejecutivo.

No obstante, la Asamblea General tiene la posibilidad de reclamar para sí, en cualquier momento y más allá de las competencias exclusivas que le son conferidas inicialmente por ley, competencias propias de otros órganos y, en particular, de la Dirección.

1.- Código Cooperativo, art.º 82º nº3.

En este contexto, la situación de las sociedades anónimas es distinta. En ellas, en materia de gestión, los accionistas sólo pueden deliberar a petición del órgano de administración, siendo de competencia del consejo de administración la gestión de las actividades de la sociedad que tan sólo se subordina a las intervenciones de los accionistas o del órgano de fiscalización en los casos explícitos por ley o en el estatuto de la sociedad.

Resulta evidente que en este segundo caso, la autonomía y la posibilidad de ejecución de las decisiones de gestión asumen una importancia que no poseen en el modelo cooperativo.

4.- La actuación en el mercado

Como resultado de una alianza estratégica entre organizaciones cooperativas o de base cooperativa, el principal objetivo es la obtención de una dimensión y una fuerza necesarias para poder competir con las grandes empresas europeas y mundiales del sector agroalimentario y, más específicamente, del sector lechero, en un mercado abierto y muy competitivo.

De esta manera, Lactogal es el grupo de mayores dimensiones de la Península Ibérica dentro del sector lácteo, y ocupa un puesto situado entre el 15º y el 20º en términos de movimiento y facturación de leche en Europa. En cuanto a su posición en el sector agroalimentario, es el 2º grupo en términos nacionales y ocupa el puesto 45º en términos europeos.

Frente a la dinámica de concentración de ventas de productos alimentarios en algunos grupos pertenecientes al sector de la gran distribución, y a su capacidad de negociación, a los proveedores sólo les queda la opción de reforzar su propia capacidad de negociación, por ejemplo, a través de alianzas estratégicas.

En lo que respecta a las cuestiones de índole asociativa, existe una fuerte convicción de que el proceso de priorización de las actividades comerciales e industriales de las organizaciones cooperativas en Lactogal le permitirá a las cooperativas concentrarse en las necesidades de los asociados/productores en lo que se refiere a la prestación de servicios directamente relacionados con sus explotaciones, posibilitándoles el acceso a un mercado cada vez más exigente y difícil. Hay que señalar que, en su mayoría, los productores de leche asociados a estas cooperativas todavía son de dimensiones pequeñas o medianas y que el mantenimiento de sus explotaciones depende mucho de la producción láctea.

Para la puesta en marcha de Lactogal y su correspondiente reestructuración, se llevó a cabo una estrategia de consolidación en el mercado portugués, esencialmente sustentada por el núcleo duro de actividades de Lactogal, es decir, por las marcas y productos lácteos. Esta consolidación sólo se conseguirá a través de la reconquista de un espacio ocupado por otros competidores y mediante el establecimiento de barreras frente a nuevos competidores ya que del 15 al 20% del mercado ya está invadido por productos de importación.

La internacionalización y la diversificación son vectores que se deben desarrollar posteriormente a la consolidación del mercado nacional.

De hecho, si hasta ahora la única vertiente internacional explotada ha sido la exportación de productos a granel, se pretende iniciar la exportación de productos con mayor valor añadido y con marcas propias ya existentes o creadas de forma específica.

Tras la esperada consolidación de Lactogal en los productos lácteos, con una perspectiva de diversificación, podrán abarcarse otros productos del sector alimentario procedentes del sector cooperativo o del exterior.

5.- Un grupo empresarial con base cooperativa: ¿Cuál es el papel de las cooperativas?

El caso de Lactogal es ilustrativo del tipo de orientaciones estratégicas que deben asumir las empresas cooperativas en el contexto actual de globalización y grandes cambios.

En el sector cooperativo portugués, existen otros casos recientes con diferentes formulaciones que posibilitan un acercamiento inicial a las posibles respuestas de los grupos cooperativos a los desafíos de la actualidad.

Lo cierto es que muchas de las cooperativas agrícolas, con sus múltiples características específicas, desempeñan una función social insustituible en la recogida y adquisición de los productos que mantienen cultivadas muchas zonas potencialmente desertificadas y que siguen siendo la forma más adecuada para que el agricultor se beneficie de las plusvalías generadas en el sector agroalimentario; los futuros ámbitos de acción de las cooperativas son vastos y comprenden no sólo las actividades estrictamente económicas sino también la prestación de diferentes servicios a sus asociados y a la comunidad rural.

En términos económicos, ha sido el fenómeno cooperativo el que ha permitido que el sector agroalimentario estuviera controlado por empresas de capital nacional.

No obstante, cuando las 3 cooperativas más importantes del sector lechero portugués deciden reforzar su posición a través de una alianza estratégica, llama la atención el hecho de que, como modelo organizativo de naturaleza social, se considera que el modelo cooperativo es insuficiente para responder a las necesidades impuestas por la mundialización de la economía, sobre todo en lo referente a:

- las necesidades de inversión/financiación de las actividades del grupo;
- la menor eficacia en el proceso de decisión en materia de gestión o de toma de decisiones estratégicas.

Queda por saber si será posible que las empresas cooperativas concilien sus objetivos de eficacia profesional con una perspectiva fundamental – son empresas de propiedad colectiva y al servicio de sus asociados.

6.- Bibliografía

Élie, Bernard, "Le mouvement Desjardins des changements obligés".

Giddens, Anthony, "As Consequências da modernidade", Editora Celta, Oeiras, 1992.

Lévesque, Benoit, "Quelques enjeux concernant le mouvement Desjardins: de l'intérêt individuel à l'intérêt général" en Lévesque, B., *Desjardins, une entreprise et un mouvement?*, Presse de l'Université du Québec, Québec, 1997.

Lévesque, B., *Desjardins, une entreprise et un mouvement?*, Presse de l'Université du Québec, Québec, 1997.

Murteira, M., "Economia Mundial. A emergência Duma Nova Ordem Global", Difusão Cultural, Lisboa, 1995.

Normark, Peter, "the Internalization of Member-owner Firms", *Review of International Cooperation*, nº 89, 2/1996.

PLUNKETT Foundation, "The world of Co-operative Enterprise", 1997.

Relatórios de gestão de 1993/1996-AGROS, UCRL.

Relatórios de gestão de 1993/1996-LACTICOOP, UCRL.

Relatórios de gestão de 1993/1996-PROLEITE, UCRL.

Rodrigues, José António, "Código Cooperativo Anotado e Comentado", Quid Juris, Lisboa, 1997.

Via Lactea-Revista de lacticínios nº 9- Junho/1996 e nº 10- Janeiro/1997.

ANEXO

