

Presente y futuro del mercado de la leche de vaca y sus ganaderías

Conocer qué es el sector lácteo, qué mercados lo componen, qué actores compiten en ellos y cuál es su equilibrio de poder es fundamental para analizarlo, proyectar su futuro y buscar alternativas que tengan sentido en un mañana y que sean satisfactorias para el sector, para el campo y para la sociedad.

M. Á. Pellitero

Veterinario

Diferencia Consultoría de Dirección

La organización del mercado de los productos lácteos en España tiene cuatro actores principales: los productores, las industrias lácteas, la distribución y el consumidor final.

Papel de la industria láctea

La industria láctea es el componente del sector que ha ostentado el poder hasta un pasado reciente en los dos mercados que lo componen: el de la leche cruda y el de los productos lácteos (leche líquida UHT principalmente).

En España sólo se produce dos tercios de la leche que se consume, esto significa que se importa el otro tercio en forma de leche líquida o de productos lácteos terminados. La leche líquida se importa casi en su mayoría de Francia. Existen dos mercados de leche cruda:

- El mercado de leche en granja. Es el mercado que todo el mundo imagina, compuesto por los ganaderos que producen leche y la quieren vender, y las industrias lácteas o los intermediarios que la compran yendo de granja en granja.
- El mercado de cubas. Formado por la leche importada de Francia o por la producida en España que es recogida en granjas por intermediarios y revendida por estos ya en cubas a las industrias.

Ambos mercados están relacionados, y suben o bajan por los mismos factores, principalmente tres:

- Si sobra o hace falta leche en el mercado nacional.
- Del precio al que los franceses venden en España las cisternas (más volátil que el de su mercado interno).
- Del mercado internacional de los productos industriales (leche en polvo y mantequilla, que influye aquí vía Francia).

El mercado de leche de cubas es más volátil que el de la leche comprada en granja, subiendo o bajando antes, más rápido y en mayor medida que éste.

En la relación entre la industria láctea y los productores, hasta la fecha el poder siempre ha estado en la industria debido a la atomización y falta de profesionalización en mercados de los productores. Normalmente ha sido una relación paternalista, y este rol es asumido para bien y para mal por ambas partes. Baste para ilustrarlo varios ejemplos: las industrias lácteas compran la leche a los productores, pero emiten ellas las facturas de compra. Durante un tiempo pasado, muchas les “permitían” producir a los ganaderos (al recogérsela) leche fuera de cupo o fuera de norma, con la consiguiente bajada de precios. El ganadero, por su parte, no está acostumbrado a vender la leche sino a que se la compren, no se siente un empresario proveedor de la industria, se siente más bien como si fuera su “cliente” o una especie de “trabajador” de la misma. Los ganaderos se organizan en “sindicatos” no en patronales. Cuando un ganadero reivindica, lo hace asumiendo posturas “populistas”, pidiendo que le “suban” la leche, en vez de como empresario unirse en una patronal e intentar influir en el mercado; de hecho muchas veces ni conoce el mercado, ni lo entiende, ni sabe que debería hacerlo. Esta postura paternalista ha impregnado las relaciones entre ambos hasta la actualidad y los ha empobrecido y comprometido a ambos por igual.

Papel de los productores

En los últimos treinta años las ganaderías de vacuno lechero se han organizado en cooperativas o asociaciones en distinta medida según las zonas (un 70% en Galicia, un 65% en Castilla y León, un 25% en Cataluña o un 0% en Levante). Desde el punto de vista del mercado existirían tres tipos de cooperativas:

- Las que solo sirven para aumentar la fuerza de compra de las ganaderías y facilitar la adquisición de nuevas técnicas de producción, no influyendo en el mer-

cado de leche cruda. Son una buena parte, la mitad o más.

- Las que sí tienen por objetivo mejorar la posición de venta de la leche de sus asociados, la mayoría de las otras, pero que nunca han conseguido influir en el mercado nacional, siendo sólo capaces de mejorar las condiciones de venta a nivel local y sin romper los mercados, es decir, sin conseguir precios diferentes para sus asociados con respecto a los no asociados.
- Hay un tercer tipo de cooperativas o asociaciones, las que intentan influir en el mercado procesando ellas la leche cruda y fabricando productos para el consumidor final. Estas, aunque tienen importantes excepciones (COVAP, CLAS, Feiraco, GAZA...), son una proporción muy pequeña, y nunca han conseguido influir en el mercado nacional de leche cruda, ni en el de productos terminados como ocurre en otros países (Francia, países escandinavos...).

Papel de la distribución

El papel de la distribución en el mercado de los lácteos probablemente es el que más ha cambiado. En un primer momento, y hasta no hace mucho, el poder del mercado de los productos lácteos terminados estaba en manos de la industria láctea. Los consumidores consumían productos lácteos en base a la marca del fabricante y la distribución se dedicaba exclusivamente a “distribuir” las marcas, teniendo solo un papel logístico frente al consumidor. Esto era debido principalmente a su atomización. Así, los consumidores consumían una primera, segunda o tercera marca dependiendo de su capacidad económica, marcas que eran a veces fabricadas por la misma industria, que de esta forma competía en todos los nichos de mercado. En esta etapa, el consumidor tenía un papel pasivo, básicamente compraba lo que podía pagar.

Según la distribución se fue concentrando, organizando y profesionalizando, empezó a ganar poder frente a la industria. En una segunda etapa, el consumidor seguía siendo marquista, pero la marca dejó de ser lo único que pesaba en la propuesta de valor del producto, para pasar a serlo también el modelo de negocio de la distribución: el dónde, cuándo y cómo se compra empezó a pesar cada vez más y se crearon los “espacios de compra”. Claro ejemplo son las compras semanales en grandes hipermer-



cados en las afueras de las ciudades, modelo francés, al que la sociedad se ha acostumbrado.

Hoy en día, se vive una tercera etapa, con una distribución mucho más organizada y profesionalizada que la mayoría de las industrias, con un modelo de negocio mucho más evolucionado y poderoso, y con la aparición de las Marcas De Distribuidor (MDD), que han ido copando el mercado hasta ser actualmente las principales. En esta etapa, la distribución ha conseguido definitivamente el poder. Este cambio en la base del poder se ve claro en la estrategia adoptada por la distribución, al usar la leche líquida UHT (principal producto lácteo fabricado con la leche de los ganaderos españoles) como “producto reclamo”, haciendo que el precio de la leche UHT, no solo esté definido por la ley de la oferta y la demanda, sino por intereses de posicionamiento de la distribución, condenando de esta forma a la industria y a los ganaderos a una gran tensión de rentabilidad.

Papel del consumidor

El consumidor con el tiempo ha ido ganando poder en el mercado de los productos lácteos, en un futuro será el nuevo protagonista. Como ya se mencionaba anteriormente, en un principio tenía una actitud más pasiva, en la que se limitaba a comprar la marca de producto lácteo que podía pagar. Después la distribución le enseñó a ser más exigente y a pedir no solo marcas sino “espacios de compra”; estos han ganado cada vez más peso en el valor percibido que tiene del producto. Con la aparición de la MDD esta tendencia se ha acrecentado.

Actualmente con la crisis se observa un doble proceso que se está imponiendo con gran fuerza: >>

- Por un lado, aumenta la proporción de consumidores que compran guiados solo por precio.
- Por otro, los consumidores que están dispuestos a pagar un precio diferencial por un valor añadido, son cada vez menos fieles a las marcas, están dispuestos a pagar menor precio diferencial y exigen cada vez más valor añadido. Es decir, los consumidores exigen más y la compra se vuelve más inteligente.

Explotaciones lecheras y organización de las empresas lácteas

En los últimos años, las ganaderías españolas de vacuno de leche han sufrido un proceso de modernización e intensificación muy importante, siendo cada vez menos, más grandes, más productivas y más intensas en capital invertido. El grado de “maduración” varía mucho de unas regiones a otras.

En Galicia está el 38% de la leche, el 56% de las explotaciones y el 44% de las vacas. Su explotación media es muy poco intensiva con 32 vacas adultas y 200.000 litros de cupo. En Asturias está el 9% de la leche, su explotación media es algo similar en litros de cupo, con menos vacas y un poco más intensa. En Cantabria, con un 7% de la leche, existen granjas con menos vacas y algo más intensas que las asturianas. En Castilla y León está el 13% de la leche, las explotaciones tienen más del doble de cupo que las gallegas, con algo menos del doble de vacas y más intensivas que las cántabras. Cataluña supone el 10% de la leche, las explotaciones tienen el doble de cupo que las de Castilla y León y algo más intensivas que estas. Navarra y Toledo con el 3% de la leche cada uno, tienen explotaciones similares a las catalanas. Córdoba, con el 4,3% de la leche, tiene explotaciones algo más pequeñas y menos intensas que las catalanas.

De las explotaciones agrarias familiares, se pasó a las explotaciones familiares de vacuno lechero, y de éstas, a las ganaderías lecheras profesionalizadas. Ya desde hace unos años, en algunas zonas (Cataluña, Levante y Sur), y actualmente en el resto, se está produciendo el nacimiento de empresas de vacuno lechero. Este proceso de “empresarización”, de convertir a las ganaderías en empresas ganaderas, está basado en tres aspectos:

- La profesionalización de la gestión empresarial del negocio.
- El uso de mano de obra ajena.

- La intensificación de la producción.

El futuro de las explotaciones es ser cada vez más rentables. La posible mejora en rentabilidad también varía de unas zonas a otras en base a tres aspectos:

- La capacidad de producir forrajes de alto valor nutritivo a bajo coste.
- El menor estrés térmico.
- La disposición de base territorial.

Así, existen zonas poco intensificadas y con poco recorrido de rentabilización como es la cornisa cantábrica y Galicia; zonas muy intensificadas pero con poco recorrido de rentabilización como es Cataluña, Levante, el valle del Guadalquivir, Madrid y zona central sur; y zonas con intensificación media y con alto recorrido de rentabilización como es el norte de Castilla y León y otras zonas deshabitadas, no muy calurosas y con regadíos.

Futuro del sector

Definir cuál va a ser el futuro de un sector es imposible; si cabe a continuación se expone un posible desenlace, tal vez algo idílico, pero no falto de su lógica de mercado.

Las ganaderías

Serán cada vez más rentables, más grandes, más intensivas y más empresas, lo que supondrá un cambio en la relación con la industria lechera. El empresario productor de leche será cada vez más protagonista en su mercado, pasando a él parte del poder de las industrias lácteas, e intentando mantener contacto directo con la distribución e incluso con el consumidor final. Se comportará más como un proveedor que como un trabajador de la industria. Tendrá más capacidad de negociación, y buscará sobre todo la estabilidad: de recogida, de cobro y al final de márgenes. El proceso de “empresarización” ocurrirá de forma natural, pero este aumento del poder no solo será posible mediante la unión de los productores en organizaciones que permitan agregar la oferta.

El consumidor

Será cada vez más exigente y comprará de forma más inteligente. Debido a la crisis habrá un sector cada vez mayor que compre solo por precio, que aumentará en unos años, y luego remitirá según vayan disminuyendo las consecuencias negativas de la misma. Pero el resto cada vez será menos fiel a las marcas, estará dispuesto a pagar un menor coste diferencial y exigirá un mayor valor añadido, apreciando cada

vez más como parte del valor percibido del producto el modelo de negocio de la distribución.

Este doble proceso de “empoderamiento” de los productores y del cliente pondrá al binomio industria láctea-distribución ante el reto de ofrecer nuevas relaciones y estructuras que sean capaces de ofrecer satisfacción a la mayor exigencia de los consumidores en calidad y precio con las nuevas circunstancias de producción de la leche.

La industria láctea

Se enfrenta a un gran cambio, va a perder la mayor parte del poder que actualmente ostenta, y deberá de convertirse en una co-rea de transmisión entre la distribución y el productor.

La distribución

Deberá generar y liderar nuevos modelos de negocio y de relaciones que satisfagan la mayor exigencia del cliente.

Es muy difícil en vacuno lechero la integración vertical de la propiedad, pero se optará por otra integración vertical de la

cadena de producción, tipo técnica, contractual..., para disminuir incertidumbres, integrar fases, optimizar recursos y al final reducir costes.

Todos estos nuevos modelos los deberá liderar la distribución al ser la más cercana al consumidor, la que más le conoce y la más ágil, pero deberán ser gestionados por los productores y por la industria, que serán la principal fuerza motriz.

Tal vez hablar así del futuro sea un sueño. Este es un modelo “ideal” dirigido por el consumidor, liderado por la distribución y gestionado por la unión de las industrias lácteas y los productores. Parece que tiene su lógica, claro que para ello tenía que haber empresas de distribución y de la industria que se preocupen en satisfacer más al cliente final que en su situación inmediata, y productores unidos y más preocupados por el mañana del sector que por el hoy de su propio negocio.

Sólo el futuro dirá en qué medida esta predicción es acertada; pero por lo menos servirá para generar en el lector un sentimiento de que hay esperanza de un mañana mejor. ■



¿Vacías?

NO HAY TIEMPO QUE PERDER

PRID® DELTA

Añade progesterona a tus GPG

Consulta a tu veterinario



PRID® DELTA 1,55 g SISTEMA DE LIBERACIÓN VAGINAL PARA BOVINO Progesterona en dispositivo intravaginal

COMPOSICIÓN POR DISPOSITIVO: Progesterona 1,55 g. INDIACIONES DE USO: Para el control del ciclo ovárico en vacas y novillas. Indicación de uso en hembras cíclicas para ser usadas en combinación con una progestagena (PGG26). Indicación y sincronización del celo en hembras no cíclicas para ser usadas en combinación con una progestagena y gonadotropina coriónica equina. CONTRAINDICACIONES: No utilizar en hembras gestantes. No utilizar en novillas sexualmente inmaduras. No utilizar antes de que hayan pasado 25 días desde la fecha del parto anterior. No utilizar en animales que presenten infección o enfermedad no infecciosa del parto genital. ADMONESTACIONES ESPECIALES PARA CADA ESPECIE DE ESPECIE: En tratamiento, sólo con progesterona, en base al régimen de distribución programado. No es suficiente para inducir el celo y la ovulación en todas las hembras cíclicas. Con ayuda de un profesional, se aconseja determinar la actividad ovárica antes de usar el tratamiento con progesterona. Las animales que se encuentran en malos estados de salud por enfermedad alimentación inadecuada, o otros factores, pueden responder mal al tratamiento. PRECAUCIONES ESPECIALES DE USO: precauciones especiales para su uso en animales que presenten alguna vez un historial de parto vaginal resultando en una infección uterina fuerte o recien en el momento de la retirada del dispositivo. En un estudio clínico llevado a cabo con 217 vacas y novillas se ha demostrado que 23% de los animales presentaron síntomas uterinos o infecciones en el momento de la retirada del dispositivo. Esta infección local desaparece rápidamente en ningún tratamiento entre la retirada y la inseminación y no afecta a la fertilidad ni a la reproducción ni a la base de gestación. USO DURANTE LA GESTACIÓN: LA LACTANCIA O LA PUESTA: Puede utilizarse durante la lactación. No utilizar antes de que hayan pasado 35 días desde el parto anterior. Estudios de laboratorio en vacas y novillas. Tras administración de dosis únicas y repetidas de progesterona por vía intravaginal o subcutánea, han evidenciado efectos hepatocínicos. El uso del medio ambiente está contraindicado en hembras gestantes. FISIOLÓGICA Y VÍA DE ADMINISTRACIÓN: Uso vaginal. 1,55 g de progesterona durante 7 días. Con la ayuda de un profesional, insertar un dispositivo en la vagina del animal. El dispositivo intravaginal deberá permanecer colocado durante 7 días. En hembras cíclicas, el dispositivo debe ser retirado en combinación con una progestagena, inyectada 24 horas antes de retirar el dispositivo. En hembras no cíclicas, debe administrarse una inyección de PGG26 24 horas antes de retirar el dispositivo, y una inyección de eCG en el momento de la extracción. Los animales deben ser transportados 36 horas después de la retirada del dispositivo. El dispositivo está destinado a un único uso. TIPO DE EMPRESA: Ceva S. A. Leche Salud. Durante el tratamiento, carne y leche pueden ser destinadas a consumo humano. PRESENTACIONES: Caja de 10 unidades conteniendo 10 dispositivos. Caja de 30 unidades conteniendo 30 dispositivos. Tratamiento sujeto a prescripción veterinaria. Reg. APT. 2194 ESP.

