

PRESENTE Y FUTURO DEL SECTOR LÁCTEO, SU MERCADO Y SUS GANARÍAS EN ESPAÑA

JORNADA PLANSTAR LEHCE IV
León
Martes 10 Septiembre 2.013



DESARROLLADO POR:



PRESENTACIÓN

DESARROLLADO POR:



Presentación:



Miguel Ángel Pellitero Pérez

Veterinario
(SI, MBA y máster en COACH)

Fundador y director de DIFERENTIA (consultoría del mundo veterinario y lácteo). *Trabaja en Centros Veterinarios y granjas de producción láctea de toda España realizando Bussines Inteligence y Acompañamiento a la Dirección. Creador y responsable del programa de Certificación de Lactiber León. Profesor del Master en Asesoramiento y Gestión de Explotaciones de Bovino Lechero en la UAB y en los Cursos de Verano de la ULE.*

mapellitero@diferentia.net



info@apologestionveterinaria.com

DESARROLLADO POR:



INTRODUCCIÓN

DESARROLLADO POR:



Introducción

Conocer qué es el sector lácteo

qué **mercados** lo componen
qué **actores** compiten en ellos
Cuáles son sus **equilibrios de poder**

... es fundamental para analizarlo, proyectar su futuro y buscar alternativas que tengan sentido en un mañana y que sean satisfactorias para nuestro sector, para nuestro campo y para nuestra sociedad

DESARROLLADO POR:



SITUACIÓN ACTUAL

ORGANIZACIÓN DE LOS MERCADOS

DESARROLLADO POR:



Mercado lácteo español

La organización del mercado de los productos lácteos en España tiene **4 actores principales**:



PRODUCTORES



INDUSTRIA



DISTRIBUCIÓN



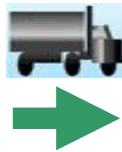
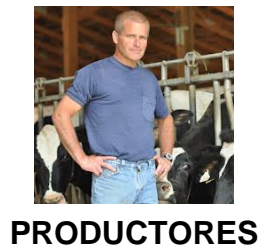
**EL
CONSUMIDOR**

DESARROLLADO POR:



Mercado lácteo español

En realidad no eran uno si no **dos mercados** totalmente separados:



INDUSTRIA

Mercado de la
leche cruda

Mercado de
los productos
lácteos



INDUSTRIA



DISTRIBUCIÓN



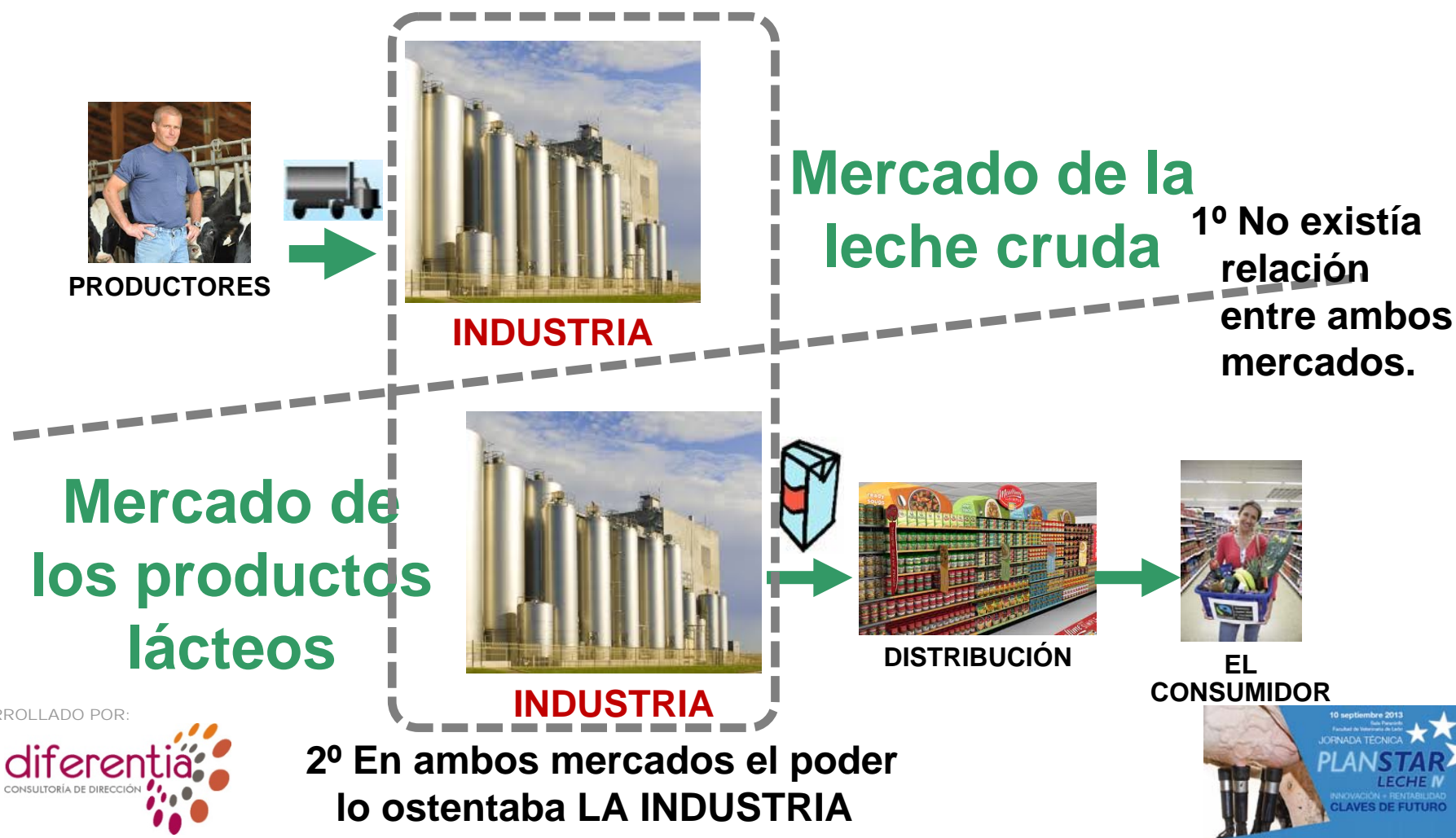
EL
CONSUMIDOR

DESARROLLADO POR:



Mercado lácteo español

Estos dos mercados tenían dos características:



DESARROLLADO POR:



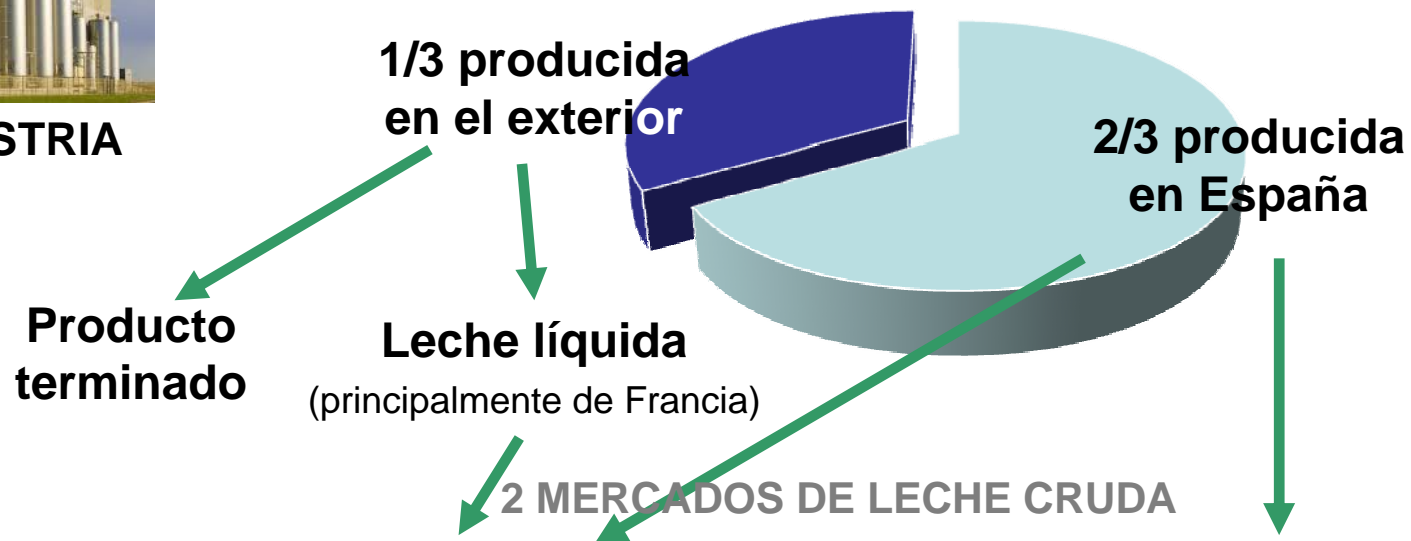
Mercado de la leche cruda

Papel de la Industria Láctea



INDUSTRIA

LECHE CONSUMIDA EN ESPAÑA



Mercado de cubas:

es el 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

Mercado de leche en granja:

es el 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

DESARROLLADO POR:



Industria: 40% - 60%

Industria: 20% - 80%



Mercado de la leche cruda

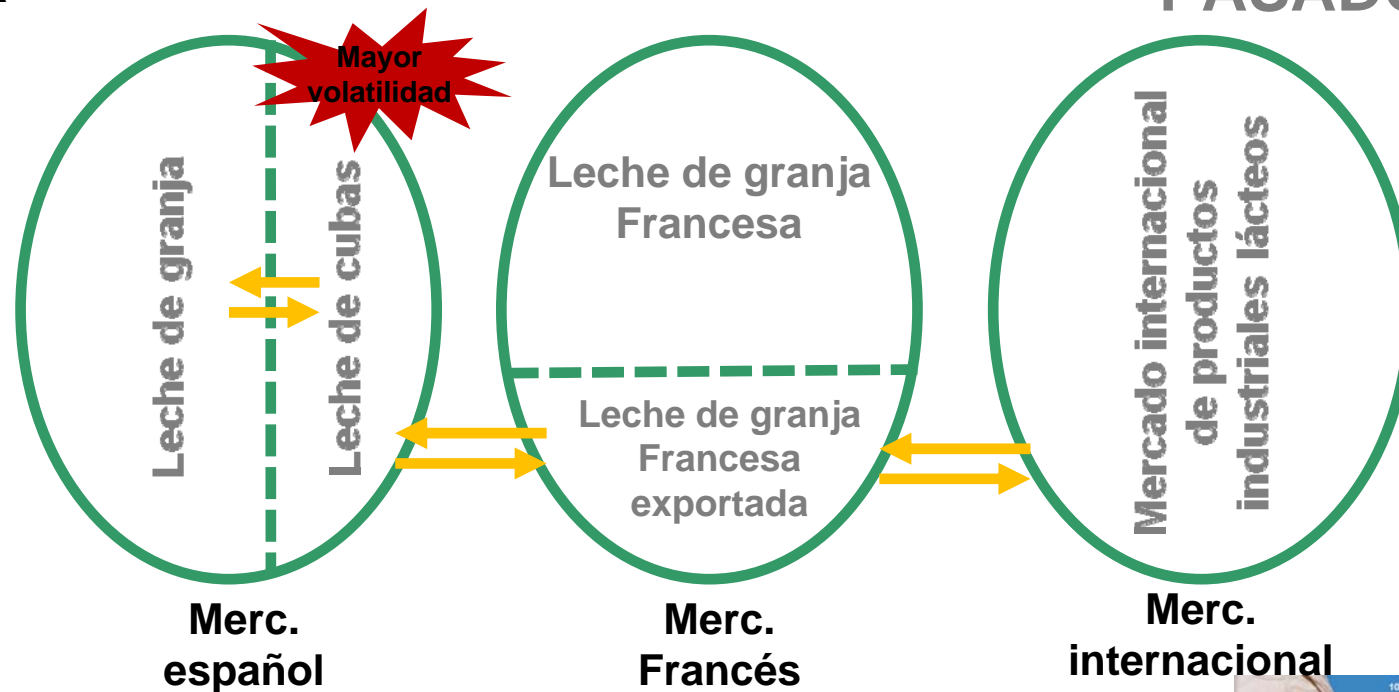
Papel de la Industria Láctea



INDUSTRIA

Determinación del precio de la leche en el mercado español:

PASADO???



DESARROLLADO POR:

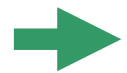


Mercado de la leche cruda

Papel de la Industria Láctea



PRODUCTORES



INDUSTRIA

Relación INDUSTRIA y PRODUCTORES:

1.- La industria ha ostentado el **PODER**

Atomización de los productores

2.- La relación está basada en el **PATERNALISMO**



Gran problema que **ha empobrecido y comprometido** a ambos.

Emisión de factura
Leche fuera de cupo

Al ganadero “le recogen”
El ganadero se siente “cliente o trabajador” no proveedor

Sindicatos no patronales
Peticiónes populistas que “les suban” el precio

DESARROLLADO POR:



Mercado de la leche cruda

Papel de los productores



PRODUCTORES

El poder de los PRODUCTORES en el mercado depende de **su capacidad de organización:**

Que ha sido casi nula

En los últimos 30 años las ganaderías de vacuno lechero se han organizado en **cooperativas o asociaciones** en distinta medida según las zonas:

70% en Galicia, 65% en Castilla y León, 60% en Asturias y Cantabria, 25% en Cataluña o un 0% en levante,...

↓
50% de la leche esta **ASOCIADA**

DESARROLLADO POR:



Mercado de la leche cruda

Papel de los productores



3 tipos de ASOCIACIONES de PRODUCTORES:

PRODUCTORES

1. Las **asociaciones de compra**: sirven para aumentar la fuerza de compra de las ganaderías y facilitar la adquisición de nuevas técnicas de producción. → el **50%**, no influyendo en el mercado de leche cruda
2. Las **asociaciones de venta**: sirven para mejorar la posición de venta de la leche de sus asociados. → el **40%**, nunca han conseguido influir en el mercado nacional. Sólo capaces de mejorar las condiciones de venta a nivel local y sin romper los mercados
3. Las **fabrican productos para el consumidor final**. → el **10%** son una proporción muy pequeña (COOVAP, CLAS, FEIRACO, GAZA, ...) 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, ...)

DESARROLLADO POR:



Mercado de los prodct. lácteos

Papel de la distribución



DISTRIBUCIÓN

Evolución del papel de la distribución: 10

- 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**.

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.

- Esto era debido principalmente a su **atomización, falta de profesionalidad**.
- En esta etapa el **consumidor tenía un papel pasivo**, básicamente compraba lo que podía pagar.

DESARROLLADO POR



Mercado de los prodct. lácteos

Papel de la distribución



DISTRIBUCIÓN

Evolución del papel de la distribución: 2º

- La distribución se fue concentrando, organizando y profesionalizando y empezó a ganar poder frente a la industria.
- 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 hipermercados en las afueras de las ciudades, modelo francés, a las que nos acostumbramos.

DESARROLLADO POR:



Mercado de los prodct. lácteos

Papel de la distribución



DISTRIBUCIÓN

Evolución del papel de la distribución: **30**

- Hoy tenemos 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**

esta pivotación del poder se ve claro en la estrategia adoptada por la distribución al usar la leche líquida UHT (principal producto lácteo fabricado con nuestra leche) 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.

DESARROLLADO POR:



Mercado de los prodct. lácteos

Papel del consumidor



EL
CONSUMIDOR

EL CONSUMIDOR ha evolucionando en su papel ganando PODER

en un futuro será el protagonista

- En un principio tenía una **actitud más pasiva**.
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.

DESARROLLADO POR:



Mercado de los prodct. lácteos

Papel del consumidor



EL
CONSUMIDOR

EL CONSUMIDOR ha evolucionando en su papel ganando PODER

en un futuro será el protagonista

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**
- y por otro los consumidores que están dispuestos a pagar un precio diferencial por un valor añadido exigen cada vez más y la **compra se vuelve más inteligente:**
 - cada vez menos fieles a las marcas
 - están dispuestos a pagar menor precio diferencial y exigen cada vez más valor añadido.

DESARROLLADO POR:



SITUACIÓN ACTUAL

EXPLOTACIONES LECHERAS

DESARROLLADO POR:



Explotaciones lecheras – empresas lácteas

En los últimos años las ganaderías españolas de vacuno de leche han sufrido un **proceso de modernización e intensificación** más o menos intenso siendo cada vez:

menos, más grandes, más productivas y más intensas en capital invertido.

explotacion es agrarias familiares → *explotaciones familiares de vacuno lechero* → *ganaderías lecheras profesionalizadas* → *empresas de vacuno lechero*

proceso de **EMPRESARIZACIÓN**
convertir a las ganaderías en empresas ganaderas
Ya en Cataluña, Levante y Sur. Actualmente naciendo en el resto

- la **profesionalización de la gestión** empresarial del negocio
- el uso de **mano de obra ajena**
- la **intensificación de la producción**

DESARROLLADO POR:



El grado de “maduración” varía mucho de unas regiones a otras



Explotaciones lecheras – empresas lácteas

El grado de “maduración” varía mucho de unas regiones a otras

- **Galicia**, con el 38% de la leche, el 56% de las explotaciones y el 44% de las vacas.
Explotación media es pequeña y poco intensiva (32 vacas adultas y 200.000 litros cupo)
- **Asturias**, con el 9% de la leche.
Explotación media similar en litros de cupo, con menos vacas y un poco más intensa.
- **Cantabria**, con un 7% de la leche.
Granjas con menos vacas y algo más intensas que las asturianas.
- **Castilla y León**, con el 13% de la leche.
Explotaciones con más del doble de cupo que las gallegas, con algo menos del doble de vacas y más intensivas que las cántabras.
- **Cataluña**, con el 10% de la leche.
Explotaciones con el doble de cupo que Castilla y León y algo más intensivas que estas.
- **Navarra y Toledo** con el 3% de la leche cada uno.
Explotaciones similares a las catalanas.
- **Córdoba**, con el 4,3% de la leche.
Explotaciones algo más pequeñas y menos intensas que las catalanas

DESARROLLADO POR:



Explotaciones lecheras – empresas lácteas

El **futuro** de las explotaciones:

... ser cada vez **más rentables**

Bajar los costes de producción:

1. Coste de Mano de Obra

↑ El coste por
trabajador

↑ litros producidos
/ mano de obra

↑ **INTENSIFICACIÓN**

2. Coste de Alimentación

Coste de **Materias Primas** permanecerá alto ¿????

- Petróleo y energía
- Cereales, leguminosas y grasas vegetales

DESARROLLADO POR:



Explotaciones lecheras – empresas lácteas

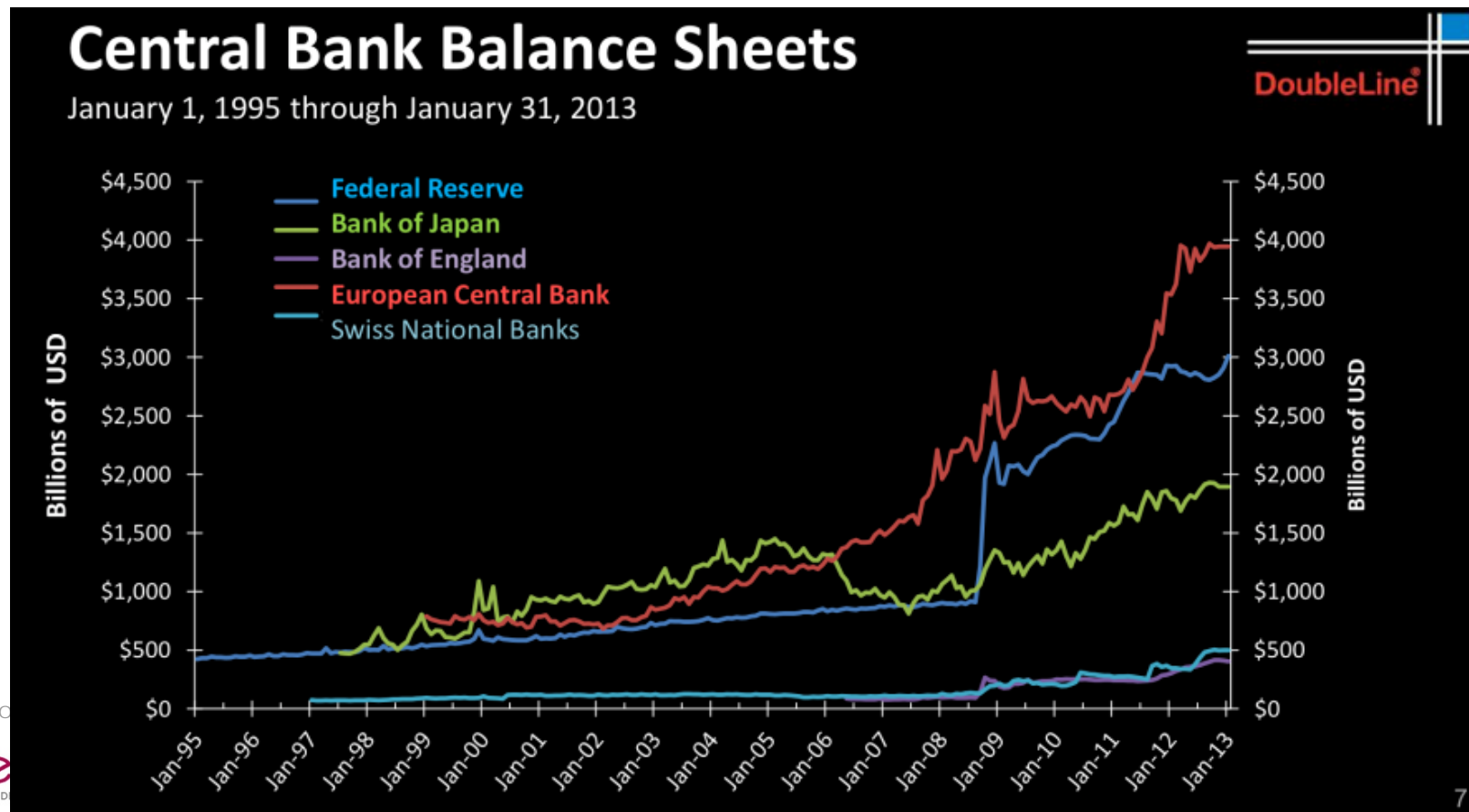
Expansión del
balance de los
bancos centrales



Dilución del valor
del dinero



subida de precio de las
MATERIAS PRIMAS



Explotaciones lecheras – empresas lácteas

El **futuro** de las explotaciones:

... ser cada vez **más rentables**

Bajar los costes de producción:

- la capacidad de producir **forrajes de alto valor nutritivo a bajo coste**
- el **menor estrés térmico**
- disposición de **base territorial**.

Así encontramos:

- zonas poco intensificadas y con poco recorrido de rentabilización (cornisa cantábrica y Galicia)
- zonas muy intensificadas pero con poco recorrido de rentabilización (Cataluña, el Levante, el valle del Guadalquivir, Madrid y zona central sur)
- zonas con intensificación media y con alto recorrido de rentabilización (norte de Castilla y León y otras zonas deshabitadas, no muy calurosas y con regadíos)

DESARROLLADO POR:



FUTURO DEL SECTOR

DESARROLLADO POR:



Definir cuál va a ser el futuro de un sector es imposible.

Un posible desenlace con lógica de mercado

DESARROLLADO POR:



Las ganaderías

Las ganaderías serán cada vez más **rentables**:

...más grandes, más intensivas y más empresas.

- Este cambio supondrá un cambio en la relación con la Industria Lechera. 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 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.

**Tendrán
MAS PODER**



**Tendrán
MENOS MARGEN**

El proceso de
EMPRESARIZACIÓN
ocurrirá de forma natural

pero este **aumento del poder** solo será
posible mediante la **UNIÓN** de los productores
en **organizaciones que permitan agregar la
oferta**

DESARROLLADO POR:



El consumidor

Tendrán
MAS PODER



Dispondrán de
MENOS RENTA

Será cada vez más exigente y
comprará de forma más
inteligente.

Por la crisis habrá un sector cada vez mayor que **compre por precio.**

que aumentará en unos años y luego remitirá según vayan disminuyendo las consecuencias negativas de la misma.

Pero el resto cada vez apostará más por la “**compra inteligente**” con un “valor percibido” más complejo y dinámico:

- menos fiel a las marcas
- estará dispuesto a pagar un precio diferencial menor por un mayor valor añadido
- apreciando cada vez más el modelo de negocio de la distribución

DESARROLLADO POR:



El consumidor

Salarios como porcentaje del PIB



DESARROLLADO POR:



La industria láctea y La distribución

Este doble proceso de los productores y del cliente

1. de EMPODERAMIENTO y
2. de BAJADA DE MÁRGENES

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

DESARROLLADO POR:



La industria láctea y La distribución

La industria láctea se enfrenta a un gran cambio:

- va a **perder** la mayor parte del **poder** que actualmente ostenta
- deberá de convertirse en una **correa de transmisión** entre la distribución y el productor.

La distribución deberá de **generar y liderar nuevos modelos de negocio** y de relaciones que satisfagan la mayor **exigencia del cliente**

DESARROLLADO POR:



Conclusión

LA **INTEGRACIÓN** es una posible solución

... para **disminuir incertidumbres**, optimizar recursos y al final **reducir costes**.

Hoy en vacuno lechero se “ve” imposible la **integración vertical de propiedad**

pero habrá que desarrollar otras integraciones:

- Verticales: técnicas, contractuales, ...
- Horizontales: asociaciones de venta y compra, ...

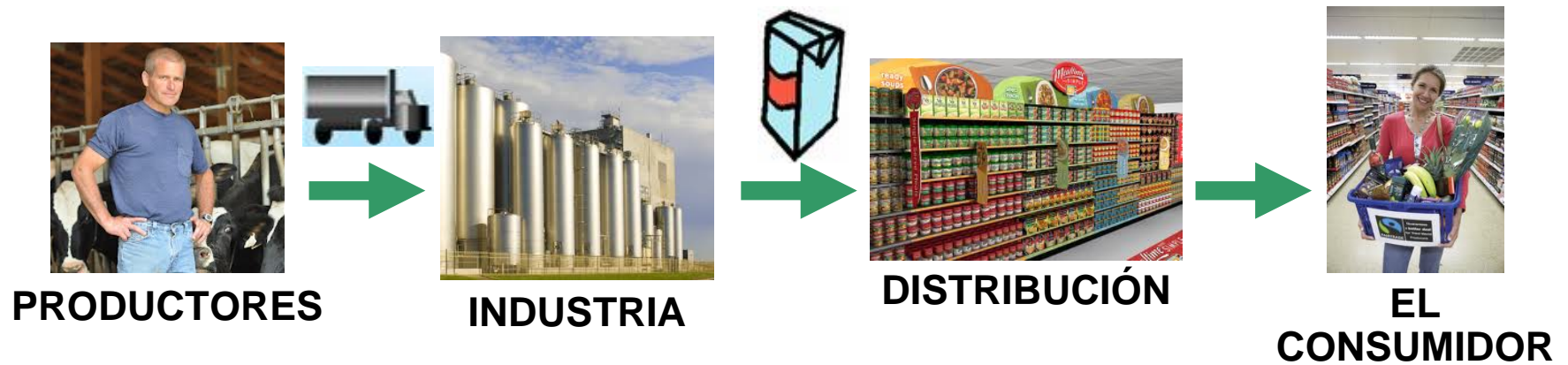
DESARROLLADO POR:



Conclusión

El modelo "ideal":

- **dirigido** por el consumidor,
- **liderado** por la distribución y
- **gestionado** por la unión de las industrias lácteas y los productores.



Para ello deberíamos tener

productores **unidos** y más **preocupados por el mañana del sector** que por el hoy de su propio negocio.

empresas de distribución y de la industria que se **preocupen en satisfacer más al cliente final** que en su situación inmediata

DESARROLLADO POR:



Conclusión

Sólo el futuro nos dirá en qué medida hemos acertado,



pero me daría por muy satisfecho si esta reflexión ha servido para generar en los aquí asistentes el sentimiento de que **en nuestro sector hay esperanza de un mañana mejor.**

DESARROLLADO POR:



FIN

DESARROLLADO POR:





Miguel Ángel Pellitero Pérez

Veterinario

(SI, MBA y máster en COACH)

Fundador y director de DIFERENTIA (consultoría del mundo veterinario y lácteo). *Trabaja en Centros Veterinarios y granjas de producción láctea de toda España realizando Bussines Intelligence y Acompañamiento a la Dirección. Creador y responsable del programa de Certificación de Lactiber León. Profesor del Master en Asesoramiento y Gestión de Explotaciones de Bovino Lechero en la UAB y en los Cursos de Verano de la ULE.*

mapellitero@diferentia.net



DESARROLLADO POR:





diferentia

CONSULTORÍA DE DIRECCIÓN



DESARROLLADO POR:

