

PRESENTE Y FUTURO DE LA INDUSTRIA LACTEA

■ PEDRO ARA LEYUN

PRESIDENTE DE LA ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESAS LACTEAS (ANEL)

El sector lácteo es uno de los más relevantes de la industria agroalimentaria mundial y por extensión en España, ya que aglutina un conjunto de aspectos específicos frente a otros sectores, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Propiedades específicas de la leche cruda: granel, producción continua, vida corta, materia prima inestable que requiere un tratamiento industrial inmediato, legislación estricta, etc.

- Papel crítico del fenómeno cooperativista en el sector.

- Posición relevante de las explotaciones familiares de pequeña dimensión.

- La leche cruda es el "oro blanco", es una materia prima extremadamente valiosa y rica en nutrientes (salubridad, proteínas, vitaminas...).

En el pasado, siempre se ha referido exclusivamente a la fase productora (explotaciones ganaderas) a la hora de reflejar la problemática del sector de leche y productos lácteos.

Para analizar la problemática actual, estimamos que se debe realizar desde una visión del ciclo total del sector, que cubra no sólo la fase productora sino también la industrial, la distribución comercial y al consumidor final, desde una orientación hacia adelante, es decir, hacia el consumidor.

En este sentido, la Asociación Nacional de Empresas Lácteas (ANEL) ha estado involucrada de forma activa en el debate y generación de propuestas por parte de la cornisa cantábrica destinadas a anticipar la posición más interesante para España en el marco de la nueva política agroalimentaria europea -relacionada con la "Agenda 2000" elaborada por la Comisión Europea para volver a reformar la PAC- y en lo referente a la necesaria reordenación de la fase productora como un elemento clave del ciclo total antes aludido.

Sin embargo, es nuestro propósito abordar en este artículo la problemática específica de la fase industrial, que constituye la fase central del ciclo total y que, por tanto, juegue un papel clave en el equilibrio de una



cadena de la que está tirando con fuerza un consumidor cada vez más demandante a través de una distribución comercial cada vez más fuerte y en plena fase de concentración.

NUEVO ENTORNO COMPETITIVO

En los últimos doce meses se han clarificado posturas y se han tomado posiciones en aspectos cruciales relativos al nuevo marco legislativo

del sector, tanto a nivel mundial, europeo y español, como en el comportamiento de la distribución comercial y de los competidores industriales de países comunitarios fronterizos, que se analizan a continuación.

• FACTORES EXTERNOS

Estos factores se derivan principalmente del nuevo marco legislativo europeo de la OCM de la leche y de las reacciones esperadas en la industria española.

El nuevo marco legal tiene dos niveles operativos. El primero se refiere al nuevo orden del comercio mundial (GATT/OMC) y el segundo y más específico al diseño de la nueva OCM de la leche en el seno de la Política Agraria Común de la UE.

En su conjunto, las principales consecuencias que podemos esperar son:

- Gradual y sostenido recorte a las subvenciones y ayudas comunitarias a la exportación, con el consiguiente repliegue del peso del conjunto de la UE en el comercio mundial, en favor de Australasia.

- Opinión favorable de la Comisión para mantener el sistema de cuotas más allá del horizonte 2000 como única alternativa eficaz, operativa y gestionable entre los distintos escenarios evaluados.

- Tendencias liberalizadoras del sector, más allá del 2004/2006, como única salida al sistema actual y en base al empuje de los nuevos acuerdos GATT promovidos por Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Canadá.

- Gradual reducción de los precios de intervención y de referencia de la leche, suplidos parcialmente por un apoyo sostenido a la renta agraria (FEOGA-Garantía Y FEOGA-Orientación).



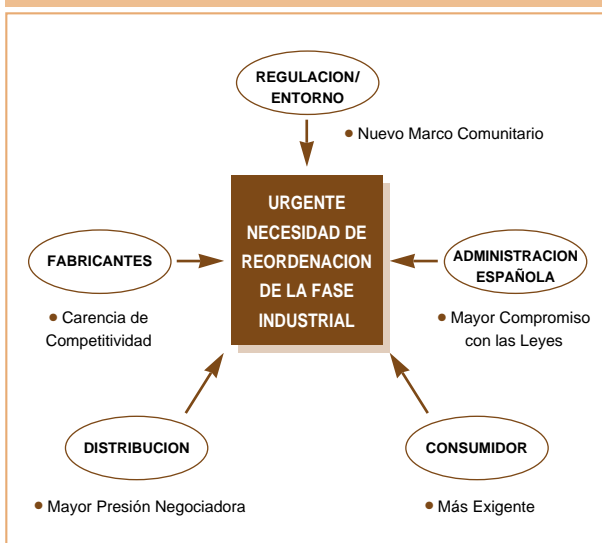
CUADRO Nº 1

CAMBIOS EN LA VISION DEL MERCADO

VISION TRADICIONAL	NUEVA VISION
CULTURA ORIENTADA HACIA LA PRODUCCION	CULTURA ORIENTADA HACIA EL CONSUMIDOR (ALIMENTO, NUTRICION, VALOR AÑADIDO,...)
PRODUCCION MASIVA DE PRODUCTOS COMMODITIES	OFERTA FLEXIBLE INCORPORANDO VALOR AÑADIDO PARA NICHOS DE MERCADO
PROVEEDOR DE PRODUCTOS MASIVOS EN CANALES TRADICIONALES	PROVEEDOR DE GAMA DE PRODUCTOS EN CANALES TRADICIONALES Y NUEVOS CANALES (HORECO, INDUSTRIA, ETCETERA)
ENFOQUE INDIVIDUALISTA DEL FUTURO "ESPERAR-VER"	ENFOQUE SECTORIAL DEL SECTOR, CULTURA EMPRENDEDORA
AGRESIVIDAD HACIA ATRAS (PRODUCCION)	AGRESIVIDAD HACIA ADELANTE (CONSUMIDOR)
COMPETITIVIDAD BASADA EN CONTROL DE COSTES	ESTRATEGIA BASADA EN I+D
USO DE LA TECNOLOGIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE PRODUCTOS TRADICIONALES	VISION DE INDUSTRIA GESTIONANDO ALTA TECNOLOGIA
ESTRUCTURA BUROCRATIZADA FUERTEMENTE JERARQUIZADA	INVOLUCRACION DEL PERSONAL EN UNA ESTRUCTURA ORGANICA

GRAFICO Nº 1

FACTORES QUE JUSTIFICAN LA NECESIDAD DE UNA REORDENACION INDUSTRIAL



– Mayor dificultad para dar salida rentable a los excedentes globales de leche comunitaria, con el consiguiente efecto de sobreoferta en el mercado interior.

– Incorporación de los países de Europa central y oriental (PECOS) a la nueva OCM láctea desde una posición inicial de renta per cápita y producción muy inferior a la media de la UE, pero con fuertes expectativas de crecimiento. La Comisión pretende aplicar a estos países una cuota suplementaria que les permita un cierto crecimiento y estabilización de su producción.

– Compromiso de la Administración española para hacer cumplir la legislación. Promovido por distintos factores, se ha producido un cierto alineamiento entre las administraciones central y autonómicas (Ministerio de Agricultura y Consejerías correspondientes) que va a desembocar en un fuerte compromiso con el cumplimiento de la legislación vigente y en minimizar su impacto en la fase productora, a través del compromiso adquirido por el MAPA de defender en Bruselas la urgente necesidad de aumentar la cuota láctea asignada a España en 1 millón de toneladas y resolver una situación injusta derivada de una mala negociación, en su momento, en nuestra entrada en la UE.

• FACTORES INTERNOS

La evolución de hábitos y fuerza del consumidor/comprador, la mayor presión de la distribución moderna y la atomización y falta de entendimiento colectiva de la industria configuran el contenido de este apartado.

– Consumidor más exigente/demandante

El consumidor nacional de leche líquida reconoce que la categoría está desprestigiada, que incluso compra más barato de lo que vale, y denuncia una falta de marketing de la categoría que le de respuestas a sus nuevas demandas.

– Mayor aporte nutricional; leches enriquecidas.

– Atención a la salud; concepto de "Alicamento".

– Mejor imagen/atención en el lineal.

– Desarrollo e innovación.

– Nuevos hábitos de consumo.

– Nuevos colectivos de consumidores.

Por otra parte, existe la amenaza de constituir una categoría de leche líquida excesivamente dependiente del consumo reglado infantil, en una sociedad cuya pirámide de población tiende hacia un fuerte descenso



de la natalidad, y por lo tanto de la población infantil, lo que debe conducir a desarrollar nuevos hábitos de consumo para nuevos tipos de consumidores.

– Mayor capacidad negociadora de la distribución comercial

La distribución moderna consigue acaparar un peso cada vez mayor en el sector y por su tamaño y elevado grado de concentración impone las reglas de negociación en los términos siguientes:

– Banalización de la categoría de leche líquida, asumiendo que es un producto que genera tráfico y actúa como gancho, por lo que se gestiona trasladando la casi totalidad del margen al consumidor. Esto es más importante en tanto en cuanto el 68% de la leche producida en España se consume como leche líquida frente al 17,5%, 16,6% y 8,5% en Francia, Alemania y Holanda respectivamente.

– Fuerte juego promocional basado casi de forma exclusiva en el precio y en el juego del primer precio, practicando técnicas de “subasta”, y de fuerte desarrollo de la marca blanca.

– Fuerte preocupación por la caída de rentabilidad por tienda, introduciendo técnicas de gestión del lineal (DPP, spacing, etc.) que van a originar pérdida de espacio asignado a las categorías de producto catalogadas exclusivamente como generadores de tráfico.

– Lucha contra la fidelidad de las marcas regionales a través de su desplazamiento hacia el primer precio.

– Auge de las importaciones de leche UHT en brik como medida de presión sobre el primer precio.

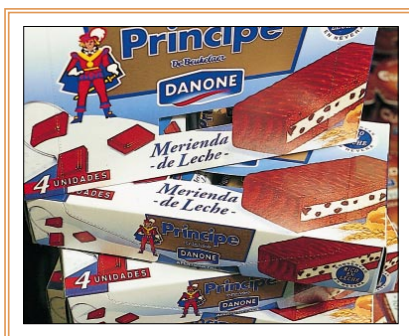
– Situación de *impasse* en el área industrial

El sector industrial se encuentra aún demasiado atomizado y con una gestión tradicionalmente orientada hacia la compra “orientación hacia atrás” y con una reducida experiencia y pocos recursos dedicados en la gestión hacia adelante (marketing, investigación y desarrollo, red de ventas, etc.).

Por tanto, se puede concluir que en la categoría de leche líquida existe un problema de falta de enfoque para dar respuesta eficaz a los retos de la distribución moderna, que ha derivado en las siguientes consecuencias:

– Excesiva presión en la sobre-promoción en precio de los productos, con mayor incidencia de un número excesivo de marcas en el primer precio.

– Excesiva atomización de empresas con falta de tamaño crítico para abordar las inversiones necesarias para ser competitivo en los mercados de mayor volumen. En España las diez primeras sociedades repre-



sentan el 59% del sector en 1995, lo cual representa un notable avance frente al 48% que representaban en 1990, pero es aún insuficiente frente a la dimensión de las principales industrias de Francia, Alemania y Holanda. En Francia, en concreto, las tres primeras sociedades duplican la cuota de sus homónimas españolas.

– Sobrepresión en el campo (compra) inducida por la reducida capacidad de negociación de precios justos con la distribución.

– Umbrales mínimos de rentabilidad con beneficios insuficientes de explotación para acometer las inversiones necesarias sin acudir a niveles mayores de apalancamiento financiero.

– Niveles excesivamente elevados de costes, tanto de estructura como operacionales, derivados de mantener un número excesivo de instalaciones industriales, que se traducen en:

- Niveles bajos de utilización de instalaciones de proceso de leche UHT.
- Número excesivo de instalaciones de uso no continuo.
- Coste medio de recogida de leche superior al requerido para ser competitivo.

NECESIDAD DE UNA REORDENACION INDUSTRIAL

En el gráfico nº 1 se resumen los distintos factores analizados anteriormente que inducen a la urgente necesidad de reordenar la fase industrial.

De todo ello se puede concluir que los objetivos genéricos de la reordenación podrían ser:

– Alcanzar un adecuado nivel de competitividad y rentabilidad en las industrias, similar al promedio de la Unión Europea.

– Alcanzar un nivel elevado de calidad, diferenciación y prestigio en los segmentos de mayor interés nacional (leche UHT, leches enriquecidas, etc.).

EL FUTURO DE LA INDUSTRIA LACTEA

Empresarios, empleados, sindicatos, productores y la propia sociedad en su conjunto pueden percibir los cambios que afectan a la industria láctea española, tanto como una oportunidad o bien como una amenaza, en función de su situación particular.

En esta situación, la posibilidad de asegurar el éxito va a depender de la capacidad de reacción de la Industria para ser más competitiva, lo cual se debe fundamentar en las cualidades siguientes:

- Competitividad en costes industriales.



- Nivel tecnológico adecuado para competir.
- Calidad de sus recursos humanos y la infraestructura para desarrollar sus habilidades
- Capacidad para satisfacer las nuevas demandas, cada vez más sofisticadas, de los consumidores.
- Elevados niveles de calidad y salubridad de sus productos.

Sin embargo, aunque muchas industrias poseen alguna de las cualidades necesarias para alcanzar estos nuevos retos, los importantes cambios que van a afectar a la Industria requieren unas inversiones relevantes que obligan a las Industrias a afrontarlas con una estrategia de futuro. La supervivencia de la industria nacional se fundamenta en realizar alguna de las estrategias siguientes.

– Generar fuertes economías de escala que les permitan competir en precio con elevados niveles de calidad y servicio.

– Establecer alianzas estratégicas con grandes grupos nacionales o extranjeros para incorporar nueva gama de productos o atender a nuevos mercados.

– Adaptarse rápidamente a nichos de mercado fuertemente especializados.

– Invertir en innovación y desarrollo y entrar en mercados de más valor añadido.

Si el conjunto de características antes expuesto se convierte en realidad, la industria nacional debe entender y prepararse para el fuerte impacto que esta nueva realidad va a ocasionar en su operativa, estructura organizativa y en el papel de sus directivos, mandos y empleados.

En cuanto al nuevo marco organizativo, en primer lugar, el marco operativo va a ser radicalmente diferente, derivado de pasar de un entorno conocido y predecible a un contexto más complejo y más variable.

En segundo término, cambia la visión del mercado y por tanto de las claves para gestionar con garantías de éxito, tal como se refleja en el cuadro nº 1.

Este escenario implicará que la industria se verá abocada a invertir elevados recursos para traducir esta nueva visión en realidad y esto constituirá una de las mayores barreras para competir.

REPOSICIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LAS INDUSTRIAS

El marco definido anteriormente debe provocar que los fabricantes se reposicionen y diseñen un enfoque específico de negocio (qué mercados geográficos, con



qué productos y/o marcas y a través de qué canales y cadenas de distribución) coherente con sus capacidades y habilidades (puntos fuertes y debilidades).

La necesidad de un enfoque específico es tanto más importante en cuanto el nuevo marco para competir impuesto por la distribución moderna y el consumidor es mucho más complejo que en el pasado y va a requerir a cada fabricante realizar una segmentación por canal/consumidor/producto, e incluso área geográfica acorde con sus capacidades, ya que por todo lo dicho anteriormente cada vez va a resultar más difícil realizar análisis y posicionamientos globales.

CONCLUSION

El sector lácteo es un sector crítico para la economía agroalimentaria española, que requiere una importante reordenación con criterios de competitividad de mercados y de salvaguarda de su significado en la

actividad, empleo y producción agraria final, tanto a nivel nacional como su incidencia en zonas geográficas vocacionales, caso de la cornisa cantábrica.

Dicho todo lo anterior, estimamos que la dimensión de la mejora del sector que estamos enunciando se debe encauzar en el marco de una política global, en sintonía con los trabajos que se vienen realizando a efectos de asegurar que la necesaria reordenación de las fases productoras e industrial se enuncien en los parámetros que son proclives para recabar los legítimos fondos comunitarios para ayudar al reflotamiento de un sector que se encuentra en una situación crítica similar a la que han tenido la mayoría de los restantes sectores agroalimentarios y en los que, avalados por un fuerte posicionamiento de la Administración española, sí que se han conseguido y se siguen consiguiendo las ayudas pertinentes.

Todo ello, situado en el contexto de una entrada tardía en la Unión Europea y en malas condiciones, en donde el sector lácteo de los países pioneros del Mercado Común se reordenaron con tiempo y con fondos en una época de amplios presupuestos comunitarios y con el fuerte apoyo y reconocimiento de sus respectivos Gobiernos.

En la actualidad, en cambio, se requerirá un fuerte posicionamiento de la Administración española para luchar contra la fuerte corriente de reducción presupuestaria de la Política Agraria Común que pretenden implantar los países más fuertes y ya reestructurados de la Unión Europea. ■

