



EL SECTOR LÁCTEO GALLEGO:

Un análisis comercial



En Galicia deberían quedar entorno a las 6.000 explotaciones

Por: **Alberto Gayo López**

Paula Vazquez Rodríguez

Becarios del Segundo Ciclo de
Administración y Dirección de
Empresas de Lugo

Ruth M^a Rodríguez Ferreiros

Licenciada en A.D.E. Lugo

M^a Angeles López Cabarcos

Profesora Titular del Departamento de
Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de
Mercados de la USC

1. INTRODUCCIÓN

En los albores de la revolución tecnológica, Galicia comenzó una reconversión de su economía y, sobre todo, de uno de sus pilares: el agro.

Año tras año, el sector lácteo pasó a ser el principal generador de riqueza del sector primario, consiguiendo configurar todo un complejo agroindustrial y de servicios que se convirtió en el eje de nuestra economía, sobre todo en regiones como la provincia de Lugo.

La configuración autóctona de Galicia hizo, hace y hará que el sector lácteo, entre otros, sea el vértice eco-

nómico y el principal elemento paisajístico para que la belleza de nuestra tierra perdure en el tiempo.

Galicia cuenta con una buena cabaña vacuna con capacidad para producir bastante leche, en realidad, bastante más del que tiene asignado. En la actualidad el censo de explotaciones en Galicia es de 36.729 explotaciones y la cuota asignada a Galicia es de 1.827.000 t. Con estos datos (ver tabla 1) la dimensión media de una explotación se sitúa en las 49,74 t/explotación, siendo la media nacional de 86,8 t/explotación y la media de las CC.AA. más punteras entorno a las 300 t/explotación, siendo esta una explotación

media a nivel europeo. Para llegar a estos niveles, en Galicia deberían quedar entorno a las 6.000 explotaciones (que son las existentes actualmente con una mayor dimensión), pero existen otras 4.000 explotaciones con una rentabilidad futura bastante aceptable, dirigidas por personas de 40 a 50 años con difícil reorganización laboral y que llevan muchos años de experiencia en este sector.

Si juntamos estas cifras con la generación de empleo que el sector tiene en la economía gallega (18% de la población empleada), vemos la importancia del mismo.

La obligación de profundizar en su

Tabla 1. Número y dimensión de las explotaciones lácteas en España.

CC.AA.	Nº explot	%explots	Tn/expl	CC.AA.	Nº explot	%explots	Tn/expl
Andalucía	2192	3,18%	209,1	Extremadura	569	0,83%	81,3
Aragón	292	0,42%	300,8	Galicia	36729	53,34%	50,4
Asturias	9267	13,46%	73,2	Madrid	270	0,39%	357,5
Baleares	510	0,74%	223,9	Murcia	72	0,10%	294,2
Cantabria	5265	7,65%	102,7	Navarra	695	1,01%	249,6
Cast Manch	820	1,19%	216,1	País Vasco	2128	3,09%	111,5
Castilla Leó	7859	10,41%	105,2	La Rioja	60	0,09%	314,6
Cataluña	2043	2,97%	298,1	Valencia	93	0,14%	477

Fuente: Elaboración propia a partir del I.G.E.



estudio aparece con la batería de problemas que el sector acarrea desde hace bastantes años y que lo convierten en poco competitivo. Estos los podemos resumir en los tres más importantes: minifundismo, relevo generacional y políticas europeas que lo perjudican (escasez de cuota, disminución de explotaciones, ...).

Por ello, creemos conveniente la exploración del sector desde todas las ópticas empresariales, incluyendo la parte comercial del mismo.

ES EL PRINCIPAL GENERADOR DE RIQUEZA DEL SECTOR PRIMARIO

2. ANÁLISIS COMERCIAL

2.1 Producto

Debemos señalar que estamos analizando a los productores de leche y estudiando al sector desde ese ámbito, por lo que el objeto de nuestro análisis es la leche propiamente dicho, lo que produce el ganadero.

Tenemos que tener presentes ciertos aspectos fundamentales de la leche que son imprescindibles para el análisis de esta variable del Marketing-Mix: es altamente perecedero y debe cumplir ciertos estándares para que sea considerado un producto de calidad.

Un aspecto muy importante de esta variable es la calidad. Galicia es la comunidad autónoma Nº 1 en cuanto al cumplimiento de las normativas de calidad y producimos el 30% del total de leche que se consume en toda España. Esto es una ventaja competitiva para los productores gallegos porque cuando se produzca la apertura global de mercados ya estarán por encima de los límites establecidos en otros países, como por ejemplo EE.UU. Por otro lado, es inevitable abrirse a la competencia pero esto no es preocupante dado el carácter perecedero de la

leche, si no fuera por el riesgo de que las industrias lácteas importen leche en polvo de otros países en los que resulta relativamente más barata.

Para la consecución de esta calidad se precisan dos elementos básicos: control (realizado por Africor) y una serie de medidas a tomar por los ganaderos: aplicación de los avances en genética, mineralización de prados, selección de piensos, mecanización del establo y de los aparatos de ordeño, porque cuanto menos manipulación conlleve la extracción de la leche menor riesgo de contacto-contagio de la leche y de las reses en general con gérmenes y demás agentes patógenos. En este campo de la automatización mejoramos mucho pero aún no estamos a la cabeza.

Sin embargo, Galicia a pesar de no

consideramos vital, es la estabilización del número de reses para que exista una menor diferencia entre los precios de verano y los de invierno, aunque no se llegaría a limar completamente debido a la distinta alimentación de los animales en cada una de estas épocas.

Por otro lado, hay que hablar de la forma en que se vende el producto, es decir, el equivalente al envasado y a la protección: desde que se extrae de la vaca hasta que pasa a los tanques de frío se conserva en las condiciones de temperatura más adecuadas para que desaparezcan y no se reproduzcan gérmenes, bacterias, etc. Después pasará al camión-cisterna que lo llevará hasta la industria para su transformación, siempre en óptimas condiciones de higiene y temperatura.

Algo muy importante a tener en



**"Leite Galego" como
elemento diferenciador del producto**

tener esta fuerza competitiva tiene otra muy importante que es la propia naturaleza y fertilidad de la tierra, que hace que lo que consumen las vacas se refleje en el producto (buenos pastos, buenos silos, buena hierba seca, etc.), incluso se puede potenciar la agricultura ecológica, difícil en otras comunidades que no cuentan con estos elementos naturales.

Otro aspecto que se empezó a establecer desde hace unos años y que

cuenta es que, aunque no se posee Denominación de Origen oficialmente aprobada, muchas industrias emplean el término "Leche de Galicia", en el resto de España, o "Leite Galego", aquí en Galicia, como elemento diferenciador de su producto, dando a entender que se trata de un producto de calidad ya desde el origen. Para lograr esa calidad es imprescindible el empeño de los productores, pues otra cosa es lo que hacen otras empresas en las que



se diferencia la calidad en el producto final (en la calidad de la leche en brick en vez de la materia prima: leche con calcio añadido, leche con flúor añadido, leche con vitaminas añadidas, ...).

2.2 Precio

Desde el punto de vista comercial, sabemos que es muy importante atender a la fijación de precios.

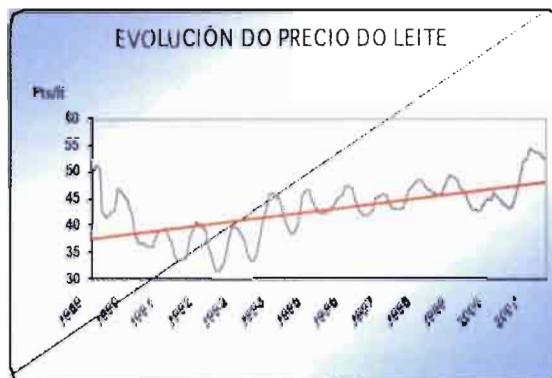
Así, como estamos hablando de productores de leche y no de industria, debemos diferenciar dos aspectos que posteriormente serán profundamente analizados en la distribución.

Lo más representativo es hablar de productores que le venden directamente a la industria y de productores asociados a cooperativas primer comprador, que le venden a la cooperativa.

Para los primeros no existe poder de

mos decir que ni siquiera el mercado tiene esta capacidad, sino que serán los intereses de la industria los que acaben imperando. Un ejemplo de esto es la guerra de precios que hubo hace años.

Por otra banda los ganaderos asociados a cooperativa primer comprador, que afortunadamente cada vez son más, siguen otro esquema. El sistema de funcionamiento generalmente es el siguiente: gracias al volumen de producción que tiene la cooperativa el poder de negociación cambia y pasa a ser ella quien está detrás de la mesa, aunque haya diferencias entre las pequeñas cooperativas y las grandes. El sistema de venta establecido es la subasta: la cooperativa le venderá la leche a aquella industria que más precio proponga, intentan-



Gráfica 1 Evolución del precio de la leche en Galicia. Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del I.G.E.

probablemente están más modernizados, también cobrarán una prima por esa calidad que los avala (ver tabla 2).

El precio de la leche puede oscilar entre las 31.68 pts/l y las 52.76 pts/l, según sea su calidad y el volumen. Su descomposición es: las primas por calidad van desde las 2.55 pts/l y las 11.38 pts/l, y el precio base desde las 38.70

Tabla 2. Desglose del precio de la leche. Galicia, Junio del 2001.

PRECIOS DE LA LECHE. JUNIO DEL 2001. GALICIA.												
Estrato	litros/mes	Precio	Total	Precio Base	Total	Primas	Mat	Grasa	Mat	Proteica	Bacterias	Otras primas
LQ		31,68										
F1	<2.000	41,25		38,7		2,55		-0,05		-0,18	-0,32	3,11
F2	2.000 a 3.500	46,27		40,52		5,76		-0,4		-0,6	0,23	6,53
F3	3.500 a 6.000	49,16		42,06		7,1		-0,21		-0,38	0,09	7,59
F4	6.000 a 10.000	52,66		42,56		10,09		0,23		-0,21	0,73	9,33
F5	>=10.000	55,46		41,12		14,34		0,2		-0,05	0,61	13,57
Total F1-F5		52,76		41,39		11,38		0,09		-0,17	0,5	10,95
Precio total		52,06										

[LQ] L Leche caliente

[L1-L5] Lec Leche fría

Nota: As Las medias de precio total son ponderadas

Fuente: I.G.E.

negociación y en el caso gallego, donde mayoritariamente hay ganaderos con un escaso volumen de producción, la única solución que existe es esperar a que la industria ofrezca un buen precio y acatar lo que ésta pague. En muchos casos no existe variedad para escoger porque a la industria le resulta muy caro desplazarse hasta un pueblo donde sólo tiene un cliente, y muchas veces no acude u ofrece precios ínfimos. Por eso, exceptuando algún gran productor, el resto no es quien para fijar precios e incluso pode-

do siempre establecer relaciones lo más permanentes posible. Así, podemos concluir que es el mercado el que fija el precio.

La leche se clasifica según los baremos de calidad, en función de los que la industria paga una prima o bien penaliza si no consigue la calidad requerida. Por otro lado, también paga un precio base que la industria fija en función del volumen de producción. Así, los grandes productores siempre cobrarán un precio mayor porque suelen tener un mayor precio base y, derivado de que

pts/l y las 41.39 pts/l. Nos hacemos una idea de la variabilidad que se da en el sector en cuanto a precio. Variabilidad que también existe según la época del año, con precios de verano más bajos que precios de invierno ya que en esta época hay una menor producción y la industria paga más por ella.

En la **gráfica 1** podemos comprobar como desde el año 1989 hasta la actualidad los ganaderos sufrieron continuos altibajos en el precio de su producto. De la misma gráfica se podrían extraer muchas conclusiones, que quedarían



TIPO DE COOPERATIVA	FUNCIONES O ACTIVIDADES
Cooperativas transformadoras de mediana dimensión	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de integración • Estilos de dirección especializados • Con alto prestigio entre los socios
Cooperativas recogedoras y de servicios de mediana o aceptable dimensión	<ul style="list-style-type: none"> • Prestan suministros y una serie de servicios generalizados a sus socios.
Pequeñas cooperativas y S.A.T.s primer comprador	<ul style="list-style-type: none"> • Recogen la leche para entregarla a la industria y a otras pequeñas cooperativas con actividad transformadora.
Cooperativas no primer comprador	<ul style="list-style-type: none"> • Mucho menos evolucionadas e integradas • Principal actividad: suministro de insumos

Tabla 3. Clasificación de Cooperativas

Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperación Galega nº 35

resumidas en inestabilidad y niveles de renta de los años 80.

2.3 Distribución

La cooperativa es uno de los canales de distribución más empleados por los ganaderos gallegos (evidentemente, de los que están asociados), ya que desempeña funciones muy relevantes que ayudan al ganadero en el día a día, tanto en labores administrativas como de gestión. Por lo tanto, para ver la cooperativa como tal medio, se debe observar su clase, es decir, si se trata de una mera cooperativa de servicios o si es un primer comprador. En el primer caso, el canal de distribución se diluye hasta tal extremo que no se emplea como tal, sino que simplemente es una "herramienta" con la que se consiguen mejores precios. Avanzaríamos según la cantidad de funciones que desenvuelva la cooperativa hasta llegar al otro extremo, cooperativa como canal de distribución. Sería el caso de las llamadas "cooperativas primer comprador", que como su propio nombre indica son las que hacen de intermediario en el canal entre el productor y la industria. Así, la cooperativa es la encargada de pagarles, de conseguir economías importantes en cuanto a precios.

Por eso, la distinción del tipo de cooperativa o de las funciones que cumple es básico, porque obtendremos los distintos y posibles canales de distribución del sector:

Canal directo: el productor mantiene contacto directo con la industria, siendo ésta su cliente, y la encargada de recoger la leche en la explotación y de pagar su precio.

Canal indirecto: el productor no mantiene contacto con la industria, sino que existe un intermediario entre ellos: la cooperativa, que funciona como cliente de los ganaderos. En este caso, el encargado de recoger la leche y pagarle al ganadero es la propia cooperativa.

Las funciones más destacadas que lleva a cabo una cooperativa van desde la mera intermediación con las industrias aprovisionadoras del sector hasta la fabricación de piensos, economato, servicios de maquinaria o compra de leche a sus socios (**ver tabla 3**).

El cooperativismo agrario en Galicia (según datos de la Consellería) está compuesto por 280 cooperativas¹ formadas por 62.500 socios, que dan empleo directo a 2.380 trabajadores. Su facturación supone más de 200.000 millones de pesetas, siendo las cooperativas lecheras con 55.000 millones y las de piensos con 52.000 millones las que mayor representación tienen. Así,

podemos comprobar la importancia de esta forma societaria dentro del sector que estamos estudiando.

El perfil del socio 2 que podemos encontrar en una cooperativa agraria gallega es la persona de 40 a 54 años. Vemos cómo el envejecimiento del medio rural se hace patente en la composición social de las cooperativas, pues los jóvenes agricultores sólo constituyen el 28% de los socios (un 1% menos en 1997 respecto al año anterior). Por supuesto, la mayor parte de las bajas de socios son obligadas y derivadas del cierre de explotaciones.

Según datos de AGACA, en el año 1997 se comercializó a través de cooperativas el 45% de la leche, cuando su estructura era menos evolucionada que en la actualidad. Si tenemos en cuenta los cierres de explotaciones (que mayoritariamente fueron de ganaderos no cooperativizados) y los aumentos de cuota (concedidos, sobre todo, a explotaciones cooperativizadas), podemos imaginar el aumento de ese porcentaje porque, además, muchas cooperativas crecieron en número de socios y evolucionaron hacia la intermediación en compra de leche al ganadero.

Según el Informe sobre la gestión y el estado económico del cooperativismo en Galicia el 52.5% de las cooperativas gallegas tienen como principal actividad la comercialización de la



En 1997 se comercializó a través de cooperativas el 45% de la leche



Tabla 4. Precios medios de la tierra en Galicia.

PRECIOS MEDIOS DE LA TIERRA (con destino a las explotaciones agropecuarias). 1997. (Miles Ptas./Ha.)	GALICIA	ESPAÑA
Labradío seco	1.874	559
Labradío regadío	3.483	1.687
Prados seco	1.825	901
Prados regadío	2.380	1.475
Pastos seco	853	211
Viñedo de transformación	5.492	1.053
PRECIOMEDIOGENERAL	1.994	694

Fuente: Xunta de Galicia. I.G.E.. Datos Galicia 98.

leche3. Otras actividades complementan sus servicios. Así, el 84% de las cooperativas prestan servicios técnicos a los socios, el 39% fabrican pienso y otros alimentos para el ganado, el 97% tienen tienda agraria, el 29% servicios de maquinaria y el 20% comercializan el ganado.

Las cooperativas lácteas tenían un nivel de cobertura de la leche vendida del 95% en el año 1998, que se consiguió tras varios años gracias al aumento de cuota y al descenso de la producción real. Este ajuste en la sobreproducción se vio factible gracias a las cooperativas. Esto nos demuestra el mayor potencial de crecimiento que tienen los ganaderos al estar cooperativizados, ya que así consiguen más puntuación en las solicitudes de reparto de cuota, al ir la cooperativa al frente de todos los socios.

Por otro lado, las cooperativas analizadas traían consigo un aumento en el número de socios y en la cuota, precio de venta, tamaño de la explotación, etc.

La dimensión, dinamismo, desarrollo y estructura productiva de las cooperativas es significativamente diferente según sean primer comprador o no. Además el nivel de precios de la leche en el año 98 tenía un diferencial de aproximadamente 4 ptas./litro a favor de las cooperativas primer comprador. Ese diferencial podría venir del grado de poder de negociación que tenía la cooperativa, o bien por los niveles de calidad de la leche producida, que en el primer comprador suelen ser mejores4.

2.4 Comunicación

Hay que señalar que no existe nada relacionado con el sector productor para promocionarse. Los únicos aspectos que se pueden comentar son las campañas que se hacen para incentivar el consumo de leche y que, por lo tanto, van a influir, si bien debemos tener en cuenta que existen límites a la producción (cuotas). Estas campañas se resumen en una centrada en la promoción hacia los niños a través del reparto de leche en las escuelas. Lo realiza desde hace bastantes años la Xunta de Galicia, ente que la subvenciona.

Por otro lado, podríamos incluir como prescriptores a todos aquellos facultativos que recomiendan el consumo de leche y de productos lácteos.

También están todos los medios de comunicación que hacen eco de temas relacionados con el sector, aunque no sabemos muy bien la influencia que provocan, porque en su inmensa mayoría se refieren al sector para hablar de aspectos negativos. De todas formas, en función de la época en la que estamos, es o no tema de cafetería.

Por último, actúan de "relaciones públicas" aquellos políticos o defensores de los productores que con sus discursos provocan que el sector, y por lo tanto el producto, sea o no tema de actualidad.

3. CONCLUSIONES

Un aspecto destacado es el importante esfuerzo que están realizando las

explotaciones gallegas a favor de una mayor modernización para poder competir en mejores condiciones, con mayor competitividad y con posibilidad de obtener mayores márgenes. Esta modernización no se refiere sólo a tractores, sino a instalación de centros de ordeño, establos, logística, ...

También es destacable el hecho de que las políticas de concentración parcelaria, sobre todo a partir del año 95, están empezando a dar algún fruto, suponiendo un empuje importante e imprescindible para la modernización del sector, pero que se ve frenado, por lo menos en parte, por el elevado precio de las tierras (ver tabla 4).

Los elevados precios de la tierra hacen que los agricultores gallegos tengan que hacer unas inversiones muy superiores a los del resto de España (unido al destino de las inversiones hacia la mejora en las estructuras de las explotaciones y últimamente de cuota), incrementando el *payback* y, en cierta medida, coartando la tan necesaria concentración parcelaria.



Los elevados precios de la tierra hacen que los agricultores gallegos tengan que hacer unas inversiones muy superiores a los del resto de España.



Cabe señalar el hecho de que desde el año 95, los agricultores gallegos también están invirtiendo en la compra de cuota láctea, lo que les permite tener una mayor producción y, por lo tanto, una mayor rentabilidad y posibilidad de modernización y competitividad.

El cooperativismo es una fuente importante de modernización del sector que no cuaja entre los agricultores gallegos, ya sea por la personalidad de los mismos o por el mal funcionamiento de estas. La cooperativización surge como fruto de un deseo de lograr mejoras cualitativas y cuantitativas en una situación considerada como desfavorecida. A pesar de que este parece un razonamiento válido, muchas personas opinan que el cooperativismo no sirve para lograr esos objetivos, ya que se pueden conseguir de forma individual. Razonamiento lógico, por otra parte, si analizamos el carácter individualista de la sociedad en general y del sistema en el que vivimos.

El sector agrario no iba a ser una excepción. Sin embargo, en los últimos años parece que se está dando un fuerte cambio y, cada vez más, se entiende el cooperativismo como uno de los caminos más inmediatos y viables para conseguir reconstruir el sector y encastrarlo hacia la eficiencia y la productividad del resto de Europa.

El caso irlandés en cuanto a nivel y grado de desarrollo del cooperativismo es un ejemplo a seguir para los ganaderos gallegos, pudiéndose permitir, como se está dando también en Francia, una profesionalización en el sector.

El consumo de leche sigue a ser muy

importante y no parece que vaya ir a menos. Un punto muy importante es que este consumo no se vio afectado con la crisis de la EEB. Además, los médicos recomiendan la leche no sólo a los niños, sino a personas de todas las edades. Son prescriptores con un gran poder, ya que nadie duda de la veracidad de sus palabras ni de su profesionalidad. Además, no nos podemos olvidar que no sólo se trata de leche propiamente dicha, sino de todos los productos lácteos, hacia los que la industria hace un esfuerzo para aliviar el descenso que tuvo el consumo de leche. Para ellas supone la venta de productos que reportan un alto valor añadido.

La posible espera a que la gente se jubile provocaría una inestabilidad mayor, además de una salida a competir en inferioridad de condiciones, que bien es cierto que siempre se dió, pero que no se supo defender o no se atajó por el mejor camino, ya que siempre estamos ante estudios globales de regiones diferentes, que deberían tratarse con sus peculiaridades, porque cambiar la estructura de una economía es muy difícil por no decir imposible. De

no darse esta situación nunca se conseguirá avanzar y menos aún si no se mantiene bien informada a la gente de lo que se pretende hacer y la manera de conseguirlo.

Desde la entrada de España en la U.E. y con el atraso que presenta Galicia en muchos aspectos, puede pensarse que el sector está condenado al fracaso. Sin embargo no es cierto. Tan sólo hay que fijarse en el elemento más importante del producto y de un sector: la calidad. Por eso el sector irá hacia delante, siempre y cuando consiga obtener parámetros próximos al ideal (ya sea en términos de modernización, cuota, profesionalización, ...), y logremos así mejorar la calidad de vida de un conjunto de personas que constituyen el motor de la economía gallega. Teniendo en cuenta esto jamás se deben eludir los problemas que puedan aparecer porque a todos nos afectan.

Simplemente basta con fijarse en la configuración de la sociedad gallega, en la historia y mismo en nuestro medioambiente para darse cuenta del alto potencial que las generaciones futuras tienen entre manos

NOTAS

- 1 La provincia gallega con mayor número es Lugo, que cuenta con 98 cooperativas agrarias.
- 2 Según datos de AGACA: Revista Cooperación Galega, N° 46. Son datos referidos a 1997 pero fácilmente extrapolables a la actualidad con la misma tónica.
- 3 Según su volumen de negocio.
- 4 En las cooperativas primer comprador suele ser mayor: 3.81% de media en materia grasa y 3.15% en proteínas, teniendo el 88% de las explotaciones que están cooperativizadas una calidad bacteriológica "Clase A" (menos de 100 mil gérmenes) y el 76% de "Calidade A" en cuanto a recuento de células somáticas (menos de 400 mil).

BIBLIOGRAFÍA

- Catálogo de sementais 98**, Federación Frisona Galega, Consellería de Agricultura, Gandería e Política Agroalimentaria.
- Cooperación Galega, AGACA**, nos 34, 35, 36, 41, 46 e 49.
- Afriga Informa. Asociación Frisona Galega**, nos 29, 32, 33, 34 e 35.
- Anuario De Estadística Agraria 1998**, Consellería de Agricultura, Gandería e Política Agroalimentaria.
- Frisona Española**, nos 94 a 121.
- OCM Del Sector Lácteo**, Dirección General de Política Agraria Comunitaria, 2000.
- Reforma De La PAC, Comisión Europea**. Dirección General de Agricultura, 2000.
- Xunta. Galicia 2001**, Xunta de Galicia, 2001
- <http://www.mapya.es>
- <http://www.xunta.es>



que los agricultores gallegos tengan que los del resto de España