



EL SECTOR LÁCTEO GALLEGO:

Unas propuestas de actuación

Por: **Alberto Gayo López**
Paula Vazquez Rodríguez

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

Ruth M^a Rodriguez 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

Observando la situación por la que atraviesa el sector, analizando su pasado, se presenta un futuro incierto, ya que siempre debemos tener presente que la fuerza reguladora del sector no es el propio mercado (como sucedería en la gran mayoría de los sectores de la economía), sino que es la U.E., con sus políticas proteccionistas que pretenden igualar o homogeneizar todo el sector en su territorio para que, una vez que sea competitivo, progrese con vistas a su liberalización, abriéndose al mercado global y, por lo tanto, para que, los ganaderos de leche, que actualmente tienen como competidores tanto a sus vecinos españoles como a los demás productores de la U.E., también progresen, ya que se van a encontrar con otros aún mayores: los estadounidenses, canadienses, etc.

Además, de cara a un futuro más próximo, se debe pensar en la posibilidad de que las explotaciones sean competitivas para que la industria también lo

sea, que en definitiva será lo que se pretenda. Por eso, se deberá tener presente la polémica que resurgió en los últimos meses, pero que ya está latente desde el año 98. Nos referimos a la futura incorporación de los países del Este a la UE y al tan famoso efecto estadístico que provoque que las ayudas, y por lo tanto, el flujo y la sinergia europeísta se rompan y, de nuevo, regiones como la gallega salgan perjudicadas.

Se tenemos en cuenta la proximidad de la liberalización del sector y la ampliación y posible pérdida de ayudas, se deberá actuar con mayor rapidez para intentar llegar a los niveles de competitividad que existen en otras regiones del entorno. Si pensamos que las explotaciones no llegarán nunca a conseguir los niveles de productividad y competitividad de las vecinas europeas,

EXPLORACIONES COMPETITIVAS PARA QUE LA INDUSTRIA TAMBIEN LO SEA

entonces las soluciones pasarían por reestructurar el sector ganadero en una magnitud tan drástica que conllevaría el cierre de muchas explotaciones y, por lo tanto, la pérdida de muchas personas dedicadas a estas tareas desde hace muchos años. Su reorientación no sería ni factible ni justa y, por lo tanto, las mejoras que proponemos están basadas en la consecución de niveles de competitividad y productividad, teniendo presentes los parámetros anteriormente citados, además de la cuota láctea, que impide el crecimiento de muchas explotaciones. Hay que añadir que no creemos en la mejora que se está llevando a cabo consistente en el cierre de pequeñas explotaciones y en el reparto de esta cuota entre las supervivientes, ya que por un lado la cuota de las mismas no llega para conseguir una gran reordenación en el tamaño y, por otra parte, tampoco proporciona una salida digna a los cesantes en la actividad.

De todas formas, existe una inmensa batería de mejoras que pueden llevarse a cabo en Galicia y que se centran en la concentración parcelaria y en el cooperativismo.

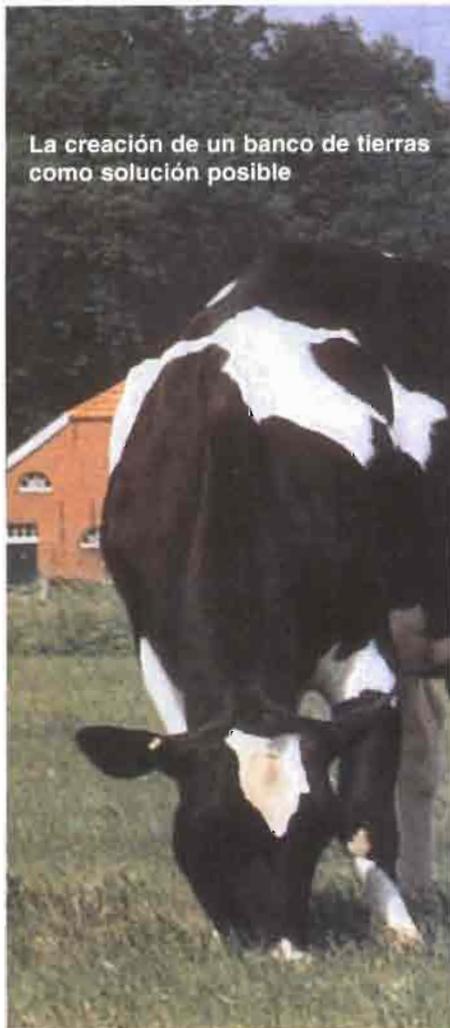


2. MEJORAS PARA EL SECTOR

El conjunto de propuestas de mejora que elaboramos pretenden constituir un punto de apoyo para lograr la competitividad del sector lácteo, y aunque sean específicas de Galicia algunas pueden trasladar a otras CCAA e incluso a toda España.

2.1 Concentración Parcelaria

Uno de los problemas principales que se vienen arrastrando desde hace mucho tiempo y que impiden el crecimiento y mejora del sector lácteo en Galicia es el pequeño tamaño de las explotaciones (la explotación más grande que puede existir en Galicia no llega a ser competitiva con otra de las consideradas normales en la U.E.). Esto viene provocado desde dos frentes: el



La creación de un banco de tierras como solución posible

tope productivo (cuota) y el minifundismo.

La actuación sobre el primer frente está muy limitada, ya que si dejamos pocas explotaciones, a pesar de que se reparta la cuota gallega entre las mismas, no llegarían al tamaño ideal, además de que no dispondrían del factor productivo tierra para aumentar su capacidad productiva. Así, vemos la interrelación entre los dos elementos y la necesidad de actuar sobre el minifundismo como principal causante de la falta de competitividad.

Hay que comprobar la causa de la situación minifundista en Galicia, que está en el cariño de los gallegos a la tierra y en el retraso que lleva en muchos aspectos respecto a sus vecinos. Esto provoca, entre otras cuestiones, los elevados precios de la tierra, y por lo tanto la mejora debe ir encaminada a que desde la Administración se fomente en un corto plazo la cesión en el uso de las tierras, ya sea transmitiendo la propiedad o permitiendo el alquiler.

Para conseguir la transmisibilidad de la inmensa cantidad de tierras que existen de monte en Galicia, se puede actuar por dos vías: una sería la que pretende la Administración (cesión de explotación con tierra) creando un banco de tierras para su posterior redistribución, al igual que se está haciendo con las cuotas lácteas. Pero, quizás esta medida frene su efecto si no va acompañada de una buena contraprestación y salida digna para los ganaderos cesantes, pues consideramos que tras llevar muchos años de su vida luchando con la naturaleza, no perciben un subsidio ajustado a su esfuerzo.

La subvención no logra unos buenos efectos en el largo plazo, sino que fomenta la dependencia de las mismas y no se intenta mejorar, por lo que una segunda alternativa, quizás complementaria, para el fomento de la concentración parcelaria sería la imposición de un impuesto por tener las tierras sin producir, aunque fuese impopular y con un coste político elevado. Estamos hablando de lo que ya se llevó a cabo en otros ámbitos. Con esto se conseguiría el crecimiento interno de

las explotaciones y el mejor aprovechamiento de este factor productivo.

De todas formas, creemos que cualquier medida que se tome para fomentar la concentración, mientras no sea dejar que el tiempo actúe, sería positiva.

PEQUEÑAS EXPLORACIONES Y MINIFUNDISMO

2.2 Fomento del Cooperativismo

Unido con lo anterior, un posible incentivo sería el fomento del cooperativismo. Aquí habría que diferenciar varios aspectos.

Por un lado, el sistema ideal de funcionamiento de las cooperativas que conseguiría solucionar la mayoría de los problemas del sector sería su máximo grado de desarrollo. Por ejemplo: en un pueblo en que existen diez explotaciones, si éstas se juntaran en una única unidad productiva, aparecerían unas economías de escala y de alcance, derivadas, por ejemplo, de la construcción de una única nave para el ganado y demás estructuras de la explotación (fosas de purín, silos, fríos, etc.), evitando duplicidades y despilfarros. De esta manera además de actuar sobre los precios como se hace actualmente, también se actuaría en una reducción drástica de los costes, así como en un incremento importante de la calidad de vida de los ganaderos, que pasarían a profesionalizarse. Se podrían llevar a cabo rotaciones en el trabajo que hiciesen posible que los ganaderos disfrutaran de vacaciones, de bajas laborales, etc. Esta mayor profesionalización también ayudaría a reducir los costes vía economías de experiencia (sobre todo debido a la especialización que se podría producir dentro de las tareas) y a la posibilidad de acceder a una mejor formación.

Así, la cooperativa no sólo sería un mero intermediario en precios, suminis-



tro, etc, sino que sería una unión de trabajadores para la consecución de un mismo fin: mejora de su renta y de su calidad de vida. Es decir, la propia cooperativa sería una gran explotación pero con propiedad colectiva, similar a una S.A.T.

De todas formas, para que esto fuese factible deberían cambiar muchos aspectos, sobre todo, en el pensamiento de los gallegos, que son como norma general reacios al cooperativismo. Esto es incongruente con algo que se ha hecho siempre y que todavía se hace: la colaboración vecinal en prácticamente todas las tareas del campo.

Así, la actuación para fomentar el cooperativismo se centraría en el relevo generacional con mentes más abiertas hacia este sistema. Para ello, la formación es uno de los aspectos fundamentales no sólo en este punto sino en toda la economía.

Asimismo se deberá atender también a la especialización desde el punto de vista formativo para que las cooperativas consigan tener un funcionamiento adecuado con criterios empresariales específicos, en vez de aplicar reglas generales que hacen errónea o contradictoria su buena marcha. Esta puede ser una causa de la falta de orientación hacia el cooperativismo, ya que cooperativas que funcionen realmente bien existen pocas.

Unido a esto, no se debería caer en el mismo error y fomentar el pequeño tamaño en este sistema, es decir, se debería fomentar la agrupación de cooperativas, crear cooperativas con grandes volúmenes y tamaño, ya sean de primer, segundo o ulteriores grados para que los propios ganaderos tengan poder para que el sector consiga una estabilidad.

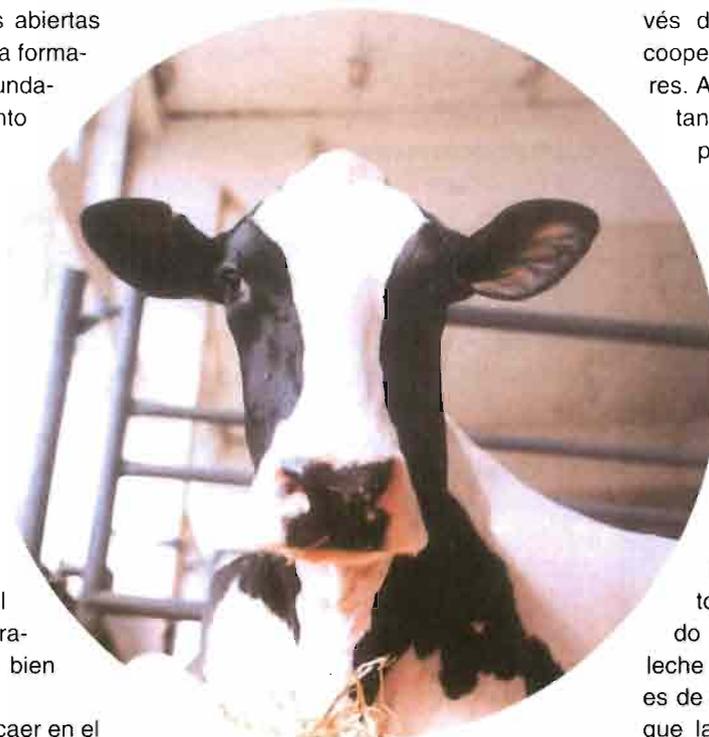
De todas formas debemos tener muy presente que los problemas deben ser erradicados en sus causas atendiendo siempre a mejorar buscando la estabilidad a largo plazo y, por lo tanto, todo lo

anteriormente comentado se podría resumir en el fomento y mayor destino de presupuestos hacia la formación de la gente para que tengan criterios racionales.

Además, orientado hacia esta visión, la investigación sería también otro de los grandes pilares, consiguiendo mejorar y ser los gallegos los innovadores, es decir, yendo por delante.

2.3 Formación e I+D

Si tenemos en cuenta que en Galicia se concentra un importantísimo porcentaje de cabaña ganadera deberíamos



ser una exportadora de innovaciones en estos sectores. Por lo tanto, la creación de centros de investigación y fomento de los ya existentes, no sólo en el ámbito estructural, sino también contando con "materia gris", sería una medida imprescindible.

Así, la formación previa con una visión a largo plazo, tanto desde el punto de vista en general (de la sociedad), como de la especialización de los ganaderos y del personal técnico proporcionaría un empuje importantísimo.

Por ejemplo, el fomento de la formación especializada en temas del agro, ya sea de ingenieros o empresarios, permitirá mejorar estructuralmente las explotaciones ganaderas, impulsando también el desarrollo de nuevas técnicas de estudio.

2.4 Fomento del Consumo de la leche y derivados lácteos

Continuando con las mejoras puntuales, podemos atender a una de las más importantes para conseguir romper una de las restricciones que impiden el crecimiento de las explotaciones. Se trata de fomentar el consumo de leche y derivados lácteos, siendo viable a través de acciones conjuntas a escala cooperativa o por uniones de productores. Así, como ya se hiciera hace bastantes años, el lanzamiento de campañas publicitarias orientadas a este fin sería interesante, pudiendo resolver dos cuestiones al mismo tiempo. Por un lado, el propio fomento del consumo de la leche y por otro, colocar la leche gallega como leche de calidad, ya que si a escala empresarial cooperativas asturianas fomentan la calidad de su leche, ¿cómo Galicia no se suma a esto si tenemos los niveles más altos de calidad de toda España? Sobre todo partiendo de la base de que parte de la leche que se comercializa en Asturias es de origen gallego. No se debe dejar que la industria caracterice como "de calidad" la leche de la región en la que está ubicada, si la recogida de la leche se hace en Galicia.

Por eso, estas campañas de comunicación conseguirían una definición de la leche gallega y de sus productores, dando la imagen que deben tener en consonancia con la calidad que producen, y contrarrestando así los efectos negativos que se producen en algunas regiones sobre los ganaderos gallegos.

No sería suficiente con campañas explícitas, sino que sería interesante llevar a cabo un proceso de normaliza-



ción del consumo de leche, haciendo del mismo un hecho habitual, como sería hoy en día ir a un bar y pedir un refresco. Es decir, a través de publicidad de carácter "subliminal", entendiendo este concepto como algo normal, sin que los consumidores se den cuenta. Un ejemplo sería que en los medios audiovisuales se consumiese leche, sin darle el menor tipo de importancia y sin ninguna marca, igual que en su momento se hizo con las pizzas o con los espaguetis, dando fe de ello todas las películas de Hollywood. Esto no sólo habría que hacerlo con la leche, sino con todos sus derivados lácteos, que generan un valor añadido importante para la industria y, en consecuencia, para el sector, destacando, sobre todo, su importancia nutritiva e intentando presentarse como un producto sano y natural, aspectos que están cobrando una mayor importancia cada día en nuestra sociedad.

COOPERATIVISMO CENTRADO EN EL RELEVO GENERACIONAL

2.5 Mejorar la Imagen del Agro

Para ello se debe hacer ver al sector productor como un sector de calidad, desterrando el tópico de superioridad que presenta la ciudad sobre el campo. Así, sería de extrema importancia cambiar la idea que tienen la mayoría de los habitantes de las urbes (no sólo en el ámbito gallego) de los ganaderos, como personas rudas, incultas y que sólo sirven para hacer "trabajos de campo y andar con los animales", presentándolos como personas muy cualificadas que saben desempeñar su trabajo y que son conocedoras de los últimos avances para aumentar la calidad y productividad de su ámbito, que no están cerrados en su mundo, porque estamos hablando de uno de los sectores que más se ha modernizado en los

últimos tiempos. Es decir, se trataría de difundir la propia realidad.

Además, no podemos olvidar que esta concienciación también se debe dar a nivel productor, en el propio medio rural, porque en algunas ocasiones son ellos mismos quienes se subestiman.

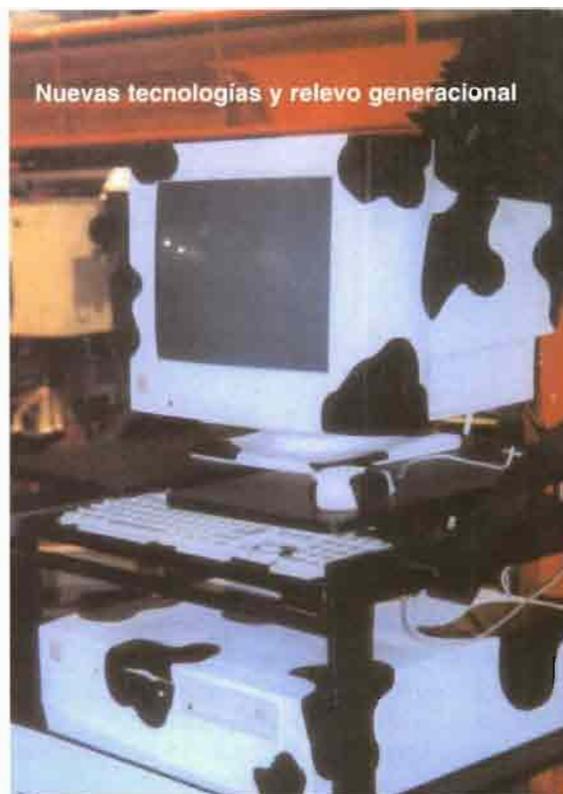
Así, en el ámbito estatal los productores gallegos deberían llegar los primeros, es decir, conseguir situarse como ganaderos de calidad teniendo como punto fuerte la propia naturaleza de la tierra gallega: buenos pastos, buenos animales, además de la larga tradición que se ha dado y se sigue dando.

De todas formas, se deberá intentar que desde los medios de comunicación no se hable en tono despectivo de Galicia haciendo comentarios que infravaloran a sus habitantes, o mejor dicho, que sobrevaloran a los del resto de España. Para conseguir todo esto se debe transmitir hacia el resto de España no sólo la imagen de buena calidad en ternera o mariscos (que es absolutamente cierta), sino también otras verdades como de la que estamos hablando.

Un aspecto importante dentro de toda esta campaña sería intentar que los medios de comunicación y demás entes acreditados, tanto públicos como privados, dejen de emplear el término "vacas locas" para utilizar la terminología correcta de "EEB", para que no se vincule esta enfermedad con la demencia, uno de los mayores tabúes de nuestra sociedad, de igual forma que a la "fiebre aftosa" o a la "brucelosis" se le llama por su nombre, etc.

2.6 Relevo Generacional

Específicamente para Galicia, es importante señalar una cuestión fundamental: el relevo generacional. Desde hace muchos años se estuvo potenciando indirectamente la desertización del campo debido a la mayor calidad de



vida que las personas tenían en las villas y ciudades.

Por eso, de cara a un futuro existe el peligro de que no haya mano de obra agraria, perdiendo validez todas nuestras mejoras, que pretenden el mantenimiento de un número de explotaciones, ya que, si no con el mero transcurso del tiempo, la drástica reducción de explotaciones es evidente y, por lo tanto, el sector estaría mejor estructurado.

Para potenciar la vuelta y la inclusión de espíritus emprendedores en proyectos empresariales como son estas ganaderías, debe primar algo fundamental: minimizar la incertidumbre de los flujos del proyecto.

Esto pasa inevitablemente por dos cuestiones:

Primera: Conseguir la estabilidad en el sector y en los precios de la leche, porque son la principal vía de ingresos.

Segunda: Aplicación de técnicas y estudios empresariales en estos aspectos, que vayan emparejados con el aprendizaje, la capacitación y la especialización en estos temas de las personas que vayan asesorar a estas explotaciones.