



SERIE LA AGRICULTURA EN UN CLICK
EL DIAGNOSTICO QUE MATA

Joan Baptista Vicent Aragonés i Signes
Cerdea **02.11.16**

EL “PROBLEMA” DEL SECTOR LACTEO NO LO PROVOCA LA INDUSTRIA QUE LA ENVASA, NI EL PRECIO POR EL QUE SE VENDE, SI NO SU COSTE DE PRODUCCION

- I.**- *La fusión de la industria cooperativa no resolverán el problema del Sector Agrícola, tan solo amortiguará sus impactos y prolongará la lenta agonía.*
- II.**- *Las Instituciones Públicas y Privadas continúan agravando el problema con sus mensajes “inocuos”.*
- III.**- *El Diagnóstico del Sector Agrícola, debe orientar las soluciones, no el postulado propagandístico.*
- IV.**- *En el mismo Sector Agrícola unos operadores crecen como la espuma y otros bajan a una velocidad de vértigo.*
- V.**- *Las cooperativas pretendiendo “salvar el Mundo Agrícola”, le prestan servicios adecuados, pero insuficientes para resolver el grave problema de coste de producción que tienen sus socios, lo que dificulta la supervivencia de las mismas cooperativas agrícolas.*
- VI.**- *Las cooperativas agrícolas no acaban de entender que su futuro está vinculado con el del socio: si estos no son capaces de producir a un coste eficiente su futuro es incierto.*



EL DIAGNOSTICO ES CLAVE PARA ENCONTRAR SOLUCIONES ESTABLES

Sin Diagnóstico adecuado no hay solución eficiente y duradera. Este axioma es el adecuado para resolver disfunciones empresariales o personales. Si un paciente (con independencia de la dolencia que sufra), toma una aspirina es probable que mejore su estado de ánimo, pero con este tratamiento no podrá curar una enfermedad crónica.

Si no sabemos lo que nos pasa es difícil que podamos aportar soluciones estables. El proceso lógico es: *“diagnóstico, pronóstico y acción”*.

¿La fusión de tres cooperativas lácteas gallegas “aporta valor” en el proceso de venta de leche a un precio eficiente?. No cabe la menor duda de que sí, pero mucho menos de lo que se indica en la prensa. Y sobre todo, no aporta una solución duradera porque *“el problema”* del precio de la leche es la producción, no la industrialización, ni la venta. Es una afirmación que no tiene discusión. O admite todas las discusiones del mundo, cuando se desea difuminar *“el problema”* buscando *“un precio imposible”*.

Desde la perspectiva del referenciado *“precio imposible*, la producción no es un problema, cuando la comercialización compensa la ineficiencia de los costes. O dicho en otras palabras, si somos capaces de vender a un precio *“extra”* que soporte las disfunciones que se derivan de la producción, el asunto está resuelto... Esta es la situación en la que se encontraba la producción de la naranja en los años sesenta, el Kiwi hace 25 años y el Kaki en la actualidad: ***“el sobreprecio del mercado compensa la ineficiencia de la producción”***.

Sin embargo, estas soluciones suelen ser poco duraderas, porque cuando los mercados maduran, el precio tiende a bajar porque el competidor eficiente busca en el precio su ventaja competitiva. Sobre todo, cuando vendemos productos genéricos cuyo principal *“aporte de valor”* es el precio, no la calidad percibida y pagada por el consumidor. El mercado acaba regulando estas anomalías comerciales que *“sobre priman”* el precio *“expulsando”* del mismo a todos los operadores que no se ajustan a sus postulados. Por duras que parezcan, están son las Reglas que enmarcan la Economía de Mercado de la que vivimos y disfrutamos.



Problemas siempre los hay, muchos y de diversa índole. Unos demandan soluciones urgentes, algunos son importantes y otros no lo son, porque tan solo aportan “*ruidos ambientales*”. Los buenos dirigentes (de la vida, de la política, de las familias y de las empresas), **son capaces de focalizar el diagnóstico** para resolver “*el problema*” o los “*pocos problemas importantes*”.

O dicho en otras palabras, **la primera misión de un directivo es identificar el grupo de “problemas” relevantes que puede resolver con sus medios, no con los foráneos**. No debemos identificar como “*problema relevante para la gestión*” un asunto cuya solución está en manos del Estado, porque no aporta valor a la empresa: “*decir que el problema de la Leche es la liberalización de los mercados europeos aporta poco valor, porque no sirve para resolver los problemas de la gestión de la empresa*”. Estos mensajes los deben asumir las Organizaciones Políticas o Patronales pero no el gestor de una cuenta de explotación, porque nada le aporta a su trabajo diario.

¿Cuál es “*el problema*” más relevante del sector lácteo? . La respuesta es obvia: **el “sobre coste” que tiene un ganadero para producir leche “normal”**. En el coste de producir un litro de leche, no en el envasado, ni en la comercialización. Esto no significa que no pueda tener problemas en la industrialización, ni que no los tenga también en la comercialización, pero estos problemas son de otra índole y no le afectan al “*problema de base*”. Estas disfunciones tienen un menor impacto en el coste final del litro de leche, porque las industrias actuales no son obsoletas, ni el proceso de comercialización es complejo. Sin embargo, la producción de la leche es “*decimonónica*” y con estos mimbres, es difícil obtener un precio acorde con las exigencias del mercado, porque **“el que produce a un coste inadecuado difícilmente podrá vender a un precio rentable...”**

El “*Tío Esteve de Potrías*” mi pueblo, le dio carrera universitaria a su hijo teniendo pocas vacas... Todos los vecinos del pueblo iban a diario a su establo a por la leche. Recorrían las calles con la “*lechera*”...No había otra forma de conseguir leche. Todos, sin falta...pero en los años sesenta....Hoy no podría subsistir...¿*Lo recordáis?*



El día **31.10.16** el periódico El País, publicó una crónica escrita por Sonia Zizoso, sobre la fusión de tres cooperativas gallegas. El título es elocuente **“Galicia impulsa un gran grupo lácteo para espantar la crisis de precios. Tres cooperativas que concentran casi el 20% de la producción gallega de leche se integran para reducir costes de producción y dotarse de estructura industrial”**.

Esta fusión se sustenta en tres sociedades que tienen 3.560 socios ganaderos, que producen 370 millones de litros de leche al año y hacen unas ventas de 185 millones de euros cada ejercicio económico. Son los datos que publica la crónica periodística referenciada.

Utilizando el mismo texto, me permito hacer algunas consideraciones:

A.- UN ERROR EN EL MENSAJE: LAS COOPERATIVAS NO PRODUCEN, TAN SOLO ENVASAN Y VENDEN LECHE.

Estas cifras aparentan ser magníficas y en base a ellas, el lector interpreta que la cooperativa produce, industrializa y vende sin intermediarios porque ellos lo hacen todo... Se transmite el mensaje de que hay una simbiosis entre el productor y el que envasa y vende; que estamos ante “*un ciclo integrado*”.

La misma cooperativa transmite el mensaje de que son “*productores*”, cuando no lo son, porque en esencia prestan servicios al productor, pero no producen, esta es una función que desarrollan sus socios “*por su cuenta y riesgo*”.

En el caso expuesto, la cooperativa es una agrupación de 3.560 pequeños empresarios que se juntan para obtener valor a lo que cada uno de ellos produce de forma autónoma.

Este “*matiz*” es de suma importancia para entender el problema.

B.- NO HAY SIMBIOSIS ENTRE LA PRODUCCION, LA INDUSTRIALIZACION Y LA VENTA.

Al menos no la hay, “*en el aporte de valor*” que se deriva del coste de la producción. La cooperativa tiene una realidad económica y el productor-socio tiene otra. El problema es que **la Cooperativa dice que produce pero no lo hace, con lo que el problema se difumina**. Y desde esta perspectiva, la cooperativa en lugar de “*aportar valor*” a la producción (por la vía de generar economías de coste), se queda con una parte del valor en contraprestación con

los servicios que aporta. Y lo hace en el marco de una configuración cultural y jurídica que se lo permite.

El “*lenguaje*” es de suma importancia para definir el estado de las cosas.

Las cooperativas de leche, deberían ser consideradas por sus socios “proveedoras de servicios”, no “su alma mater”. Lo fueron en el pasado, pero hoy sólo se ocupan de producir “servicios” para el socio. Estos “servicios” se prestan: (1) para comercializar la leche que ellos producen; (2) para proveerlos de los materiales que necesitan; (3) para prestarles servicios en forma de consejos, referencias de precios, formación, gestorías o ayudarles a pedir subvenciones... ***¡El problema es que estos servicios, sin evaluar su eficacia, son inocuos para resolver el grave problema de costes que tiene el socio por la configuración irracional de su explotación!***

Y a lo anterior, se le debe sumar la confusión que transmite la cooperativa cuando dice que se responsabiliza del futuro del agricultor, sin entrar a resolver el problema de base que lo está matando: el coste de producción. Esto supone que lo que sustenta el “valor del intercambio” (el servicio), se vende como un subproducto. El producto es la “salvación” y el subproducto es el “servicio”, que no se vende como tal, si no formando parte de un paquete cerrado.

Lo diré de otra forma, la Cooperativa le vende al socio que su “aporte de valor **es su futuro**” que ella se ocupa de todo, que se viste con sus ropajes y que su futuro está íntimamente vinculado con el de la cooperativa. Sin embargo, la realidad es más simple, porque la cooperativa solo puede hacer por el socio lo que hace una empresa proveedora de servicios: * vender sus productos y cobrar por el servicio; * proveerlo de algunos aprovisionamientos; * otorgarle asesoramiento, formación e información; * etc...

Y darle mucho amor y cariño.... pero con esto no se resuelve la disfunción que aporta el socio al mercado por sus elevados costes de producción derivados de su tamaño, tecnología y gestión.

El problema es que la cooperativa no desarrolla bien su “aporte de valor” sustentado en el servicio, porque no cobra por el mismo, si no que se “queda todo el valor” y luego le da al socio su excedente....

La cooperativa funde su rol de proveedor con el de accionista y desde esta perspectiva, es muy difícil que desarrolle de manera adecuada su función, porque sus ineficiencias se las transfiere a su proveedor-socio a través del precio de compra. **Las cooperativas agrícolas son las únicas sociedades que tienen a sus clientes cautivos, sus actuaciones no están reguladas por el mercado en el que operan.** *¿Qué significa esto?*, que su Modelo de Gestión no les ayuda a competir en un mercado abierto.

El Modelo de Gestión fue adecuado en el siglo pasado para facilitar el desarrollo de un sector agrícola opaco sustentado por la “Economía de Casino”. Sin embargo, en la actualidad aporta notables disfunciones a la gestión, porque quien no compra el producto difícilmente lo venderá bien, amén de que por pura lógica no se ocupará de racionalizar sus costes de gestión, porque su ineficiencia se la transfiere al proveedor-socio a través del precio de compra.



C.- LA FUSIÓN DE LAS TRES COOPERATIVAS GALLEGAS NO VA A RESOLVER “EL PROBLEMA” DE SOBRECOSTE DE PRODUCCIÓN QUE TIENEN LOS 3.560 GANADEROS ASOCIADOS.

I.- Las tres cooperativas juntas venden 370 millones de litros de leche y facturan 185 millones de euros.

II.- Los socios tienen obligación de aportar el 100% de su producción a la cooperativa. Esta es una obligación estatutaria. Sin embargo, muchas cooperativas ante la falta de producto de sus socios, lo adquieren fuera de sus asociados, porque estos no satisfacen todas sus necesidades.

Sin embargo, y a los efectos del estudio, partimos de la base de que los socios aportan el 100% de la leche que producen a las cooperativas reseñadas y que estas solo se nutren de la leche que elaboran sus socios.

III.- Si hacemos una simple división, constatamos que cada socio produce **103.932,58** litros de leche cada año, que suponen una venta final de **51.968,29** euros de media al año de lo que factura la Central Lechera. Si descontamos el aporte de valor de la industria, al socio no le quedarán más de **20.000** euros de ingresos brutos al año y con ellos debe hacer frente a la producción (comida para los animales, agua, veterinarios, luz, amortización de la inversión, gastos financieros, etc). Es posible que en términos ingresos netos no le queden ni tan siquiera **6.000 euros anuales**.

IV.- Si una vaca suele producir una media de 15.000 litros al año, una simple división nos lleva a que los socios tienen una media **6,92 vacas**.

*¿Qué tipo de negocio tienen?. Lo diré a lo bruto: “similar al que tenía el tío Esteve de mi pueblo pero aplicado al año 2.016”. ¿Cómo se quiere obtener un precio de venta adecuado con un coste tan irracional?. Recuerdo lo que me decía con mucha sabiduría un empresario del sector de la pintura en el año 1.980 “**si produces mal nunca venderás bien...**”.*

Para vender un tipo de leche como la que consumimos (incolora, inodora e insípida) y ser eficientes, se requieren grandes productores con procesos muy mecanizados para que puedan producir la leche a un coste reducido. Sin embargo, el Sector espera que el Gobierno resuelva lo que debe solucionar el ganadero adecuando su gestión adecuada al mundo en el que vivimos.

Esto no supone que considere que la fusión de las tres cooperativas sea un error. En modo alguno, la fusión “*aporta valor*” al proceso industrial y a la comercialización, porque ajusta costes y obtiene economías de escala en la industrialización y en la venta. Sin embargo, el problema radica en pensar que esto va a resolver las notables disfunciones que tienen sus asociados... que sólo resolverán cuando acepten que las soluciones las tienen ellos en sus manos, no en las del Gobierno, ni las de las Cooperativas que les prestan los servicios que necesitan.



change.org Inicia una petición Más peticiones Hazte socio Entrar

Dirigida a Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente y 5 otros

NO al proyecto de macro-granja industrial de 20.000 vacas en Noviercas (Soria)

Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG)

#EstaGranjaNOesLaLeche Firma esta petición

UN DIGANOSTICO EQUIVOCADO IMPLICA PROLONGAR LA AGONIA DEL SECTOR Y, SOBRE TODO, FAVORECE QUE OTROS OPERADORES CORRAN MÁS DEPRISA A COSTA DE LA IGNORANCIA

Todo el mundo relacionado con el Sector Agrícola conoce “*el problema*” y las soluciones, pero nadie desea mojarse.... Nadie desea ponerle el cascabel al gato. Es muy difícil que alguien del sector no sepa que el problema de la leche no lo genera Mercadona, ni las grandes industrias lecheras... Todos saben que “*el problema*” de la leche es su sobrecoste de producción, pero nadie lo reconoce en público... Es más interesante esconder la información, difuminar el problema y continuar con el “*rollo*”....

Una gran parte de los líderes de opinión exponen un diagnóstico equivocado y presentan soluciones inocuas para resolver “*el problema principal*” del sobrecoste. Casi todos los ponentes de los Congresos y Jornadas del Sector Agrícola comienzan su alocución diciendo que “*tenemos un problema con el minifundio*... Pero lo pasan de largo y a continuación hablan...

I.- Del problema del **precio mínimo**. *¡Personas ilustradas solicitan que se establezca de un precio mínimo de referencia en una Economía de Mercado....!* Es una demanda estéril que no se va a producir, porque nadie tiene atribuciones para establecerlo.

II.- Del problema de “**los Mercadona**” (=las empresas de distribución comercial, los intermediarios, las centrales lecheras...) que según ellos son los causantes de todos los males del Sector Lácteo y del Agrícola en general...

III.- Del problema de la falta de **subvenciones** del Gobierno Español, de las Comunidades Autónomas y de la Unión Europea.

IV.- Del problema de la **falta de sensibilidad del consumidor** porque no valoran el Mundo agrícola y sus productos... *¡No nos quieren....!*



Este tipo de mensaje, es el que suelen utilizar una buena parte de las Instituciones Públicas y Privadas que operan en el ámbito de la agricultura. Y es un **“mensaje inadecuado”** porque difumina la verdad y por ende, dificulta el proceso de orientar al Sector hacia el único derrotero que le puede salvar: **producir la leche a un coste adecuado para el mundo en el que vivimos...** Y no al revés. Porque debemos reconocer que el problema lo genera *“el egoísmo ancestral del consumidor que siempre quiere las “tres b”: bueno, bonito y barato...”* ¡Este es el verdadero “problema” que mueve la economía en un mercado abierto!: *la competencia para satisfacer “las ambiciones” o los simples deseos de un consumidor implacable....*

Este colectivo de Instituciones la conforman: el Ministerio de Agricultura, las Consejerías de Agricultura de los Gobiernos Regionales, El Departamento de Agricultura de las Diputaciones, los Departamentos Agrícolas de las Universidades, las Cooperativas Agrícolas y sus Federaciones, los Sindicatos Agrícolas, los autores vinculados al mundo agrícola, los conferenciantes, etc....Tengo 61 años y no suelo ver mensajes que reconozcan que el minifundio **no es** un problema, **es el** problema. Así de sencillo.

Desde esta perspectiva, se entiende todo lo demás. Y solo cabe una solución; la que se da en el mercado: *“que unos suben y otros bajan”*. *Que en mismo sector unos operadores cada día crecen mas (algunos con desarrollos de vértigo) y otros cada día retroceden más...* Así es la vida y así funcionan los mercados.. Cada uno que asuma su responsabilidad. La historia nunca perdona.



PD.- Esta semana la prensa valenciana se hacía eco de la noticia de un proveedor de Mercadona que elabora un solo producto, la COL, con 2,5 millones de piezas, en una extensión de 1.200 hanegadas.... Este es el camino por el que debe andar la agricultura si desea sobrevivir en el mercado en el que vivimos.