

# Los siete pasos desde la crisis a la oportunidad

**E**stimado amigo, lector de Mundo Ganadero: en nuestra carta del pasado mes de octubre escribimos “Cuando el empresario pecuario logra establecer con firmeza y resolución, a partir de unas actitudes y aptitudes correctas, estas cuatro premisas en su quehacer cotidiano al frente de su granja (adecuar estructuras, optimizar gestión, planificar, buscar las oportunidades), llega a la puerta que le abre el camino que, a través de siete actuaciones, conduce o al menos aproxima, al éxito”.

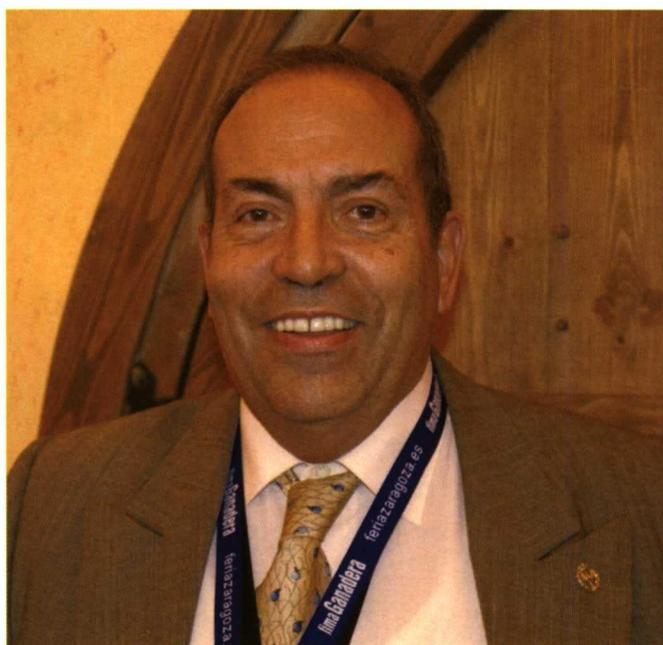
Procedamos a analizar de forma somera estas siete actuaciones del ganadero-empresario.

La primera es aproximarse lo más posible, comercialmente hablando, a sus clientes (reales y potenciales). Para ello es preciso prestar atención de forma permanente a los mismos y a su “ranking de exigencias”. Debemos tener claro que la llave del futuro de las explotaciones que cumplen las mencionadas cuatro premisas, la tiene la correcta comercialización de las producciones (productos y subproductos), no su elaboración técnica-

mente correcta (que es una condición necesaria para poder optimizar la relación costes/calidades, pero no es condición suficiente para poder garantizar el mencionado futuro).

La segunda es garantizar y dar a conocer de forma adecuada la seguridad de la producciones, a través de una adecuada implementación de la trazabilidad en todos los eslabones del proceso; aquí juega el “el factor psicológico” un rol fundamental. El consumidor actual no es que no quiera tener problemas con los alimentos que adquiere, es que no quiere tener que preocuparse por su inocuidad, que quiere absolutamente garantizada.

La tercera actuación es asumir roles y responsabilidades empresariales en el mayor número de los primeros eslabones de la cadena de valor (en este sentido el modelo danés constituye una referencia). Los ganaderos deben tener claro que el Dinero (con mayúsculas) no está en la granja, está en el mercado; los beneficios no están en el ámbito del primer eslabón (en el de la pro-



**La producción técnicamente correcta es necesaria para optimizar la relación costes/calidades, pero no es suficiente para garantizar el futuro**

ducción), sino en el de la transformación y en el de la distribución, debido a la generación de valor añadido. Esta actuación debe llevar implícita la fidelización de los nichos de mercado en los que se incide.

La cuarta actuación se fundamenta en incrementar positivamente la relación con los proveedores. Éstos, que suministran a la granja insumos (productos y, muy especialmente, servicios), son, o deberían ser, una parte muy importante y positiva de la actividad empresarial del ganadero. Unos buenos proveedores, en el sentido profesional de la palabra, constituyen una importante ayuda para afrontar ciertos problemas (y no se olvide que un problema es, por una parte, una carencia y, por otra, corresponde a una situación que tiene solución; si no tiene solución, no es un problema, y no se debe perder tiempo, ni energía). Por tanto, la adecuada elección de la “gama” de proveedores es clave.

Así, en los tiempos tan complejos que estamos viviendo ultimamente, muchos proveedores se han convertido o se están convirtiendo, a través del for-

miento de la relación venta-compra, en una fuente muy potente de presión no positiva para el ganadero (cuyos problemas financieros, en términos generales, son importantes). Con estas presiones, los proveedores desvirtúan su verdadera misión, y pasan de solucionar problemas a ser una fuente de ellos. Cierto es que parte de esta situación la originan, a menudo, algunas empresas matrices que someten a la distribución a unas presiones muy difícilmente soportables y que por el “efecto émbolo” se transmiten al ganadero.

La quinta actuación se fundamenta en la aplicación en la granja de un adecuado nivel de tecnología (incluyendo, la tecnología punta). Se trata, en la medida de lo razonable (es decir, en el marco de lo amortizable y rentabilizable a corto-medio plazo), de sustituir el capital humano (cada día más escaso, más caro y no siempre adecuadamente preparado) por capital financiero invertido en tecnología. Naturalmente este tipo de inversio-

nes requieren unas dimensiones mínimas en las explotaciones. Ello lleva inexorablemente a una concentración de las mismas (lo que obliga a redefinir lo que entendemos por "explotación familiar"). Inversiones de esta naturaleza no sólo aumentan la ergonomía de la mano de obra, sino que suelen llevar a una mejora significativa la productividad unitaria. Lógicamente, también reclaman el establecimiento de los adecuados programas de mantenimiento y control (que forman parte de los costes a amortizar).

La sexta actuación consiste en aplicar con rigurosidad la gestión integral, que debe implicar a la gestión técnica, la gestión financiera y la gestión comercial. En esta última es donde la mayoría de los ganaderos-empresarios tienen su talón de Aquiles. No siempre son capaces de orientar adecuadamente a sus empresas hacia la consecución de aquellos productos que son adecuados para los nichos de mercado económicamente interesantes, y comercializarlos de la manera adecuada (como ya se ha expuesto escalando posiciones en la cadena de valor). Ello trae consigo dos hechos. El primero es que se alarga innecesariamente la cadena comercial (interponiendo factores de coste e ineficacia), y el segundo, como también se ha expuesto ya, se reduce el nivel real de ingresos del ganadero.

Y la séptima y última, es la más complicada sin duda alguna. Se trata de buscar la unión colegiada para fomentar el desarrollo de una verdadera interprofesional en el ámbito de su sector de actividad. En este sentido no hay que olvidar ni por un instante que una interprofesional, para poder ser realmente útil, eficiente y eficaz, ha de implicar necesariamente a los tres eslabones claves de la cadena: la producción, la industria y la distribución. Sin duda alguna, este es un gran déficit que registra la ganadería española. Desde nuestra óptica, un porcentaje muy importante de los problemas de falta de rentabilidad que aquejan de manera tan importante a la gran mayoría de los sectores productivos de nuestra ganadería, tiene precisamente su origen en la carencia de una actuación consensuada de los tres eslabones mencionados.

Como tantas veces lo hemos denunciado, y con las excepciones de rigor, hoy la denominada gran distribución que, en general, es muy profesional (actúa, como es natural, en defensa de sus propios intereses), está en un "barco" totalmente distinto del de la producción y del de la industria. Si no se logra corregir esta situación, en un mercado cada vez más global, el futuro económico de nuestra ganadería, sometida a unas muy importantes fuentes "extra" de costes adicionales (bienestar animal, medio ambiente, etc.) va a seguir siendo realmente complicado. Desde nuestro punto de vista no va a ser suficiente ajustar mejor la oferta interior a la utilización interior total; lo importante es racionalizar la disponibilidades interiores totales y ello, amigo mío, sólo es posible, en el mundo actual y en las actuales circunstancias de debilidad de la demanda, si el eslabón de la comercialización realmente colabora.

Es verdad que llevamos más de veinte años hablando (predicando sería el vocablo más adecuado) acerca de todas estas actuaciones, pero no es menos cierto que, en general, nuestra ganadería sigue estando muy lejos de andar adecuadamente por el camino que conduce al éxito empresarial (precisamente por esto sobrevive, sobrevive mal, gracias a momentos puramente coyunturales). Pero como dice aquél conocido refrán. "una cosa es predicar y otra muy distinta dar trigo"; aquí predicar, con mayor o menor acierto... predicamos muchos.

Estimado amigo espero reencontrarme con usted, como muy tarde, en el próximo mes de diciembre en estas mismas páginas. Un saludo tan cordial como afectuoso.

Carlos Buxadé Carbó  
Director de Mundo Ganadero

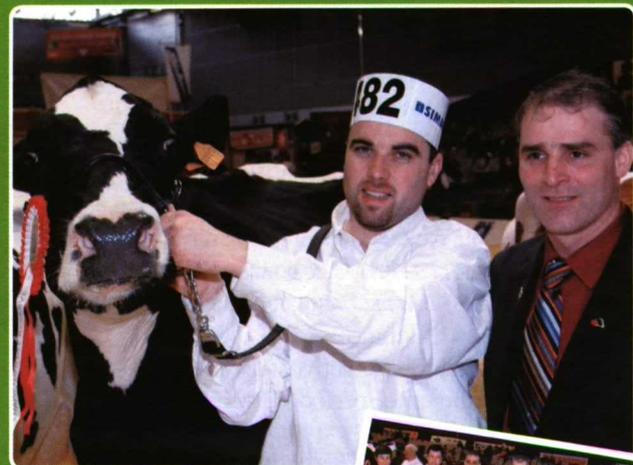


22/02/09  
26/02/09  
**PARIS**  
NORD VILLEPINTE  
FRANCE

# SIMA

SIMAGENA - SIMAVIP

Mundial de los Proveedores de la Agricultura y la Ganadería



Todo sobre SIMAGENA en un **CLIC**  
[www.simaonline.com](http://www.simaonline.com)

- Participación internacional : más de 10 países
- Open Shows : 250 vacas y terneras de 7 razas lecheras
- Venta Internacional Holstein  
SIMAGENA : martes 24 de febrero 2009

## CONTACTOS :

- Para Exponer : **Thierry LAMANDA**  
Tél. : + 33 (0)6 88 43 32 69 - E-mail : [thierry.lamanda@wanadoo.fr](mailto:thierry.lamanda@wanadoo.fr)
- Para visitar : **Promosalons Espagne**  
Tel. : + 34 91 411 95 80 - Fax : + 34 91 411 66 99  
e-mail: [promosalons@promosalons.es](mailto:promosalons@promosalons.es)

**S I M A** PROMOSALONS ESPAÑA  
Eloy Gonzalo 27 - 5º 6  
28010 Madrid (España)  
Tel : 91 411 95 80  
Email : [promosalons@promosalons.es](mailto:promosalons@promosalons.es)

Un salon organisé par **comeXposium**