

COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION DE LOS PRODUCTOS GANADEROS

Por

FERNANDO PASCUAL

S U M A R I O

I. INTRODUCCION.—II. LA COMERCIALIZACION FINAL DE LOS PRODUCTOS: II.1. LA VENTA AL CONSUMIDOR FINAL. II.2. OTROS TIPOS DE CLIENTES RELATIVAMENTE NUEVOS: LA RESTAURACION Y LA VENTAJA INSTITUCIONAL. II.3. CLIENTES A EXTINGUIR O TRANSFORMAR: LOS PEQUEÑOS ALMACENISTAS TRADICIONALES DE PRODUCTOS ELABORADOS. II.4. LOS COMERCIANTES AL POR MAYOR DE CARNES. II.5. EXPORTACION. II.6. LAS REDES DE DISTRIBUCION. II.7. LA POLITICA DE PRODUCTOS. II.8. LOS AVANCES EN LA FORMACION Y EN LA GESTION EMPRESARIAL. II.9. EL MUNDO LABORAL PROXIMO. II.10. POLITICA DE INVERSIONES. II.11. POLITICA DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS. II.12. REESTRUCTURACIONES SECTORIALES.

I. INTRODUCCION

Lo que debería ser la figura perfecta de un empresario es una utopía inalcanzable en ocasiones. Exigimos de esta clase de gente tan especial y escasa, y ya sean empresarios agrícolas o industriales, que sean personas profundamente analíticas en sus juicios sobre el entorno en que se mueven y que actúen en consecuencia, posteriormente, sobre las circunstancias presentes para modificarlas y llegar a un futuro relativamente mejor. También les exigimos que operen con un realismo brutal; que actúen sin contemplaciones; que no se desvíen de sus objetivos finales; que sean eficaces, o al menos más eficaces que otros sectores económicos, sociales o

consecuencias negativas tan importantes como las que va a tener en el futuro.

El título de la ponencia habla de la década de los 80. Parecería tentador comenzar a hacer profecías sobre lo que va a pasar en el año 1990, pero considero que ese planteamiento no nos sería útil. Es preferible partir de premisas que son relativamente ciertas y, a través de ellas, sacar conclusiones aproximadas que nos parezcan lógicas. Las premisas podrán ser ciertas, en ocasiones, para toda la década. En otras ocasiones estas premisas son a muy corto plazo y es posible que, si nos viésemos dentro de 2 o 3 años, tendríamos que cambiarlas, y en consecuencia, también parte de las conclusiones. Vamos, por lo tanto, a planificar con unos datos elásticos cuya duración nos es desconocida de antemano.

Por ejemplo, hablaremos en el tema de políticas financieras que el dinero va a ser escaso y caro durante la próxima década, sin aventurarnos a decir profecías tan vagas como que la política monetarista está en declive actualmente, que hay que reactivar la economía, y que, en consecuencia, habrá dinero barato y a largo plazo y el Gobierno actuará en la dirección de los sectores, mediante una política de gasto público, distinta de la actual, y mediante el control de los márgenes comerciales, los precios y los salarios. Todas estas cosas pueden ser ciertas, pero no las sabemos y, por lo tanto, hemos de omitirlas en nuestro análisis y decir simplemente que, por ahora, el dinero va a ser escaso y caro y, en consecuencia, que debemos de reducir nuestro endeudamiento bancario.

Espero, por último, que esta visión del mundo en cambio que vamos a tener, no sea perturbadora para la tranquilidad espiritual de nadie. Analizar los factores del cambio no es prepararnos para el juicio final. El cambio es consustancial al hombre; lo producimos los hombres, y por lo tanto, hemos de ser optimistas al encarar este tipo de problemas, porque, gracias a estos análisis, iremos a mejor y no a peor. Repito que, nuestro análisis ha de conducirnos a plantearnos medidas concretas de acción para cambiar nuestras empresas hacia una situación relativa mejor que la que tienen en la actualidad.

Nos referiremos en esta rápida visión al sector agroindustrial de diversos temas. Pido perdón por anticipado por la rapidez con la que he de pasar por encima de asuntos que requerirían, una mayor profundización y aportación de datos cuantitativos para

detall producirá, paradójicamente, mayores niveles de competencia y crisis en los detallistas tradicionales, según los especialistas.

Las grandes organizaciones comerciales europeas seguirán instalándose en España a buen ritmo.

Los movimientos de agrupaciones de detallistas no son todavía tan fuertes en España como en otros países europeos. Parece que hay un carácter individualista en el detallismo español que no favorece estos movimientos, pero seguirán creciendo seguramente.

Es posible que se politice el tema de la crisis de las tiendas pequeñas al igual que ha ocurrido en Italia, Bélgica y Francia, y existan medidas legislativas, especialmente de origen municipal, en contra de las nuevas instalaciones de grandes superficies. En Barcelona ya se ha empezado a vislumbrar algo de esto.

En definitiva, creo que ganará el movimiento de los nuevos sistemas de distribución comercial frente al de las tiendas tradicionales. Que esta victoria será ligeramente más acelerada que en la década anterior, pero que seguirán existiendo gran número de tiendas tradicionales al final de la década.

Consecuencias:

1. Mayor agrupación de poder de decisión de compra por las nuevas formas de distribución comercial.
 2. Incremento de las nuevas presentaciones de productos para ser autovendidos en grandes superficies.
 3. Habrá que realizar un esfuerzo inversor en publicidad sobre el consumidor. La política de marcas será más importante bajo este punto de vista.
 4. Hay que reforzar los sistemas de venta a las nuevas formas de distribución comercial seriamente. Incluso, asociarse con firmas nacionales o extranjeras, con contratos de suministro a largo plazo y precios variables, etc.
 5. Necesidad creciente del detallista de asesoramiento comercial para poder defender su negocio en crisis. La venta en este sector comercial seguirá siendo muy importante. No habrá que abandonar, bajo ningún concepto, al detallista tradicional. Será preciso vigilar los riesgos financieros con este tipo de clientes de forma adecuada, pues las crisis de tiendas serán un goteo continuo.
 6. Habrá que asesorar al pequeño comerciante enseñándole a vender nuestros productos. Que gane dinero con ellos. Enseñarle
-

trial no sirve correctamente a este tipo de clientes, se montarán su propio sistema de suministro. Entre varios hoteles, montarán su propia sala de despiece. O las casas de catering invertirán en un obrador propio para autosuministrarse lo que les parezca apropiado. En todo este tema late un peligro potencial de competencia desleal.

Existen algunas dificultades para la venta a este tipo de clientes en la actualidad. Por un lado, está la C.A.T., suministrando carnes congeladas al ejército y a las instituciones de beneficencia. La C.A.T. desaparecerá en poco tiempo y será sustituida por la iniciativa privada. Pero, de todos es conocido que en este tipo de ventas, hay profesionales marginales que utilizan medios de venta no éticos. Para tener éxito en estas ventas, será preciso contactar a altos niveles gerenciales y plantear operaciones continuadas que tengan en cuenta la regularidad en los productos suministrados; la calidad estandar establecida para los mismos; la cobertura de los servicios especiales que requiera cada cliente; precios medios, o según mercado, planteados seriamente, etc. Se necesitarán, por lo tanto, vendedores especializados, con alta formación.

Conclusiones

1. La venta institucional y de restauración, es una oportunidad de negocio que puede ser interesante.
2. Será preciso pensar en productos y servicios específicos para este tipo de clientes.
3. Existe tecnología en el exterior, especialmente adecuada para este tipo de ventas que conviene conocer.
4. Habrá que formar vendedores especializados para estos clientes.
5. Si el sector agroindustrial no rellena esta necesidad, aparecerá un nuevo intrusismo profesional.

II.3. CLIENTES A EXTINGUIR O TRANSFORMAR: LOS PEQUEÑOS ALMACENISTAS TRADICIONALES DE PRODUCTOS ELABORADOS

Los pequeños almacenistas en nuestro Sector tienen un origen muy antiguo. En mi opinión, provienen de los tiempos del hambre de la posguerra y han evolucionado muy poco todavía. En una larga época de crisis de pequeñas y medianas empresas agroindus-

tensiones financieras importantes. Seguirá siendo posible comprar gangas durante unos cuantos años.

Conclusiones

1. Los pequeños almacenistas actuales de productos elaborados tenderán a reconvertir sus negocios en "cash and carry".

2. Seguirán existiendo almacenistas tradicionales que combinarán su función habitual con la de representantes y auxiliares en la distribución comercial de las pequeñas y medianas empresas, durante la próxima década.

II.4. LOS COMERCIANTES AL POR MAYOR DE CARNES

Normalmente esta figura está constituida por entradores de los Mataderos Municipales y por Salas de Despiece. También existen Almacenes Frigoríficos especializados en este campo. Frecuentemente, estas figuras están entrelazadas estrechamente. Son usuales en los grandes núcleos de población.

Su función comercial es compartida por la venta directa desde los mataderos a los detallistas carniceros. Siendo muy diferente la estructura comercial de cada región española.

La desaparición paulatina de muchos Mataderos Municipales, tras la puesta en vigor del Reglamento Técnico-Sanitario de Mataderos en los próximos dos años, dará mayor importancia a estas figuras comerciales al igual que ocurre en otros países europeos, pues pasarán a cumplir una verdadera función comercial de intermediación comprando canales de carne en los lugares de producción y vendiéndolas y distribuyéndolas en las zonas de consumo, despiezadas o no.

Casi ningún matadero reparte directamente a los detallistas carniceros, fuera de su zona de influencia más o menos amplia. No existen tendencias de cambio al respecto, por ahora.

Para evitar situaciones de enrarecimiento de la transparencia comercial, es preciso que los Municipios o las Cámaras de Comercio de las grandes poblaciones monten lonjas de contratación de carnes, (ya existen lonjas de contratación en Madrid, Barcelona y otras ciudades), y mercados de carnes al por mayor en los que exista presencia física de la mercancía.

Esta última figura no es nueva. La constituían en alguna

Conclusiones

1. Los Mayoristas de Carne, ya sean en la actualidad Entradores, Salas de Despiece, o Almacenes Frigoríficos especializados, tendrán un buen desarrollo en la década de los 80.

2. Se seguirán desarrollando lonjas de contratación, sin presencia física de mercancías, para los productos ganaderos fácilmente tipificables, como las canales de cerdo o pollo.

3. Se desarrollará en gran medida, sustituyendo a los actuales Mataderos Municipales, una nueva figura que llamo "Mercado al por mayor de carnes", en la que existirá presencia física de mercancías, dotada de diversos servicios auxiliares, y especializada en los productos más difícilmente tipificables, como el ganado vacuno.

4. Los Mayoristas en Carnes se abrirán a comprar y vender canales de carnes frescas y congeladas a los países europeos.

II.5. EXPORTACION

No está nada claro el tema de la exportación hacia Europa de los productos ganaderos.

Las barreras no serán arancelarias, pero sí de tipo económico: por los costos de producción y transporte; de tipo sanitario: la peste porcina africana u otras enfermedades diversas, y la estructura de nuestra intervención sanitaria oficial; de tipo técnico: las legislaciones nacionales sobre normalizaciones de productos alimenticios, aditivos, etiquetados, etc.; de tipo comercial: las preferencias de los consumidores por productos de alimentación según los gustos locales, y el desconocimiento de los canales de comercialización adecuados.

En este tema habría que profundizar por especies de animales, tipos de productos, etc. Voy a intentar ser conciso, ya que, la ponencia del señor DIAZ PATIER se referirá seguramente al mismo tema.

Tampoco conozco en profundidad la problemática del sector lácteo y sus productos elaborados, pero creo que hay diferencias en los costes de producción por deficiencias estructurales en la recogida de la leche, sus condiciones de recogida, su riqueza en materia grasa, etc. D. Arturo GIL, podrá ampliar el tema que en principio, según he oído, es de negras perspectivas.

sanitariamente y otras no, lo cual es incluso más duro. El panorama, por lo tanto, es bastante negro.

Ante el temor de desequilibrios de precios entre España y la C.E.E. que produzcan una inundación de canales europeas, se nos ha contestado que podrán adoptarse medidas de sostenimiento de precios interiores, cuando sea aconsejable por razones sanitarias. Esto, en el fondo, equivale a un largo período de ganado porcino a precios bajos, ya que en cuanto se eleven los precios, desaparecerían tales medidas de sostenimiento y podrían volver a entrar canales europeas en nuestro país.

El problema es grave para el futuro de la cabaña de porcino. Aunque quizás estas circunstancias negativas fueren una responsabilidad de los sectores afectados y una lucha real contra la enfermedad en la que, una medida muy importante, será el cambio de las actuales estructuras de producción.

En pollos y huevos no hay amenazas. Los costes de producción serán similares. Habrá ligeros cambios técnicos en cuanto a la utilización de sustancias pigmentadoras en los piensos. Tendremos las mismas armas que los europeos para exportar al Africa y países árabes. Únicamente se necesita que el Ministerio de Agricultura comprenda que la dependencia del exterior por importaciones de materias primas para piensos, no es esencialmente mala, al igual que no lo es para los holandeses u otros países europeos, siempre que con ello demos empleo a la agroindustria y generemos más ingresos que salidas de divisas.

Otros temas importantes, como la reordenación sanitaria de nuestra inspección oficial veterinaria, o la modernización de los mataderos suprimiendo la competencia desleal de los municipales, ya están en marcha y son conocidos por todos ustedes. Igualmente todo el proceso de normativización de los productos ganaderos elaborados para estar en las mismas condiciones al menos, a la hora de aplicar barreras técnicas a la importación de productos europeos.

Debe añadirse también en este análisis tan rápido, que el comercio desarrollado en la C.E.E. de forma intracomunitaria, ha estado volcado más hacia el intercambio de materias primas, canales, que de productos elaborados, salvo algunas especialidades concretas, tales como jamones de Parma, de Bayona o de Westfalia, pates franceses y salchichones de Lyon de alta calidad, etc. El comercio de piezas ahumadas de porcino, desde Dinamarca

como por ejemplo, los mataderos municipales; normativización de los productos ganaderos derivados más importantes, etc.

6.— Fundamentalmente las empresas deben formarse en este campo, ya sea individualmente, o asociándose en organizaciones exportadoras. Y la Administración, durante los próximos meses, debe dar facilidades, tales como restituciones a la exportación y tráfico de perfeccionamiento activo, para los productos agro-industriales, aparte de los demás vehículos clásicos de fomento a la exportación, para poder entrenar a las industrias en este campo.

II.6. LAS REDES DE DISTRIBUCION

Los costes energéticos son tales que se imponen cambios importantes en este tema. Sin embargo, creo que será forzoso contar con redes de distribución propias de cada industria de productos elaborados, so pena de caer en manos de representantes o almacenistas que cumplan esa función y perder contacto físico con los clientes detallistas que precisan más que nunca un nuevo marketing muy especializado.

Una delegación, con medios propios y adecuados para el almacenamiento y reparto de productos, y con personal adecuado: delegado, administrativo, vendedores, almacenero, repartidor, etc., es cara y cuesta tiempo hacerla superar su punto muerto, ya que es difícil que alcance rápidamente nivel de ventas suficiente. Cada empresa debe diseñar una estrategia adecuada a sus posibilidades logísticas y financieras. Los sistemas mixtos de distribución propia y ajena, según áreas concretas, parecen el camino inevitable.

Al escoger las zonas en donde ubicar delegaciones, debe tenerse en cuenta, no solamente el potencial de consumo, sino la saturación de la plaza para nuevas ventas y el grado de estrechamiento de los márgenes comerciales.

Dados los costos de distribución deberán elevarse las cifras mínimas de los pedidos, tanto de los clientes directos, como de los representantes o almacenistas e incluso, de la propia red de delegaciones.

Las empresas crearán sistemas de análisis de los costos de comercialización, distribución y gestión de cobro, con el fin de repercutir los gastos de cada operación, en las condiciones especiales de venta a cada cliente, o a cada tipo de clientes. Unos

Alemania, parece que ya existe un parón en este tema, pero en otros países continúa la tendencia de años anteriores.

El producto elaborado se acopla a las necesidades del consumidor al darle un nivel de calidad y sofisticación superior, o acomodarse con una calidad específica a sus necesidades, por lo que llega a una gama mucho más amplia de consumidores con distintos niveles de venta que el mero producto ganadero sin elaborar.

En una situación de ventas personales en baja, o al menos en crisis, la población tenderá a sustituir su dieta de carnes caras a las que estaba acostumbrado, por otras carnes más baratas en primer término, y en segundo lugar, por productos elaborados baratos. Seguirá consumiendo además los productos elaborados baratos a la que estaba acostumbrada.

La competencia, aunque sea escasa inicialmente, de productos europea de alta calidad, hará que también se revaloricen otros productos de similar calidad en nuestro país. La creciente revalorización de los productos naturales no va en contra de los productos elaborados cuando éstos son de gran calidad.

La tendencia al incremento de las ventas a través de las grandes superficies, u otras formas de distribución modernas, forzarán el diseño de nuevos productos que se vendan por los ojos sin intervención del detallista. La presentación de estos productos y su elaboración superhigiénica para conseguir el máximo de exposición vendible, serán temas importantes.

Lo anterior será válido, tanto para los productos elaborados, tradicionales, como para la presentación a la venta de las carnes frescas.

Hasta el momento, la venta de carnes frescas troceadas o en porciones, ha tenido dificultades técnicas importantes y los intentos de realizar una política de marca en este campo no habían sido satisfactorios. Hoy en día se está pasando en Francia, de la venta de hamburguesas congeladas con marca, a la venta de unidades de carne de filetes reconstituidos con marca, y a presentaciones de porciones de carnes tradicionales en sistemas de envase específicos de la empresa suministradora.

Las técnicas de superhigiene y vigilancia de la temperatura durante todos los procesos de producción son conocidas. De las simples películas protectoras de celofán, se está pasando a técnicas de control del aire para producir bajas contaminaciones, atmósferas especiales controladas con anhídrido carbónico y oxígeno,

productos elaborados con mayor valor añadido, frente a los productos más naturales.

2.— La presentación de los productos elaborados y la imagen de marca será más importante.

3.— En los productos tradicionales perderá posiciones el carnicero-detallista tradicional frente a los nuevos empaquetados de carnes troceadas.

4.— El mercado de carnes congeladas tendrá un desarrollo más claro que en épocas pasadas.

5.— Desarrollo de las tecnologías de higiene y presentación de todos los productos.

6.— Posible incremento en el aprovechamiento de subproductos clásicos y otros destinados a la farmacia.

II.8. LOS AVANCES EN LA FORMACION Y EN LA GESTION EMPRESARIAL

Durante los años 60 y hasta mitad de los 70, el empresario agroindustrial estaba preocupado por su formación y la de su equipo. Ultimamente, problemas acuciantes de todo tipo han hecho disminuir esta preocupación. Durante los 80 será preciso relanzar el tema, tanto con carácter general, como en alguna área específica.

El empresario agroindustrial tiene, normalmente, un origen artesanal y su formación ha sido autodidacta. La generalidad del sector está constituido por pequeñas y medias industrias. Estas son las más necesitadas de apoyo en este campo. Las empresas que no avancen en sus sistemas de gestión quedarán muy atrasadas respecto a las demás; posiblemente quedarán reducidas a un ámbito local y desaparecerán, si superviven, en cuanto desaparezca el hombre que las impulsó. No hay vocaciones empresariales nuevas, ni las habrá en los 80, por lo que se ve, y en consecuencia corremos el peligro de que desaparezca una buena parte de nuestra industria de tamaño medio. Por eso, las escuelas de reciclaje para directivos, deben ser impulsadas y ayudadas al máximo.

El campo de conocimientos aplicables a la empresa es cada día más amplio. El empresario deberá tener tiempo para auscultar su entorno cambiante e ir señalando una estrategia nueva, acomodada a las circunstancias que se le presenten. Esto requiere tiempo de reflexión. También requiere pasar los problemas del día a día, a un equipo de personas en crecimiento a las que es forzoso

Quizás sólo se lo planteen y lo consigan las empresas que ya son grandes organizaciones en la actualidad.

Conclusiones

1.— Avanzar en formación del personal directivo es igual a avanzar en los sistemas de gestión.

2.— Hay que volver a formar a los miembros del equipo directivo y a los responsables de las pequeñas y medianas empresas.

3.— Existen multitud de trabajos automatizables en las industrias agroalimentarias. Es preciso implantar dichos procesos de gestión en las empresas que todavía no los tengan. Los costes de la informática serán menores.

4.— Hay que comenzar seriamente a automatizar, no ya trabajos, sino decisiones más o menos rutinarias, aunque importantes, que hoy ocupan a los directivos.

5.— El empresario agroindustrial debe centrarse en formar su equipo, dirigirlo y controlarlo, delegando mucho más de lo que hace hoy.

6.— El empresario agroindustrial debe pensar seriamente en dar tiempo a su principal trabajo: la reflexión sobre la estrategia y el reciclaje continuo de la misma en unas circunstancias cambiantes.

7.— Posiblemente perderán competitividad, e incluso desaparecerán, las empresas que no adopten sistemas de gestión empresarial modernos.

II.9. EL MUNDO LABORAL PROXIMO

Parece que se van calmando últimamente. El A.M.I., entre la C.E.O.E. y la U.G.T., ha dado una nueva dimensión a los temas laborales sacándolos del estado de crispación en el que se encontraban últimamente. La crisis generalizada también ayuda a la pacificación de las relaciones laborales.

¿Qué pasará, respecto a este tema, en el caso de que el P.S.O.E. acceda al poder en las próximas elecciones? ¿Qué pasará si el paro sigue aumentando? No lo sabemos nadie. No hagamos profecías.

La situación actual creo que favorece la disciplina en las empresas, la reorganización de las tareas, y los incrementos de

2.— Debe aumentarse la disciplina interna de la empresa, recuperarse la lealtad de los mandos intermedios, y fijarse la política laboral como una tarea continua y no esporádica.

3.— En los años inmediatamente próximos, podrá incrementarse la productividad de forma importante.

4.— Los incrementos de plantilla futuros deberán realizarse dentro de un nuevo estatus jurídico de contratación a tiempo fijo.

II.10. POLITICA DE INVERSIONES

Evidentemente este tema está limitado por las posibilidades financieras y depende de la voluntad de continuar luchando por parte de cada empresa.

Simplemente se debe señalar aquí que es necesario invertir en todo proyecto que esté dentro de una estrategia coherente a largo plazo, y que el que no lo haga cuanto antes, se encontrará con las nuevas oportunidades de negocio que se presenten en los años 80 y siguientes copadas por otras industrias que se le hayan anticipado, ya sean nacionales o extranjeras.

En el supuesto de que las empresas puedan recuperar el excedente empresarial, en primer lugar, deberán obtener una tesorería suficiente y amortizar las deudas bancarias hasta niveles de gestión económica racional, pues la crisis será larga y el coste del dinero alto durante mucho tiempo.

Si se poseen medios financieros para apoyar las compras al contado con grandes descuentos o vender a plazos con mejores condiciones de precio, debe pensarse que, aunque aparentemente el negocio sea atractivo, a largo plazo estas políticas requieren unos recursos inmensos si se generalizan, por lo que conviene prestar gran cuidado a estos planteamientos. Hay que seguir abusando de los proveedores y escatimando el riesgo a los clientes.

Deberá prestarse gran atención a las inversiones de tipo asociativo para facilitar las ventas futuras de la empresa. Incluidas las inversiones en el exterior. Y las inversiones en distribución comercial interior.

Las inversiones en nuevos procesos tecnológicos no parecen importantes. Sólo las que seriamente supongan un incremento de productividad claro deberán realizarse, pero con cuidado en relación a las posibles plantillas escedentarias. Los programas de inversiones en ahorro energético son absolutamente necesarios.

entre las cuestiones fundamentales por su importe porcentual dentro del escandallo, y porque las ventajas o desventajas frente a la competencia de otras empresas, dependen de este capítulo de forma fundamental.

Es más práctico comprar siempre dos pesetas en kilogramo más barato que la competencia, que tener unos mejores sistemas de control de la productividad, por ejemplo.

Habrán nuevas oportunidades para la compra de materias primas en el exterior, y también para la venta. Habrá que estar atento a las mismas, y si es posible, con relaciones comerciales y sistemas de información propios y no a través de intermediarios, para poder aprovechar al máximo las ventajas competitivas que descubramos.

Como es lógico, la compra en el mercado interior seguirá siendo un tema fundamental y la previsión de los costos a corto plazo, por este concepto, seguirá siendo un tema típico de control y perfeccionamiento por parte de la Dirección General.

La relación con el ganadero proveedor deberá cuidarse al máximo. Las prácticas de fraudes en las compras están siendo ya erradicadas por las grandes empresas del sector industrial; y este proceso se generalizará en la medida en que vayan desapareciendo los intrusismos profesionales y las competencias desleales económicas y sanitarias entre las empresas, tanto públicas como privadas. La buena imagen es preciso conquistarla inmediatamente, si todavía no se posee.

Los ganaderos deben ser tratados con la misma consideración que si fuesen clientes, y aplicárseles técnicas de marketing similares. Habrá que investigar las motivaciones, hábitos de venta, los servicios que precisan, etc. Unos servicios de asesoramiento, gratuitos o no, a los ganaderos de la zona de influencia, pueden ser una medida positiva.

Hay dudas sobre si el cooperativismo agrario sigue o no avanzando seriamente en nuestro país. Algunos sectores industriales, en vez de ver este fenómeno como una amenaza por la presión que puede suponer una oferta unida, deberían analizar el futuro a mucho más largo plazo y considerar si no deben ser ellos mismos quienes potencien y dirijan ese cooperativismo, llegando a integrarse hacia el sector productor. En Europa hay ejemplos admirables en este sentido, aunque también hay otros nefastos, como el

su gestión de compra, de forma rigurosa. Es posible que se potencien sistemas de compras conjuntas por diversas empresas en este campo.

Conclusiones

1.— La compra de materias primas al ganadero seguirá siendo un tema fundamental de responsabilidad inmediata del Director General.

2.— Para mejorar las mutuas interdependencias, entre industria y ganaderos, aparecerán nuevas fórmulas de integración, no necesariamente de tipo asociativo, con inversión mutua de capital.

3.— Las oscilaciones de los precios de las materias primas serán menores que en el pasado.

4.— Las operaciones de regulación del F.E.O.G.A. podrán ser una nueva vía de negocio.

5.— Podrán existir sistemas de compras de materias auxiliares de varias empresas en común.

II.12. REESTRUCTURACIONES SECTORIALES

Las actuales instalaciones agroindustriales son excedentarias para la demanda actual. No es previsible un incremento de la demanda interior en los próximos años, que pueda calificarse como importante, a pesar de que la proteína de pescado tendrá que ser sustituida por la cárnica, y que aves y porcino tendrían una demanda futura buena, si los precios mundiales de la soja y del maíz se estabilizasen, cosa que parece poco probable.

En consecuencia, nuestro futuro está en la exportación. Ahora bien, las estructuras de producción de nuestra ganadería y las estructuras de transformación de nuestra industria, no son las más adecuadas en estos momentos para acometer ese desafío con éxito. Quitando a los pollos, huevos y ganado ovino dirigido hacia Europa, no hay grandes perspectivas.

Es preciso modificar los costes de recogida y riqueza de la leche de ganado vacuno, y esto solamente puede hacerse por la Administración. Cuando ingresemos en la C.E.E., ya estará siendo tarde.

Los temas sanitarios a nivel de campo son una lacra para nuestro país. Hay que reestructurar todos los servicios de inspec-

definitiva, generaremos nueva crisis con nuevo desempleo, introduciéndonos en un tunel de decadencia continuado al lado de unos vecinos todopoderosos. Tomemos ejemplo del plan de desarrollo agroindustrial francés, y el futuro que han diseñado sus políticos para el Gran Suroeste.

Es preciso señalar, que una mano de obra inamovible, impide los ajustes rápidos de los sectores y da lugar a crisis mucho más prolongadas, costosas y profundas, tanto desde los puntos de vista social como económico. En los años 80 habrá de resolverse seriamente este tema.

Por último, es necesario luchar en estos próximos años contra las clandestinidades y todo tipo de fraudes. Sólo a través de la corresponsabilidad de todos, podemos llegar a mejorar nuestro país, siendo eficaces a largo plazo.

Conclusiones

1.— La necesidad de crecer hacia el exterior implica la necesidad de reestructurar nuestra ganadería, nuestra sanidad y nuestra industria, para poder ser competitivos y tener una vida futura asegurada.

2.— Las competencias desleales producidas por el I.N.I., los Municipios, o las actividades industriales clandestinas, deben desaparecer rápidamente.

3.— Es posible que la reflexión sobre estos temas de reestructuraciones necesarias haga que los políticos adopten la decisión, seguramente de forma tardía, de considerar la movilidad de las plantillas, como una medida imprescindible a lo largo de los próximos años.

R E S U M E N

Se recoge de una forma muy esquemática una síntesis de la problemática actual española en el área comercial e industrial de los productos ganaderos, haciendo a su vez una serie de hipótesis muy realistas sobre la evolución futura posible.

Con una exposición organizativa muy similar, planteamiento del problema.

final consumer, institutional restoration and sale, transformations to be carried out, exports, distribution networks, products policy, business administration and investment policy.

All this enables us to obtain a very instructive overall view, in which circumstances and facts are emphasised that are none the less striking because they are well known: commercial strangulation owing to oligo-political situations, lack of clarity in the markets, inadequate commercial margins, scanty profitability in some meat industries such as the slaughterhouses, competition from para-government bodies, inertia of the business men, etc.

Despite the necessary concentration of the great range of themes dealt with, their well ordered exposition enables us to obtain a good idea of the sector in question.
