

El sistema lácteo español



che a granel entre países vecinos y la existencia de empresas que trabajan en varios países y tienen estrategia de ámbito europeo. En este contexto, carece de sentido el argumento del déficit para reivindicar más cuota.

El funcionamiento del sistema lácteo está condicionado por las modificaciones en la política agraria y sus efectos en las explotaciones ganaderas, ampliamente tratadas en esta misma publicación, las exigencias de la política de seguridad alimentaria, la evolución del comercio exterior y el comportamiento del consumo. Los cambios estructurales y de estrategias en las empresas de cada una de las fases condiciona el funcionamiento de todas las demás, el sistema lácteo se ha visto profundamente alterado por los cambios en la distribución, que se ha concentrado mucho, ha centralizado sus decisiones de compra e impone condiciones de producción a las empresas de las fases anteriores; esto, junto al desarrollo de las marcas de la distribución (MDD), ha consolidado su capacidad negociadora frente a los restantes operadores y está obligando a su concentración. La presión de la gran distribución está disminuyendo mucho los márgenes, en especial en algunas gamas.

El consumo

El mayor volumen de leche cruda se destina a leche líquida; por lo tanto, el comportamiento de su consumo es esencial para el buen funcionamiento del conjunto del sector. Según el Panel del MAPA, el consumo de leche líquida disminuyó a final de los años ochenta, se recuperó posteriormente y se ha mantenido casi estable entre 1993 y 2000; a partir de ese año, la cantidad total está disminuyendo, por encima del 5% en los últimos cinco años. La leche estéril (UHT) aporta casi el total de la leche líquida consumida, el 95,6%, quedando la leche pasteurizada o fresca limitada a los mercados de radio corto de los productores. El tipo de envase más consolidado es el "tetra-brick", a pesar de su alto coste y de los es-

El sistema lácteo abarca todas las actividades relacionadas con la producción de productos alimenticios lácteos, desde la producción ganadera a la llegada a la tienda o la restauración de los productos acabados. En este sistema, el mercado fundamental corresponde al de los productos acabados y puestos a disposición del consumidor, mientras los mercados anteriores, tanto el de leche cruda a granel como el de productos intermedios, son mercados secundarios, condicionados por el comportamiento del mercado final; en este contexto, la leche cruda vendida por las explotaciones agrarias constituye un input de la fase siguiente en la cadena de producción. Lógicamente, los mecanismos de coordinación vertical establecidos entre las empresas de las fases son muy sólidos. Las gamas de productos acabados dan lugar a la existencia de distintos subsistemas íntimamente relacionados, entre ellos los principales son: leche líquida de consumo, derivados refrigerados y quesos. Este sector

es uno de los que abrió antes su gama de productos finales y el primero que elaboró alimentos funcionales. Una característica de la leche es su gran capacidad de fraccionamiento, lo que abre la posibilidad de gran cantidad de productos que son usados en la industria alimentaria de segunda transformación e incide en la configuración de la cadena de producción.

La producción de leche alcanza los 2.294,4 millones de euros, el 16,1% de la producción ganadera y el 5,6% de la producción final agraria. La industria láctea alcanza unas ventas de 7.033,6 millones de euros, el 10,4% de la industria alimentaria. La importancia del sistema lácteo difiere mucho entre comunidades autónomas.

El sistema lácteo está cada vez más consolidado en el ámbito europeo, como demuestra la generalización de las gamas de productos finales, la presencia de las mismas marcas, tanto de empresas como de la distribución, los movimientos de productos finales y la estabilidad en mercados de le-

casos márgenes del producto. Cabe citar el enorme peso de la leche desnatada (20%) y semidesnatada (casi 30%), que responde a las nuevas tendencias del consumo; eso facilita también la generación de excedentes grasos.

Está aumentando muy deprisa el consumo de leches funcionales y enriquecidas, que se mueven en niveles de precios más altos, mientras los precios de la leche convencional están estancados casi desde 1994. Estos consumos han permitido la mejora de los resultados de las empresas. Según los datos de IRI España ofrecen los siguientes resultados correspondientes a 2005: leche básica 77%, enriquecida casi 22%, leche con calcio 14,74%, protectoras cardíacas 4,65%, etc. Una cuestión importante es el papel de la publicidad en el desarrollo de estas gamas. Cabe citar que continúa diversificándose la oferta de leche líquida, de manera que se han incorporado leche con fibra, con soja, digestivas, etcétera.

El consumo de derivados refrigerados es muy alto, aunque en los últimos años ha caído el epígrafe de yogures, al alcanzar el mercado un grado de madurez, y, por el contrario, siguen subiendo el epígrafe "Otros" dentro de yogures y el epígrafe "Otros derivados lácteos", lo que indica el auge de las nuevas especialidades. La gama de yogures y quesos frescos encaja muy bien con la imagen de salud. Desde mitad del siglo XX, la gama de yogures es la que más innovaciones ha generado y su expansión ha estado vinculada a grandes inversiones en publicidad, los períodos en los que se ha estancado el consumo han coincidido con la ralentización en la entrada en el mercado de nuevas innovaciones. La segmentación de la oferta de yogures incluye desnatados, bífidos, sabores, líquido, cremosos, enriquecidos, etc.

El consumo de quesos, que subió hasta 1990, en los noventa ha fluctuado en torno a los 250-270 millones de kilos y desde el año 2000 está subiendo significativamente (20% en cinco años), superando los 300 millones. Cabe destacar la subida experimentada por los quesos tradicionales y los frescos. Una cuestión importante en el aumento del consumo es la preparación de envasados y distintos formatos. Cabe citar la modificación que ha sufrido la oferta de quesos frescos, a los que se han añadido sabores, preparaciones y envasados, asemejando su comportamiento en el mercado al de los postres y derivados refrigerados; algo



similar ocurre con los quesos para untar. La subida en los quesos tradicionales responde al buen comportamiento general de los productos con calidad diferencial.

El consumo de productos lácteos en España muestra una estructura distinta al resto de países de la UE debido al mayor peso de la leche líquida y los derivados refrigerados y la menor participación de los quesos y mantequilla. El consumo de mantequilla sigue estancado en España en la escasa cantidad de hace unos años.

Los productos lácteos y la gran distribución

En todas las gamas predomina la gran distribución como lugar de compra, con cuotas superiores al 90% en leche líquida y al 85% en derivados refrigerados; únicamente en leche pasteurizada las tiendas tradicionales mantienen una cuota cercana al 30%. La cuota de las tiendas tradicionales en quesos se mantiene en torno al 16%, aunque en los últimos cinco años ha caído un 25%; la colocación de los quesos en los espacios gourmets y la adecuación para venta en lineal han sido las claves del incremento de la cuota de la gran distribución. Cabe citar que los quesos tradicionales han sido más lentos en adecuarse a la entrada en lineal y

también los que menos han respondido a la variación de formatos.

La leche líquida ha sido uno de los primeros productos en venderse con marca de distribuidor y en convertirse en "producto reclamo" en la gran distribución, lo que ha alterado mucho el funcionamiento de la cadena de producción. En la actualidad, las marcas de la distribución se han consolidado en yogures y quesos frescos. El peso de las marcas de la distribución se estima en 36% en volumen para la leche líquida, más del 53% en la nata, 41% en mantequilla, 37% en batidos, 38% en queso para untar, 40% en quesos frescos (tipo Burgos), 25% en yogures, etc.

Cabe citar que la cuota de la MDD en la leche líquida es menor de lo que cabía prever hace unos años, cuando este era el producto donde más claramente estaba asentada. Sin embargo, ha sido la evolución de las marcas industriales tradicionales, que se han visto obligadas a bajar los precios para competir, y el surgimiento de primeras marcas, de precio muy bajo, lo que ha limitado el aumento de la cuota de la MDD.

La estrategia de precios de la gran distribución ha presionado mucho al resto de la cadena de producción y ha dado lugar a diversas investigaciones sobre ventas a pérdidas por parte de la organización interprofesional INLAC. ▶

La oferta: producción de leche y productos lácteos y comercio exterior

La cantidad de leche de vaca producida está limitada por la política de cuotas; a pesar de eso, ha aumentado un 8,5% entre 2000 y 2004 según los datos del MAPA. La producción de leche de oveja ha subido en ese período un 17,2% y la de cabra un 10,5%. Aunque la cuestión se trata en otros artículos de esta misma publicación, conviene señalar el componente geográfico de esta producción. La producción se concentra en Galicia (31,5%), Castilla y León (12,8%), Asturias (11%), Cataluña (10,6%), Andalucía y Cantabria (con un 8% cada una); juntas reúnen el 82%.

La producción industrial de lácteos se caracteriza por la importancia de la leche líquida (80,3% de la producción final en volumen equivalente), seguida por los yogures y otros productos frescos (12,2%). La composición final de la producción española es muy distinta a la de la UE. Esta composición no es buena para el sector productor español, ya que la gama más importante, la leche de consumo, apenas permite



la valorización de la materia prima. Esta composición de la producción final difiere entre comunidades autónomas, dándose la circunstancia de que algunas de las mayores productoras son las que cuentan con menor participación de los productos de mayor valor añadido.

En cuanto a la evolución en el período 2000-2004 de los productos acabados, cabe hacer las siguientes puntualizaciones:

- ◆ La leche de consumo ha subido en el período de referencia un 7%, subida que corresponde sobre todo a la leche estéril, mientras la leche UHT sube un 6,6% y la pasteurizada cae casi un 2%.
- ◆ La leche concentrada ha subido un 12%, la mantequilla un 3%, la leche en polvo se mantiene y la nata de consumo directa cae un 3%.
- ◆ La producción de quesos ha experimentado una subida importante, el 19% para el conjunto, que se concreta en un 15% para los quesos de vaca, 35% para los de oveja, 46% para los de cabra y 12% para los de mezcla. Únicamente cae el queso fundido (-30%).
- ◆ Las leches acidificadas suben casi un 30%.
- ◆ Las bebidas a base de leche casi doblan su producción.

España es importadora neta de productos lácteos y leche a granel. Las importaciones de leche a granel responden a: déficit coyuntural de las empresas, lo que explica las grandes variaciones; falta de materia prima de algunas firmas en cuyo entorno ha caído la producción, y consolidación de los mercados locales en las áreas fronterizas.

PRODUCCIÓN DE LECHE Y PRODUCTOS (toneladas)

PRODUCTO	2000	2001	2002	2003	2004
LECHE RECOGIDA	6.100.800	6.444.700	6.691.500	6.634.300	6.656.900
VACA	5.453.900	5.801.600	5.967.000	5.914.000	5.921.500
OVEJA	304.800	310.000	348.600	351.300	357.300
CABRA	342.100	333.100	375.900	369.000	378.100
LECHE DE CONSUMO	3.562.300	3.734.800	3.791.500	3.783.800	3.813.900
PASTEURIZADA	120.200	112.300	94.200	135.100	117.800
ESTERILIZADA	495.500	513.100	518.700	537.000	553.200
UHT	2.946.600	3.109.400	3.178.600	3.111.700	3.142.900
LECHE CONCENTRADA	58.300	65.500	59.900	53.000	65.300
PRODUCTOS EN POLVO	16.400	26.100	41.300	32.600	17.500
NATA DE CONSUMO DIRECTO	68.600	103.000	78.200	70.100	66.600
MANTEQUILLA	38.600	31.900	55.700	52.100	50.500
QUESOS (EXCEPTO FUNDIDO)	255.000	265.200	289.000	298.400	303.700
DE VACA	112.700	116.000	125.600	134.400	130.000
DE OVEJA	27.600	25.900	35.400	36.800	37.300
DE CABRA	10.200	11.800	15.500	13.100	14.900
DE MEZCLA	104.500	111.500	112.500	114.100	121.500
QUESO FUNDIDO	30.900	25.600	29.000	22.900	21.900
LECHES ACIDIFICADAS Y FERMENTADAS	593.900	615.300	614.400	711.600	767.200
SIN ADITIVOS	179.300	195.900	231.100	243.600	260.300
CON ADITIVOS	414.600	419.400	383.300	468.000	506.900
GELIFICADAS Y OTROS PRODUCTOS					
FRESCOS	202.100	214.800	167.200	178.300	174.100
BEBIDAS A BASE DE LECHE	178.200	231.900	271.500	329.700	347.000

Fuente: MAPA, Encuesta Láctea Anual.

COMERCIO EXTERIOR DE LECHE A GRANEL (Tm)

	2002	2003	2004
IMPORTACIONES	188.470	138.916	220.110
EXPORTACIONES	69.379	69.246	32.610



El comercio exterior de los productos acabados suele tener como protagonistas a los comerciantes mayoristas de productos lácteos o, directamente, a la gran distribución de una parte y a las industrias por otra. Estos flujos se ven muy influidos por las estrategias de unas y otras empresas; particularmente importante ha sido la influencia de algunas enseñanzas de la gran distribución que hacen acuerdos de suministro a escala europea. Por ejemplo, los establecimientos de discount de matriz alemana son los responsables de la reciente entrada de derivados refrigerados teutones e incluso de variedades específicas de aquel país. Por otro lado, la presencia de bolsas importantes de residentes europeos en España condiciona también la oferta local y, por lo tanto, los flujos comerciales.

España es importadora neta de productos frescos, leche de consumo y yogur, leche en polvo y, sobre todo, quesos, cuyas importaciones se han multiplicado por más de cinco desde la entrada en la UE, además se han consolidado los flujos de leche y nata sin concentrar. Los principales suministradores son: en quesos Francia, Alemania y Holanda; en leche y nata sin concentrar Francia y Portugal, y en lacto suero, yogur y otros, Francia, Alemania, Bélgica y Portu-

gal.

Características de los mercados intermedios¹

Los mercados de leche cruda de vaca en España están condicionados por la existencia de cuotas de producción, que se aplican desde principio de los noventa. Las cuotas se pusieron en marcha en un momento de crecimiento y reestructuración de las explotaciones para alcanzar umbrales de rentabilidad. La política de cuotas ha dado lugar a la creación de la figura de "primer comprador", en la que cada vez tienen más peso las cooperativas de entrega en común. Esto ha comportado la consolidación de dos mercados intermedios interconectados: leche en campo y graneles de leche cruda.

Desde la aplicación de las cuotas, especialmente desde que se repercutieron en los ganaderos las multas por exceso de producción, el mercado de leche cruda ha estado muy presionado por la existencia de excedentes por un lado y la capacidad, e incluso necesidad, de las industrias y las explotaciones de aumentar sus volúmenes. Eso provocó el surgimiento de un mercado de leche fuera de cuota, que ha distorsionado el mercado y, tras las últimas medidas, se ha

reducido considerablemente.

En varios artículos de esta misma publicación se analiza la producción en origen y los efectos de las últimas medidas referentes a las cuotas. Cabe resaltar que los mecanismos de reasignación de cuotas (asignaciones o mercado) han permitido una rápida reestructuración del sector ganadero, lo que ha cambiado para bien el mercado en origen.

Los mercados de leche cruda tienen una estacionalidad acusada que no coincide con la del consumo, lo que genera tensiones y provoca que los productos de larga duración tengan un valor estratégico.

Los mercados de leche cruda suelen acusar mucho las batallas establecidas entre las industrias por el acopio de leche, lo que en ocasiones puede subir mucho los costes de recogida, más altos en España que en los principales productores. De todos modos, hay que señalar que la concentración de las explotaciones ha favorecido la racionalización de las recogidas y la reducción de costes.

Los mercados de leche de oveja y de cabra tienen connotaciones distintas. Ambos son mercados deficitarios y con muy buenas perspectivas de crecimiento debido al buen comportamiento de la producción quesera, aunque se encuentran condicionados por la escasa capacidad empresarial de una parte considerable de las industrias, en especial en las zonas con DO y en general en una buena parte de los quesos tradicionales. Ambos son mercados con alta estacionalidad. Normalmente exigen circuitos largos ▶ de recogida y estrategias distintas.

COMERCIO EXTERIOR DE LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS (miles de toneladas)

	2000	2001	2002	2003
EXPORTACIONES				
LECHE LÍQUIDA	200,9	221,3	206,3	202,1
LECHE EN POLVO	37,7	23,9	29,3	26,1
YOGUR	25,1	90,1	73,9	89,2
MANTEQUILLA	19,7	24,7	18,5	15,0
QUESOS	34,2	46,8	52,1	54,4
IMPORTACIONES				
LECHE LÍQUIDA	434,0	442,9	432,7	382,9
LECHE EN POLVO	54,6	64,5	53,3	60,8
YOGUR	137,0	141,0	164,6	152,5
MANTEQUILLA	24,6	13,5	10,7	19,0
QUESOS	120,7	132,4	145,1	147,1

Fuente: D. Aduanas.

RECURSOS ESPECÍFICOS DEL SECTOR LÁCTEO

- Interprofesional INLAC.
- Laboratorios interprofesionales lácteos de las comunidades autónomas.
- Instituto de la Leche (CSIC).
- Ferias de quesos artesanos, entre las que destaca la de Trujillo.
- Existencia de 23 denominaciones de origen: 21 para quesos y 2 para mantequilla.
- Catálogo de Productos Tradicionales de España que recoge 93 quesos.
- Aula de Productos Lácteos.





La cadena de producción de leche y productos lácteos

La existencia de gamas muy diferentes de productos lácteos determina la existencia de tres subcadenas básicas de producción que tienen, en el caso de la leche de vaca, un punto de partida común, y que, ocasionalmente, coinciden en las mismas empresas o grupos empresariales. Estas subcadenas son:

- ◆ **Quesos:** cuenta con explotaciones de vacuno, ovino y porcino en la fase ganadera. La figura del recogedor tiene menos relevancia que en las otras cadenas, ya que las pequeñas empresas suelen recoger directamente, aunque para las más grandes sí supone un problema que han resuelto de distintas formas. Salvo en los quesos fundidos, elaboran una única transformación
- ◆ **Leche líquida y producciones anexas** (mantequilla, leche en polvo). En la fase ganadera cuenta con explotaciones de vacuno exclusivamente. Constituye el principal segmento del sistema lácteo y condiciona el trabajo de los restantes. En ella tiene mucha importancia la figura del primer comprador. La escasa valorización de esta gama ha provocado que las empresas acometan producciones anexas (mantequilla y leche en polvo) o complementarias (derivados refrigerados o quesos de vaca), o incluso que se diversifiquen a otros sectores con sinergias (zumos).
- ◆ **Derivados refrigerados,** elaborados casi exclusivamente con leche de vaca. La mayor empresa está muy especializada, pero algunas empresas de leche líquida han

entrado en esta gama.

La gran diversidad de productos finales e intermedios y la magnitud de su mercado facilita que puedan existir empresas especializadas en producciones concretas o que éstas puedan ser realizadas por empresas de otros subsectores.

Las fases de la cadena de producción son las siguientes:

- ◆ Fase ganadera: compuesta por los ganaderos de vacuno, ovino y caprino de leche.
- ◆ Mayoristas en origen: los primeros compradores en la actualidad son menos de 500, tras una seria reducción.
- ◆ Industrias transformadoras, que incluyen las elaboradoras de cada una de los productos finales.

La fase ganadera²

El número de explotaciones de vacuno de leche con cuota está en torno a 34.000 (2005). A esta cifra se ha llegado después de proceso de reestructuración que ha permitido bajar desde más de 200.000 explotaciones a las cifras actuales, a la vez que ha aumentado mucho la dimensión media. En la actualidad existe un número alto de explotaciones bien dimensionadas, o con posibilidades de estarlo, que son la garantía de la producción futura: al final de 2005 existían 20.168 explotaciones con más de 75.000 kilos de cuota, casi el 60% de las explotaciones, que ostentaban casi el 92% de la cuota.

En la actualidad, el principal reto de las explotaciones que han alcanzado una cierta dimensión es la racionalización de la ali-

mentación, ya que el incremento de los volúmenes de producción que exige el grado de competitividad alcanzado está llevando a la necesidad de diseñar una alimentación científica, como ya se hizo en las producciones intensivas de carne, orientada a maximizar los rendimientos a bajos costes. Para eso es necesario disponer de una oferta de piensos y forrajes a precios adecuados, cosa difícil en las explotaciones sin acceso a superficies suficientes.

Una cuestión a reseñar en referencia a la ganadería es la importancia de las tensiones geográficas creadas por el mantenimiento de la cuota, ampliamente analizadas. De todos modos, hay que tener en cuenta que el diseño geográfico de la ganadería láctea de vacuno vendrá marcado también por las oportunidades de cada territorio y, en ese sentido, los efectos de la reforma de la PAC pueden tener mucha incidencia. Por ejemplo, puede tener mucha importancia el destino de grandes superficies de remolacha de Castilla y León, que ya hoy se están orientando a producciones ganaderas, especialmente en las explotaciones bien dimensionadas.

Existen 16.300 explotaciones de ovino de ordeño, localizadas sobre todo en Castilla y León y Castilla-La Mancha, y unos 9.300 ganaderos de caprino de ordeño. Se aprecia una tendencia al aumento de esta ganadería en detrimento de la orientación exclusiva a carne. Posiblemente en el futuro se consolide un modelo ganadero orientado a la producción de leche en el que el cordero funcione como un subproducto remunerado. La ganadería de leche se está desarrollando bajo fórmulas que marginan el pasto directo, lo que facilita la gestión de la mano de obra, verdadero obstáculo para el sector. No hay que olvidar que la producción de leche de ovino y caprino lleva años resultando remuneradora.

Mayoristas en origen de leche: primeros compradores

En el ganado vacuno existe la figura del primer comprador, que ha cobrado mucha fuerza tras la aplicación de las cuotas. Se trata de empresas que realizan la compra al ganadero, pudiendo posteriormente transformar o no. Una buena parte de estas empresas desempeña un papel de mayorista. La existencia de esta figura independiente ha hecho posible que algunas industrias prescindan de sus estructuras de acopio de ma-

tería prima.

Tras la última modificación hay unos 500 primeros compradores. En general, estas empresas presentan una estructura fragmentada. No obstante, existe un segmento de dimensión adecuada: según los datos de 2004, las 17 empresas con recogidas superiores a las 100.000 toneladas de leche anuales recogían el 73% del total. Este panorama, aunque muestra la presencia de un segmento de empresas bien dimensionadas, pone de manifiesto la existencia de empresas sin capacidad de llevar a cabo una gestión profesional. De hecho, los elevados costes de recogida de una parte considerable de la producción suponen un factor de no-competitividad del sector español. Cabe señalar que entre los primeros compradores hay un número significativo de cooperativas que limitan su actividad a la recogida y, en su caso, a proporcionar servicios a los socios; estas empresas son una vía de mejorar la capacidad negociadora de los ganaderos.

La transformación de leche

Según el INE (DIRCE), hay 1.695 empresas y 1.878 establecimientos, cifras que están disminuyendo; sin embargo, la Encuesta Estructural del Sector Lácteo del MAPA localiza 614 empresas (sin helados), que tratan 7.225.000 toneladas de leche cruda. Las 6 mayores empresas transforman el 47,6% del volumen transformado, entre las 18 situadas en los estratos con volúmenes tratados superiores a las 100.000 toneladas reúnen el 75%, mientras las 516 con volúmenes inferiores a las 5.000 toneladas sólo alcanzan el 5,3%.

Según la misma fuente, la situación según producciones es la siguiente:

- ◆ 182 empresas trabajan la gama de productos frescos; de ellas, las 14 que cuentan con producciones superiores a las



- 100.000 toneladas aportan el 84,2%.
- ◆ 86 empresas elaboran leche de consumo, de ellas, las 12 con volúmenes superiores a las 100.000 toneladas aportan el 87%. Desde el 2001 ha caído considerablemente el número de empresas y ha aumentado la cuota de las mayores.
- ◆ 10 empresas hacen leche en polvo, existen 4 con más de 1.000 toneladas que alcanzan el 96,4% de la producción. Ninguna supera las 20.000 toneladas.
- ◆ 39 empresas elaboran mantequilla, las 9 que superan las 1.000 toneladas aportan el 92,5% de la producción.
- ◆ 489 empresas elaboran quesos; de ellas, las 7 que superan las 10.000 toneladas aportan el 42,9% de la producción, las 5 que producen entre 4.000 y 10.000 toneladas el 10,6% y las 443 con producción inferior a las 1.000 toneladas llegan casi al 20%.

Las empresas del sistema lácteo

Las empresas que desarrollan su actividad dentro del sistema lácteo son muy diver-

sas: las hay que desarrollan su actividad en una sola fase, mientras otras están presentes en más de una; las hay especializadas en una sola gama o diversificadas dentro de los lácteos, en este sector se encuentran también algunas de las mayores firmas del sistema alimentario español, también hay un buen número de cooperativas. Todo esto hace recomendable el análisis específico de la situación empresarial.

PRINCIPALES TIPOS DE EMPRESAS

- > Cooperativas de comercialización de leche cruda.
- > Empresas elaboradoras de quesos tradicionales y/o de denominación de origen.
- > Empresas de quesos españoles de pasta dura medianas y grandes y/o de variedades europeas.
- > Empresas cuya actividad prioritaria es la leche líquida.
- > Empresas especializadas en derivados refrigerados.

Entre las empresas que tratan mayores volúmenes de leche se encuentran las mayores firmas de leche líquida, la primera empresa de derivados refrigerados y una firma logística constituida para la recogida de leche tanto de oveja como vaca y cabra para las mayores queseras. Dentro de este grupo líder hay dos empresas con base cooperativa. Dos de estas firmas trabajan en más sectores, mientras el resto está casi especializado. Dentro de este grupo líder se encuentran dos estrategias muy distintas: las firmas que apuestan por la reducción de ▶

EMPRESAS LÁCTEAS SEGÚN VOLUMEN DE LECHE TRATADA (diciembre 2004)

ESTRATO (TM/AÑO)	NÚMERO DE EMPRESAS	VOLUMEN (MILES DE TM)
< 5.000	516	388
5.001 A 20.000	60	611
20.001 A 50.000	15	447
50.001 A 100.000	5	364
100.001 A 300.000	12	1.975
> 300.001	6	3.439
TOTAL	614	7.225



PRINCIPALES GRUPOS LÁCTEOS POR RECOGIDA Y FACTURACIÓN
(millones de litros y millones de euros)

EMPRESAS	RECOGIDA 03	RECOGIDA 04	FACTURACION 05
CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA, S.A.	1.000	1.000	665,46
PULEVA FOOD, S.L.	825	800	497,08
LECHE PASCUAL ESPAÑA, S.L.	721	775	506,00
GRUPO LACTALIS	650	650	430,00
LECHE CELTA, S.L.	462	533	274,19
DANONE S.A.	475	500	1.115,00
IPARLAT - KAIKU	390	400	250,00
FORLACTARIA OPERADORES LECHEROS, S.A.	250	300	110,00

Fuente: Alimarket.

► costes para poder trabajar con las MDD y aquellas que optan por mantener sus marcas a base de un fuerte ritmo de innovación y fuertes inversiones en publicidad. Algunas siguen estrategias distintas según gamas. De todos modos hay que tener en cuenta que el peso de la materia prima en el precio final es muy distinto según gamas. La producción de leche líquida de consumo constituye el eje de una de las subcadenas de producción principales. La cuestión básica que ha definido la estrategia de las empresas de este subsector ha sido el alto volumen de producción y el estrechamiento de márgenes, condicionado en buena manera por la estrategia de la gran distribución; este hecho ha obligado a las empresas a responder mediante un acusado proceso de concentración, común en todos los países

desarrollados, que ha favorecido la ampliación de gama a las leches especiales, que consiguen escapar a la política de precios bajos, y la entrada en otras gamas de lácteos (quesos, refrigerados, etc.) o incluso la apertura a productos alimentarios en general. Dentro de esta última opción destaca la producción de zumos, que aprovecha buena parte de las estructuras logísticas. Las principales empresas elaboradoras de leche líquida son CAPSA (725 millones de litros en 2004), el grupo Puleva (650), el grupo Leche Pascual (584), el grupo Lactalis Ibérica (550), leche Celta (510), Iparlat (350) y Leite Rio (300); y a mayor distancia COVAP, ILAS y Feiraco. Entre todas estas reúnen casi el 100%. Las restantes están por debajo de los 100 millones de litros. Previsiblemente el proceso de concentración y de

reestructuración interna de las empresas en busca de reducciones de costes continuará. En este grupo se encuentran empresas de base cooperativa, grupos que mantienen la estructura de capital familiar y firmas multinacionales. Es interesante señalar la importancia que han tenido las empresas francesas en la consolidación de este grupo. La producción de derivados refrigerados (yogures y postres) tiene como característica básica el alto ritmo de innovación, la inversión en I+D y en publicidad y la posibilidad de conseguir precios remuneradores. De todos modos, las MDD se van situando en las variedades más maduras, dando lugar a que alguna de las mayores empresas (Senoble) se haya especializado en producir para la gran distribución.

Los dos primeros fabricantes de yogures son Danone (318.345 toneladas) y Senoble (115.600 toneladas), entre ambos superan el 75% de la producción total. Su estrategia en cuanto a marca, innovación y publicidad es opuesta. A distancia sigue Nestlé, Láctea Antequerana y las empresas de leche líquida que han optado por esta gama en su diversificación: CAPSA, CLESA, Iparlat, Leche Pascual y Lactalis.

En los postres lácteos frescos se repite el liderazgo de Danone (43.714 toneladas) y Senoble (25.000), seguidos por Postres y Dulces Reina, Dhul, Nestlé, Clesa, Iparlat, Leche Pascual y CAPSA.

Tanto en el grupo de yogures como en el de postres destaca el enorme incremento en la cuota de Senoble, lo que supone un cambio profundo respecto a años anteriores y pone de manifiesto la fuerza de la opción de la MDD por estas gamas.

El mundo de los quesos es el más diverso desde el punto de vista empresarial debido a la dualidad que se mantiene entre los grandes grupos líderes, que producen diversos tipos de quesos y se orientan a los grandes volúmenes, y los pequeños productores de quesos tradicionales, muchos acogidos a denominaciones de origen, que tienen graves deficiencias empresariales.

Una revisión a los líderes del subsector permite conocer la estrategia del primer grupo de empresas. El mayor grupo empresarial operador en el mercado de quesos es TGT, se trata de un importante operador de los mercados europeos de quesos que ha sido históricamente el mayor importador español. Esta empresa, una vez consolidadas las estructuras comerciales, inició un estrategia de entrada en producción a través de la participación en el capital de las empresas pro-



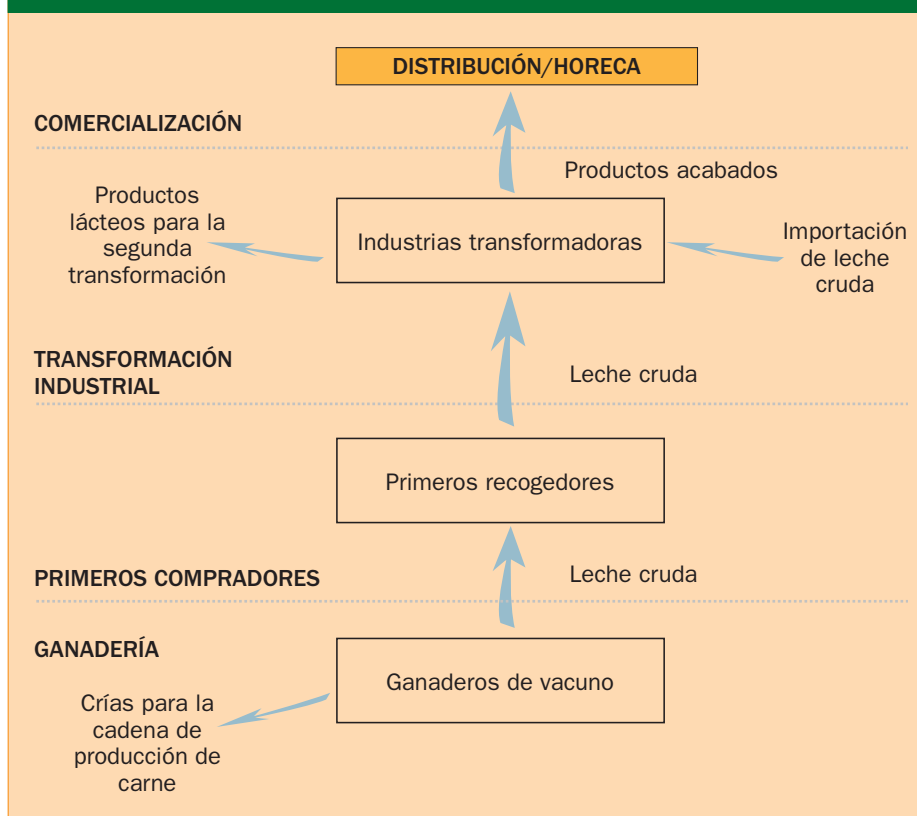
ductoras de quesos, algunas de las cuales controla al 100%, entre las fábricas participadas se encuentran algunas en denominaciones de origen. Todas ellas han adaptado sus productos a la venta en lineal de la gran distribución y algunas han hecho verdaderos esfuerzos por diversificar formatos e incluso sabores.

Kraft Foods España, segunda productora, es de capital multinacional multisectorial y está centrada en quesos fundidos, mientras Mantequerías Arias, perteneciente al capital francés del sector, tiene una gama amplia de quesos y está entre los líderes en mantequilla.

Entre el grupo de las mayores firmas se encuentran algunas que elaboran quesos de pasta dura españoles con mezcla de leches, que mantienen un capital de estructura básicamente familiar (Forlasa, García Baquero, Entrepinares). Entre las principales empresas hay algunas de capital francés (Mantequerías Arias, Lactalis). Entre las empresas de leche líquida activas en este segmento destaca Lactalis, CAPSA, ILAS, etc.

En el otro extremo, en el contexto de los pequeños productores de quesos tradicionales cabe destacar el surgimiento de un pequeño grupo con visión empresarial, jóvenes gerentes y estrategias comerciales muy interesantes que están consiguiendo colocar sus productos en canales comerciales propios, además de lograr penetrar los lineales de la gran distribución, generalmente en los espacios gourmets o de

ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN. LECHE LÍQUIDA Y DERIVADOS REFRIGERADOS



productos de la tierra.

Principales tendencias en la cadena de producción

- ◆ Consolidación de capital francés en las empresas del grupo líder de la mano de las firmas lácteas francesas.
- ◆ Importante presencia de capital de otros países.
- ◆ Presencia consolidada de empresas con base cooperativa entre los líderes.
- ◆ Tendencia a la concentración en la fase de los primeros compradores y aumento del peso de las cooperativas.
- ◆ Excepción hecha de los quesos artesanos y/o con denominación de origen, en las demás industrias se detecta una gran dinámica ampliando gama y diversificando formatos, lo que se ha convertido en un elemento básico de la competitividad.
- ◆ En los quesos están adaptándose las formas a la presencia en los lineales de la gran distribución.
- ◆ Las empresas de leche líquida están protagonizando un proceso de diversificación a todas las gamas.
- ◆ Se ha consolidado la marca de la distri-

bución en leche líquida, algunos derivados refrigerados y quesos frescos.

- ◆ Han surgido empresas especializadas en fabricar para marca del distribuidor.
- ◆ Los grandes líderes realizan importantes inversiones en publicidad y en investigación.
- ◆ El segmento de leche líquida ha protagonizado un proceso de concentración que, previsiblemente, continuará.
- ◆ Los segmentos de quesos, excepción hecha de los de denominaciones de origen y artesanos, se están concentrando.
- ◆ Está aumentando la vinculación entre los sectores de quesos español y francés.
- ◆ Algunas empresas de capital español del grupo líder están instalando filiales en otros países de la UE o terceros. ■

NOTAS

¹ Ver el análisis del comportamiento de los precios en el artículo de Josefa Ocariz, en esta misma publicación.

² Se remite al lector a los artículos de esta revista que tratan ampliamente este aspecto.