

El sector lácteo español

Alicia Langreo Navarro ►
Consultora de Saborá

El análisis del sector lácteo debe comprender 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; entre todos ellos constituyen el sistema lácteo de producción. Los resultados del sector lácteo dependen del comportamiento de los productos acabados, de los mercados de leche cruda a granel y de productos intermedios; son mercados secundarios y condicionados por el comportamiento del mercado final. La leche cruda vendida, o suministrada a las cooperativas, por las explotaciones agrarias constituye un input de la fase siguiente en la cadena de producción. En este escenario, y teniendo en cuenta las tendencias de la PAC, los resultados del sector ganadero cada vez dependerán más del comportamiento del mercado final, es decir, del juego de la oferta y la demanda en el ámbito europeo, con las lógicas especificidades por países.

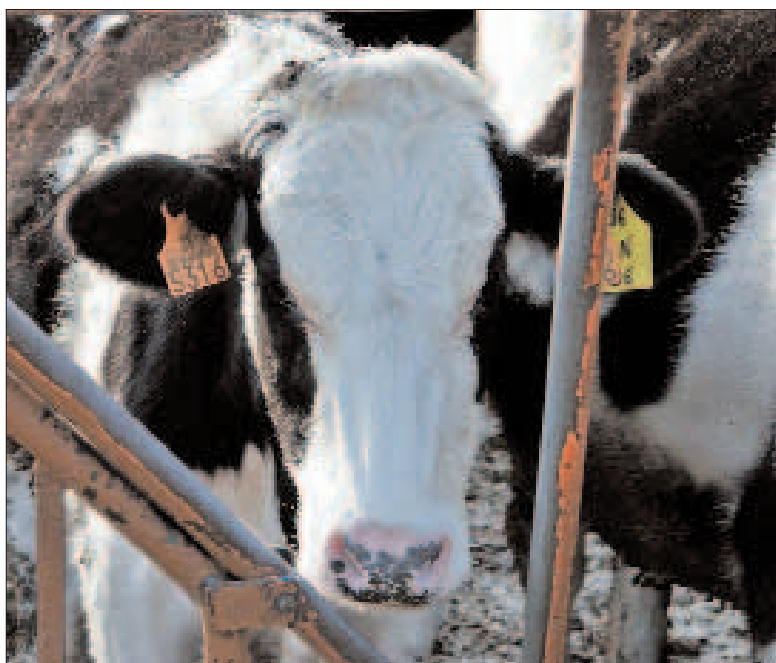
Ahora bien, el sistema lácteo cuenta con una amplia gama de productos finales, con comportamientos muy diferentes en el mercado, de manera que los sistemas orientados a cada tipo de productos finales ofrece unas posibilidades diferentes de remuneración de los agentes de la cadena de producción. Cabe citar el ejemplo del sector italiano, que orienta su producción de le-

che a la elaboración de quesos de alto valor, mientras importa una buena parte de la leche de consumo (el producto que incorpora menos valor), consiguiendo la mejor remuneración dentro de la UE.

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, además de derivados para la industria alimentaria. Este sector es uno de los que abrió antes su gama de productos finales y el primero que elaboró alimentos funcionales, lo que responde a su alta capacidad de innovación. Esto, a su vez, genera una fractura entre los segmentos del sistema productor orientados a las gamas que incorporan más valor, generalmente las que más innovan, y los que se centran en los productos básicos.

Los mercados intraeuropeos, tanto de leche cruda como de productos semielaborados y acabados, son cada vez más fluidos, estando limitados fundamentalmente por los costes logísticos y las estrategias empresariales. La consolidación de un mercado de rango europeo queda demostrada por 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 leche a granel entre países





▼ **La presión de la gran distribución está disminuyendo mucho los márgenes, en especial en algunas gamas. La leche de consumo genérica es el producto que más presión recibe, ya que fue uno de los primeros productos con marca de la distribución y se utilizó como reclamo en los primeros hipermercados**

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. Por otro lado, los mercados internacionales son cada vez más abiertos. En definitiva, en la actualidad los factores que influyen en la remuneración del sector son la producción nacional, los flujos intra y extracomunitarios, el comportamiento del consumo y la gama final de productos.

La UE tiene el 8% del censo mundial de vacas lecheras y el 25% de la producción de leche de vaca, con una producción estabilizada en torno a las 120 millones de toneladas y 45% de queso mundial. Dentro de la UE, los principales productores son Alemania (23%), Francia (20%), Italia (11%), Reino Unido (10%) y Holanda, con el 8%. España ocupa la siguiente posición con el 6%, presentando un déficit comercial tanto en leche como en productos lácteos, mientras la UE es exportador neto.

La situación española

En España, la producción de leche alcanzó 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 autonomías.

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. La leche de consumo genérica es el producto que más presión recibe, ya que fue uno de los primeros productos con marca de la distribución y se utilizó como reclamo en los primeros hipermercados. Poco a poco, otros productos han corrido la misma suerte: primero, los yogures blancos; luego los saborizados; más tarde, otros derivados refrigerados y los quesos frescos. En la actualidad, la forma de enfrentarse a esto es la continua inversión en investigación, que permite ofertar nuevas gamas y publicidad para situarlas en el mercado.

En la actualidad hay una serie de cambios básicos que planean sobre el sector lácteo: la reforma de la PAC, con el pago único y la muy posible desaparición del régimen de cuotas; las negociaciones en la OMC; la aplicación de la seguridad alimentaria y la política medioambiental, que redundarán en mayores costes y exigencias organizativas; la nueva política de biocarburantes, que forzará el aumento de los precios de la alimentación, y el previsto cambio de superficies debido a las modificaciones en las OCM, así como la estrategia de reducción de excedentes dentro de la UE.

El consumo

El mayor volumen de leche cruda se destina a leche líquida, por lo que 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 del pasado siglo, se recuperó posteriormente y se ha mantenido casi estable entre 1993 y 2000 (a partir de ese año la cantidad total está disminuyendo: un 4,3% entre 1999 y 2003). El consumo en 2005 era de 4.407,83 millones de litros. La leche estéril (UHT) aporta casi el total de la leche líquida



▼ **El consumo de productos lácteos en España muestra una estructura distinta a la del 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**

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 escasos 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, lo que 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 la siguiente información correspondiente 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. Continúa diversificándose la oferta de leche líquida, de manera que se han incorporado leche con fibra, con soja, digestivas, etc. Por otro lado, ha subido ligeramente el consumo de batidos.

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; 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 periodos en los que se ha estancado el consumo han coincidido con la ralentización en la entrada en mercado de nuevas innovaciones. La segmentación de la oferta de yogures incluye desnatados, bifidus, sabores, líquido, cremosos, enriquecidos, etc. El consumo total en 2005 fue de casi 700 millones de kilos.

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% entre 1999 y 2003), superando los 300 millones; en 2005 se situaba en más de 320 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, mientras que 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 a la del 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 pasteurizadas, las tiendas tradicionales mantienen una cuota cercana al 30%.

La cuota de las tiendas tradicionales en quesos es inferior al 15%, y en los últimos cinco años ha caído más de 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

▼
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



que también han sido 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 queso fresco (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 éste 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), los que han 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 se-

gún los datos del MAPA. La producción de leche de oveja ha subido en ese periodo un 17,2% y la de cabra un 10,5%. 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 (en torno al 80% de la producción final en volumen equivalente), seguida por los yogures y otros productos frescos (más del 12%). 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 CCAA, dándose la circunstancia de que algunas de las mayores productoras son las que cuentan con menor participación de los productos de mayor valor añadido.

Entre 2000 y 2005, la leche recogida ha aumentado casi un 10% (9% la de vaca, 23,8% la de oveja y 6,34% la de cabra). El comportamiento de los productos lácteos ha sido el siguiente:

- La leche de consumo sólo ha subido un 3,2% y la leche en polvo un 6,1%.
- Los productos grasos han tenido un buen comportamiento (la nata de consumo ha subido el 9% y la mantequilla cerca del 53%).
- Los quesos han subido un 21% (19% los de vaca, 44% los de oveja y 38% los de cabra).
- Las leches acidificadas han subido un 30,4%.
- Las bebidas a base de leche han subido un 134%.

Cuadro 1
PRODUCCIÓN DE LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS (TONELADAS)

| PRODUCTO | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Leche recogida | 6.100.800 | 6.444.700 | 6.691.500 | 6.634.300 | 6.656.900 | 6.681.500 |
| Vaca | 5.453.900 | 5.801.600 | 5.967.000 | 5.914.000 | 5.921.500 | 5.940.300 |
| Oveja | 304.800 | 310.000 | 348.600 | 351.300 | 357.300 | 377.400 |
| Cabra | 342.100 | 333.100 | 375.900 | 369.000 | 378.100 | 363.800 |
| Leche de consumo | 3.562.300 | 3.734.800 | 3.791.500 | 3.783.800 | 3.813.900 | 3.677.500 |
| Pasteurizada | 120.200 | 112.300 | 94.200 | 135.100 | 117.800 | 136.800 |
| Esterilizada | 495.500 | 513.100 | 518.700 | 537.000 | 553.200 | 596.600 |
| UHT | 2.946.600 | 3.109.400 | 3.178.600 | 3.111.700 | 3.142.900 | 2.944.100 |
| Leche concentrada | 58.300 | 65.500 | 59.900 | 53.000 | 65.300 | 59.600 |
| Productos en polvo | 16.400 | 26.100 | 41.300 | 32.600 | 17.500 | 17.400 |
| Nata de consumo directo | 68.600 | 103.000 | 78.200 | 70.100 | 66.600 | 74.900 |
| Mantequilla | 38.600 | 31.900 | 55.700 | 52.100 | 50.500 | 58.900 |
| Quesos (excepto fundido) | 255.000 | 265.200 | 289.000 | 298.400 | 303.700 | 308.900 |
| De vaca | 112.700 | 116.000 | 125.600 | 134.400 | 130.000 | 134.200 |
| De oveja | 27.600 | 25.900 | 35.400 | 36.800 | 37.300 | 39.700 |
| De cabra | 10.200 | 11.800 | 15.500 | 13.100 | 14.900 | 14.100 |
| De mezcla | 104.500 | 111.500 | 112.500 | 114.100 | 121.500 | 121.000 |
| Queso fundido | 30.900 | 25.600 | 29.000 | 22.900 | 21.900 | 21.200 |
| Leche acidificadas y fermentadas | 593.900 | 615.300 | 614.400 | 711.600 | 767.200 | 774.400 |
| Sin aditivos | 179.300 | 195.900 | 231.100 | 243.600 | 260.300 | 347.100 |
| Con aditivos | 414.600 | 419.400 | 383.300 | 468.000 | 506.900 | 427.300 |
| Gelificadas y otros productos frescos | 202.100 | 214.800 | 167.200 | 178.300 | 174.100 | 202.000 |
| Bebidas a base de leche | 178.200 | 231.900 | 271.500 | 329.700 | 347.000 | 417.700 |

Fuente: MAPA, Encuesta Láctea Anual.

Cuadro 2
COMERCIO EXTERIOR DE LECHE A GRANEL (TONELADAS)

| | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------|---------|---------|---------|
| Importaciones | 188.470 | 138.916 | 220.110 |
| Exportaciones | 69.379 | 69.246 | 32.610 |

De todo esto hay que resaltar el buen comportamiento de los productos más grasos, cuestión muy importante ante el aumento de leche de consumo y derivados refrigerados desnatados. Es importante el buen comportamiento de los quesos, y destacan particularmente las bebidas a base de leche, que se están definiendo como la nueva gama estratégica. España es importadora neta de productos lácteos y leche a granel. Las importaciones de leche a granel responden a varios factores: 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.

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 enseñas 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 importadoras 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

▼ 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, por otro



multiplicado por más de cinco desde la entrada en la CEE. 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 al suero, yogur y otros, Francia, Alemania, Bélgica y Portugal.

La producción ante las perspectivas de la desaparición de las cuotas

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 años 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, por otro. 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. El precio de la cuota ha bajado mucho y el mercado está controlado por la Administración, que

Cuadro 3
COMERCIO EXTERIOR DE LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS (MILES 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

▼ El ajuste de la producción en marcha en la actualidad, con las limitaciones a la producción, de momento está produciendo una baja considerable que puede llevar al incremento puntual de los precios



puede orientarlo hacia los ganaderos que considere más adecuados. Los criterios tomados tras la modificación del mecanismo de compraventa de cuotas, criticados por unos y alabados por otros, facilitaron la pérdida de cuota de la mayor parte de las comunidades autónomas, frente a Galicia, única que aumentó claramente su volumen.

En 2006, la cuota media de la UE-25 era de 103.079 toneladas por explotación, y la de la UE-15 de 263.495 toneladas. En España, al principio de 2007 había 26.568 explotaciones con una cuota media de 221.390 toneladas, un 16% por debajo de la media de la UE-15; el 70% de las

explotaciones (18.690) está por debajo de las 220.000 toneladas.

La situación estructural ha experimentado una enorme mejora, de manera que ahora hay muchas explotaciones que han superado el umbral de rentabilidad, aunque otras muchas seguirán desapareciendo. Por encima de las 300.000 toneladas de cuota se encuentra el 20% de las explotaciones y el 60% de la cuota.

En la última reunión de “Glogaláctea”, en enero de 2007, se abordó el problema de la liberalización de las cuotas y sus complejos efectos en el sector español, señalándose lo siguiente:

- > Las explotaciones que han jugado limpio y han comprado cuota en vez de recurrir al mercado negro, se encuentran con la pérdida de valor de la cuota antes de que hayan amortizado su valor.
- > Previsiblemente, habrá una bajada del precio ante la mayor cantidad de producto en el mercado a medio plazo. La composición de la gama final de la industria española no facilita la valorización del producto.
- > En el medio plazo será necesario un ajuste de los precios, más difícil por la previsible subida de los precios de la alimentación. Gran parte de las áreas productoras españolas tienen mal resuelto el suministro de alimentos y acusarán más los problemas. Este posible ajuste puede coincidir con los incrementos en los costes derivados de la aplicación de las políticas medioambientales, de bienestar animal y de seguridad alimentaria.
- > Sin embargo, el ajuste de la producción en marcha en la actualidad, con las limitaciones a la producción, de momento está produciendo una baja considerable que puede llevar al incremento puntual de los precios.

> Es posible que la desaparición de las cuotas produzca un desplazamiento de la producción hacia las zonas con mejores condiciones, que no tienen por qué ser las tradicionales. Este desplazamiento podría afectar a la distribución entre países miembros de la UE.

Como efecto colateral, hay que mencionar la disminución del número de terneros en el mercado, cuestión que ya está afectando negativamente a la producción de carne y que puede complicarse.

El cuadro nº 4 pone de manifiesto la importancia del proceso de concentración, que ha permitido que la cuota pase de 18.118 kilos por explotación en la campaña 1992/93 a 177.666 kilos en 2005/06, en la actualidad ampliamente superados.

Cuadro 4
EVOLUCIÓN DE LA ESTRATIFICACIÓN DE LA CUOTA

| ESTRATO (KG) | CAMPAÑA 1993/1994 | | CAMPAÑA 2005/2006 | |
|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Cuota | Explotaciones | Cuota | Explotaciones |
| <25.000 | 14% | 64% | 1% | 13% |
| 25.001 - 50.000 | 17% | 17% | 2% | 12% |
| 50.001 - 75.000 | 13% | 8% | 3% | 11% |
| 75.001 - 200.000 | 28% | 9% | 21% | 34% |
| 200.001 - 300.000 | 7% | 1% | 14% | 12% |
| >300.001 | 21% | 1% | 59% | 18% |

Fuente: FEAGA



▼
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 de vaca y cabra

Los mercados de leche

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 hacer subir 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. En la actualidad, nos encontramos ante un posible desabastecimiento de leche en la UE que, previsiblemente, forzará una subida de los precios.

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 comporta-

miento 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 denominación de origen, 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.

La transformación de la 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 seis 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 (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 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, si bien 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%).

Cuadro 5
EMPRESAS LÁCTEAS SEGÚN VOLUMEN DE LECHE TRATADA (DICIEMBRE 2004)

| ESTRATO (TN/AÑO) | NÚMERO DE EMPRESAS | VOLUMEN (MILES DE TN) |
|-------------------|--------------------|-----------------------|
| < 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 |

Las empresas del sistema lácteo

Las empresas que desarrollan su actividad dentro del sistema lácteo son muy diversas: 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, y un buen número de cooperativas. Todo esto hace recomendable el análisis específico de la situación empresarial.

Cuadro 6
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 de 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. Cabe citar que continúa el proce-

so de concentración: destaca el acuerdo entre Lactalis y Nestlé para formar una empresa para el mercado de refrigerados lácteos, y el acuerdo entre Covap e Iparlat para montar Lactiber con objeto de suministrar a Mercadona leche para su marca; así como la compra de Leche Celta por parte de la portuguesa Lactogal.

Dentro de este grupo líder se encuentran dos estrategias muy distintas: las firmas que apuestan por la reducción de 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. Ese 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 le-

Cuadro 7
PRINCIPALES GRUPOS LÁCTEOS POR RECOGIDA Y FACTURACIÓN (MILLONES DE LITROS Y MILLONES DE EUROS)

| EMPRESAS | RECOGIDA 03 | RECOGIDA 04 | RECOGIDA 05 | FACTURACIÓN 05 |
|---|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A. | 1.000 | 1.000 | 936 | 665,46 |
| Puleva Food, S.L. | 825 | 800 | 700 | 497,08 |
| Leche Pascual España, S.L. | 721 | 775 | 800 | 506,00 |
| Grupo Lactalis | 650 | 650 | 550 | 430,00 |
| Leche Celta, S.L. | 462 | 533 | 520 | 274,19 |
| Danone, S.A. | 475 | 500 | 500 | 1.115,00 |
| Iparlat – Kaiku | 390 | 400 | 400 | 250,00 |
| Forlactaria Operadores Lecheros, S.A. | 250 | 300 | 350 | 110,00 |

Fuente: Alimarket.

che líquida son Capsa (701 millones de litros en 2005), el grupo Leche Pascual (675), el grupo Puleva (606), el grupo Lactalis Ibérica (500), Leche Celta (490), Iparlat (350) y Leite Rio (295) y, a mayor distancia, Covap (190), Ilas (100) y Feiraco (81). Entre todas ellas reúnen casi el 100%. Las restantes están por debajo de los 80 millones de litros. Previsiblemente, el proceso de concentración y 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.

▼
El sector lácteo en su conjunto se enfrenta a cambios en profundidad, que van a exigir una mayor profesionalidad en todos los escalones de la producción

La producción de derivados refrigerados (yogures y postres) tiene como característica básica el alto ritmo de innovación, la inversión en I+D y 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 y Senoble, y 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 y Senoble, 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 una estrategia de entrada en producción a través de la participación en el capital de las empresas productoras 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 pe-



Cuadro 8 PRINCIPALES TENDENCIAS DEL SECTOR LÁCTEO

- 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.
- Consolidación de los lazos con los países vecinos: Portugal y Francia.
- 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 distribución 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.
- Las bebidas de base láctea se apuntan como la nueva línea estratégica de cara a los mercados.

queños productores de quesos tradicionales, cabe destacar el surgimiento de un pequeño grupo con visión empresarial, jóvenes gerentes y estrategias comerciales muy interesante, 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 productos de la tierra.

Conclusiones

El sector lácteo en su conjunto se enfrenta a cambios en profundidad, que van a exigir una mayor profesionalidad en todos los escalones de la producción. La perspectiva de la desaparición de las cuotas facilitará la deslocalización de la produc-

ción, que migrará a las zonas con mejores condiciones, tanto españolas como de otros países de la UE. En estas circunstancias sería conveniente la existencia de una interprofesional para afrontar menos traumáticamente los nuevos retos, pero el sector parece que ha dado la espalda a este foro de colaboración. La industria láctea española sigue concentrándose, y una parte de ella ha optado por la innovación y la diversificación, mientras otra sigue centrada en pocas gamas con escaso valor añadido. Las estrategias de la industria van a ser fundamentales para el futuro del sector en las distintas zonas. En este marco, las cooperativas pueden jugar un importante papel siempre que diseñen adecuadamente su estrategia. El nuevo escenario obligará a rehacer las relaciones entre agricultura e industria a todos los niveles, y exigirá mayor coordinación. ■