



## ¿Qué está pasando en el sector lácteo?

### Reflexiones sobre los grandes procesos de cambio

■ **ALICIA LANGREO NAVARRO**

Doctora Ingeniero Agrónomo. Directora de Saborá, Estrategias Agroalimentarias

El lácteo es uno de los sectores alimentarios que genera un mayor número de noticias en la prensa diaria: las caídas de precios en origen y las quejas y movilizaciones de los ganaderos o las noticias acerca de la desaparición de explotaciones aparecen periódicamente en los diarios, a esto hay que sumar las noticias generadas por las empresas, generalmente más abundantes que las originadas por otros sectores alimentarios. La presencia cotidiana de la existencia de este sector ante el gran público se completa, además, con el hecho de que es uno de los que genera más publicidad, una parte de su gama se mueve en el ámbito de los productos artesanos, hay muchos quesos con denominaciones de origen, el consumo de lácteos aparece en la mayor parte de los programas sobre nutrición, etc. En definitiva, posiblemente este sea uno de los sectores alimentarios del que más información reciba el gran público, y, sin embargo, el conoci-

miento de los grandes cambios que están teniendo lugar en su seno es muy escaso. Este artículo recoge unas reflexiones sobre esos cambios de fondo con el objeto de poner sobre la mesa elementos para una discusión en profundidad.

#### UNA PROFUNDA REESTRUCTURACIÓN EN EL SECTOR GANADERO

La presencia de las noticias sobre el sector ganadero responde a diversas cuestiones: es un sector en el que desde los primeros años del siglo XX se producen crisis cíclicas en los precios que perciben los ganaderos, sucediéndose épocas de escasez con precios altos y períodos de excedentes en los que se dejaba la leche sin recoger. Los diferentes sistemas de regulación, tanto el español, vigente desde finales de los años sesenta hasta la adhesión de España a la CEE, como la Organización Común de Mercado de la UE, no han conseguido acabar con estas fluc-

tuaciones, aunque sin duda han limitado su alcance y han permitido remuneraciones más altas.

Las fluctuaciones de precios son muy frecuentes en el sector agrario y por ellas se ven afectados muchos productos; sin embargo, posiblemente en ningún otro subsector tengan tanta repercusión como en el lácteo. Entre las causas que motivan esta diferencia se encuentran la dependencia que históricamente han tenido algunas regiones de la ganadería de leche (en Asturias, Cantabria y, en menor medida, Galicia la leche supone un porcentaje muy alto de su producción final agraria), la enorme base social ganadera que daba a los problemas lácteos una importante dimensión territorial y política o la dureza que se percibían en las condiciones de trabajo de los ganaderos.

En la actualidad muchas cosas son muy diferentes respecto a hace sólo unos años; no en vano el sector lácteo, y especialmente la ganadería de vacuno de le-

che, ha experimentado cambios muy profundos en un proceso que viene desde los años sesenta, pero que ha incrementado su ritmo desde la adhesión a la Unión Europea. Sólo desde finales de los años ochenta hasta la actualidad el número de explotaciones ha pasado de más de 200.000 a menos de 40.000 en la actualidad y, previsiblemente, esta caída continuará (1). Paralelamente ha aumentado la cuota media de producción por explotación, situándose en niveles más próximos a los de los grandes productores europeos. Pero, sobre todo, este proceso de concentración ha dado lugar a que la mayor parte de la cuota esté en explotaciones que tienen una dimensión suficiente o, al menos, pueden llegar a alcanzarla: sólo el 15% de la producción corresponde a explotaciones con menos de 75 toneladas (difícilmente viables a medio plazo) y el 40% corresponde a explotaciones con más de 300 toneladas.

En este proceso de concentración, el coste de lograr un sector competitivo y capaz de sobrevivir es dejar muchas explotaciones por el camino; unas se han orientado a carne, a producciones forestales, hortícolas o cualquier otra, y otras, posiblemente las más, especialmente en los numerosos casos de ganaderos de avanzada edad, simplemente han abandonado. Como resultado, la ganadería vacuna de leche actual se parece poco a la de hace veinte años y la mayor parte de las imágenes que aún guardan los ciudadanos ya no son verdad.

La reconversión de la ganadería vacuna de leche ha sido posible gracias al mercado de cuotas y a las operaciones de retirada financiadas por la Administración, que han hecho posible la salida remunerada de ganaderos, permitiendo el crecimiento de un núcleo viable. Uno de los peores efectos del proceso ha sido la dificultad del asentamiento de los jóvenes que querían instalarse o aumentar la producción, para los que la compra de cuota ha supuesto una barrera de entrada (2). Por otro lado, el ritmo de acceso a mayores volúmenes de cuota que ha permitido el proceso ha resultado más lento del que



necesitaban las explotaciones para rentabilizar sus inversiones, lo que ha favorecido la sobreproducción.

Este proceso de concentración de las explotaciones ganaderas ha tenido efectos distintos en las comunidades autónomas cuyos gobiernos en buena medida se han empeñado en arbitrar mecanismos para evitar la salida de cuota de sus territorios, de manera que el mercado de cuotas no ha tenido ámbito nacional. La estructura de las explotaciones ganaderas era muy diferente ya antes de la entrada de España en la UE, lo que, junto a algunos aspectos importantes del sistema lácteo, ha determinado que los efectos del proceso de concentración sean muy diferentes entre unas comunidades y otras. Cabe reseñar que el reparto de la cuota ha sido una de las cuestiones que más discusiones han generado dentro de las organizaciones agrarias.

Además de la dimensión, hay otra cuestión muy importante a matizar con respecto a las explotaciones ganaderas: no es suficiente alcanzar un umbral mínimo de dimensión para lograr asegurarse la viabilidad a medio plazo, máxime en unas circunstancias previsiblemente cada vez más difíciles, además es necesario conseguir una alimentación del ganado a precios razonables, para lo que resulta imprescindible disponer de una base forrajera próxima. En principio, una parte significativa de las grandes explota-

ciones de la cornisa cantábrica no disponen de esa base y se ven obligadas a recurrir a un mercado que no está bien organizado y les suministra un producto caro, mientras que las grandes explotaciones de otras áreas, en especial de Castilla y León, tienen más fácil acceder a una alimentación a precios razonables basada en los cultivos forrajeros y de cereales propios o del entorno. La importancia de este hecho es mayor en la medida en que los incrementos de los rendimientos que se están alcanzando, vinculados a la mejora genética y en las instalaciones, exigen la introducción de criterios científicos en la alimentación del ganado, haciéndola más intensiva. En estas condiciones, la deficiente estructura de abastecimiento de alimentos para la ganadería láctea en las zonas de producción tradicional de la cornisa cantábrica está jugando en contra de la competitividad de sus explotaciones.

#### EL PROBLEMA DE LA LECHE FUERA DE CUOTA

Cuando España ingresó en la UE, la ganadería láctea estaba inmersa en un plan de expansión encaminado a mejorar la dimensión de las explotaciones. La política de cuotas, aunque tardó mucho en implantarse dando lugar a todo tipo de picardías, suponía un cambio radical, que se imponía antes de que muchas explotaciones hubiesen conseguido alcanzar los



umbrales de rentabilidad (entonces mucho más bajos). Esa necesidad de crecer para sobrevivir por parte de los mejores ganaderos ha impulsado buena parte de las estrategias empresariales de estos años, dando lugar a la sobreproducción de leche.

Por otro lado, a lo largo de estos años las industrias lácteas han hecho fuertes inversiones que necesitan ser amortizadas, tanto en instalaciones como en publicidad y, en menor medida, en I+D. Paralelamente la dinámica empresarial del sector en el ámbito europeo y la presión de la gran distribución, en especial sobre la leche líquida, empujan a las empresas a crecer, para lo que necesitan más materia prima.

Así las cosas, tanto en el sector ganadero como en el industrial se han dado las condiciones para el florecimiento de un mercado paralelo de leche sin cuota que, puntualmente, ha llegado hasta el



20%. La presión de este mercado paralelo ha enrarecido los intercambios en el seno de la cadena de producción y, especialmente en algunos momentos, ha forzado una baja de los precios en campo más allá de lo razonable.

El desarrollo de este mercado paralelo en un sector tan regulado como el lácteo parece inimaginable sin algún tipo de tolerancia por parte de las Administraciones, a las que bloquear la situación les podría provocar problemas de imagen.

En el desarrollo del mercado paralelo de leche sin cuota ha sido importante el papel jugado por una parte de los “primeros compradores”. Contrariamente a lo que ha pasado con las explotaciones ganaderas, la cifra de primeros recogedores, muy alta, no ha caído, de forma que el proceso de concentración, necesario también en esta fase, ha sido mucho más lento. La cifra de estas empresas en la campaña 2001/02 superaba los 600 (574 en la campaña 2003/04), de los cuales más del 50% manejaban menos de 1.000 toneladas de leche y sólo 3 superaban las 300.000 toneladas. Más del 40% de estos compradores no desarrollaban ninguna actividad industrial, siendo

meros granelistas. Algo más de un tercio eran cooperativas o SAT.

Cabe citar, sin embargo, que las medidas tomadas por el MAPA en el último año tienen una firme voluntad de poner fin a esta situación, se han endurecido las condiciones para ser primer comprador y se han puesto en marcha medidas de control. Esta política, además, cuenta con el apoyo de la interprofesional INLAC. El nuevo proyecto de aplicación de la trazabilidad en el sector, amparado por el MAPA y las Consejerías de Agricultura de las CCAA, y basado en la existencia de una base de datos que permitirá el seguimiento de todos los operadores y de las cantidades comercializadas, está llamado a convertirse en una formidable herramienta para enfrentar el problema del mercado de la leche sin cuota.

Posiblemente, la permisividad y compli- cidad que la leche sin cuota ha encontrado en España se deba a la percepción de que la UE trataba injustamente a nuestro país al imponer una cuota nacional inferior al consumo. Pero ese argumento no sirve en el marco de la Unión, donde existe un mercado único y un único ámbito de consumo. ¿Qué pasaría si se aplicase ese mismo principio a las producciones hortofrutícolas, al vino o al aceite?

### EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO Y EL PAPEL DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN

Desde hace muchos años, España tiene un consumo de leche líquida por habitante superior a la media europea, que se concentra en la gama de larga duración, siendo insignificante la participación de la leche pasteurizada (3). Es también superior el consumo de yogures y postres refrigerados, pero sin embargo es muy inferior el consumo de queso, que, después de un incremento significativo tras la adhesión a la CEE, se estancó, y de mantequilla (4).

Los consumos de los productos lácteos que llevan más tiempo en el mercado apenas crecen; sin embargo, en todos aquellos en los que se introducen innovaciones, los incrementos son importantes.



Este fenómeno está ligado al buen comportamiento de la gama de yogures y postres refrigerados, en los que la innovación es muy rápida y profunda, tanto en cuestiones radicales como en diversificación de producto, habiéndose incrementado los ritmos en los últimos años según aumenta la competencia entre empresas y las marcas de la distribución participan en el juego. Esta gama es además la que acapara las inversiones en publicidad.

Hasta hace unos años el consumo de la leche líquida no respondía a esos parámetros. Era un alimento esencial, imprescindible en la dieta de niños, mujeres o ancianos. En la España de nuestros padres (y en la de nuestra infancia) era sinónimo de desarrollo. Sin embargo, las cosas han cambiado radicalmente, el comportamiento de la alimentación como un consumo, regido por las modas, está provocando una caída en el consumo de la leche básica y un incremento de las diferentes “novedades”: leche desnatada y semidesnatada, batidos, leches enriquecidas, etc. Estos nuevos productos son los responsables del repunte de los precios medios de la leche líquida al consumo.

En buena medida los quesos, tanto los tradicionales españoles de pasta dura como los vinculados a las DOP o los tipos de otros países europeos, se habían que-

dado fuera de este proceso de innovación. El incremento del consumo detectado tras la adhesión respondía más a la mayor presencia en el mercado de las variedades europeas. Sin embargo, las cosas están cambiando: se han incrementado los formatos y presentaciones de los quesos con mercados maduros, se ha ampliado la gama de quesos frescos o pastas de quesos y ha aumentado el número de quesos tradicionales (con o sin DOP) que llegan a los mercados. La nueva oferta de quesos es la responsable del repunte de su consumo.

No puede analizarse seriamente el consumo de productos lácteos sin considerar el papel jugado por la gran distribución, diferente en cada gama de productos pero importante en todos ellos. La gran distribución ostenta una cuota de mercado muy alta: por encima del 90% para la leche líquida, el 95% en yogures y el 85% en derivados refrigerados. Incluso en la gama de quesos, que ha mantenido mucho tiempo el predominio de la tienda tradicional, la gran distribución ya acapara casi el 85%.

La leche líquida UHT se convirtió pronto en un reclamo para los primeros hipermercados, lo que suponía una guerra permanente de ofertas y precios a la baja que aún hoy se mantiene (5). Paralelamente se inició la producción de leche



con marca de distribuidor, hoy por encima del 40%, que ha sido una herramienta importante en las relaciones entre la industria y la distribución. Hoy todas las empresas trabajan marcas de la distribución y algunas se han especializado en este segmento (6).

Dentro de los derivados refrigerados las marcas de la distribución se concentran en los yogures básicos y en general en los productos más maduros en el mercado, mientras las empresas más innovadoras se centran en los nuevos productos. La entrada de la gran distribución en las gamas de refrigerados ha permitido la existencia de industrias especializadas en producir exclusivamente para ella.

Dentro de la gama de derivados refrigerados, cabe señalar el papel que están jugando las firmas de la gran distribución especializadas en descuento duro en la entrada en España de productos alemanes.

Dentro de la estrategia de innovación hay que incluir a los zumos con base láctea, que ya se han asentado en el mercado. En la producción de estas gamas participan, además de algunas firmas de leche líquida, envasadoras de zumos o de aguas.

El mantenimiento de una cuota de participación en el mercado alta para la distribución tradicional se ha basado en el mercado de queso al corte, todavía muy importante. El desarrollo de los quesos en la gran distribución está vinculado, por un lado, al incremento de formatos y presentaciones capaces de adaptarse a la venta en lineal y, por otro, al incremento de la venta en mostrador en algunos de los establecimientos de mayor calidad. Los quesos frescos y envasados en pequeñas porciones son los que mejor han entrado en la gran distribución. Además, los quesos tradicionales y/o con denominación de origen se encuentran presentes en los espacios de "productos de la tierra" o "gourmets" que ya se ven en gran parte de las grandes tiendas.

La importancia de la gran distribución en la cadena de producción de lácteos se debe en buena medida a la centralización



de las decisiones de compra que ha tenido lugar en los últimos años. Esta centralización posiblemente alcance un rango europeo para los grandes productos. Este hecho obliga a una concentración muy alta de los suministradores y limita el acceso a los grandes mercados de las empresas de mediano tamaño.

### ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA ESTRATEGIA DE LAS INDUSTRIAS

La primera cuestión a reseñar es el peso de la leche líquida en la producción final de la industria española, más del 80% en volumen, frente a un 16% de media en la UE, los yogures y restantes productos refrigerados alcanzan el 12,2% (3,5% en la UE), la mantequilla el 0,7% (23,2% en la UE) y el queso el 2,6% (32,4% en la UE). Es decir, la producción española se centra en la producción con menor valor añadido, que es a la vez la más presionada por la gran distribución.

La estructura de la producción láctea final tiene serias implicaciones geográficas, ya que la mayor parte de las áreas productivas tradicionales, sobre todo las de la cornisa cantábrica, apenas cuentan con derivados refrigerados e incluso algunas con pocos quesos, de forma que centran sus producciones en la gama de menor valor añadido, la leche líquida.

Hasta hace poco, esta estructura pro-

ductiva ha mantenido a España en niveles bajos de productos intervenidos. Sin embargo, el auge de los productos desnatados ha comportado la acumulación de importantes stocks de mantequilla que los bajos niveles de consumo no absorben fácilmente.

La estructura de la industria láctea está condicionada por la situación de las firmas especializadas en leche líquida, que son las que manejan mayores cantidades de materia prima. Según el MAPA (2001) el sector presenta un nivel de concentración medio, las cinco mayores firmas reúnen más del 40% de volumen de leche (7) y las 17 primeras alcanzan el 70%. En esas fechas el MAPA daba la existencia de unas 600 empresas.

Un rasgo importante en el sector lácteo español es la escasa participación de las cooperativas en la industrialización de la leche. Aunque dentro del grupo cabecera se encuentran tres empresas con participación de cooperativas, la mayor parte de las cooperativas lácteas se limitan a la recogida.

El proceso de concentración del sector ha sido importante, sobre todo en las firmas orientadas predominantemente a la producción de leche líquida, segmento en el que resulta imprescindible dados los escasos márgenes y la presión de los ganaderos por conseguir mayores precios en campo y de la gran distribución por lograr precios más bajos. En este producto, que se comporta como un *commodity* y en el que tienen escasos resultados las campañas publicitarias, cualquier estrategia para bajar los costes resulta fundamental (8). La situación del mercado de leche líquida es responsable en buena medida de los precios en campo (9).

Las estrategias de las firmas especializadas en leche líquida para enfrentar esta situación han sido varias: aumentar la dimensión, diversificar dentro de la misma gama (leches desnatadas, enriquecidas, saborizadas, etc., productos en los que ya hay margen para hacer publicidad), diversificar a otros productos lácteos (derivados refrigerados, quesos, etc.), mejora de la valorización de los productos de la frag-



mentación de la leche (sueros, natas, etc.), algunas se han aventurado en otros subsectores alimentarios con desigual éxito. De todas ellas cabe citar la importancia del proceso de cocción, todavía inconcluso, que ha alcanzando una dimensión mundial (10). Dentro de España este proceso de concentración necesariamente tiene que continuar.

La situación actual de las empresas lácteas no puede entenderse sin una mirada a la historia del sector. Así, cuestiones como el mantenimiento de la concesión de la venta de leche pasteurizada en las ciudades durante un largo tiempo, la politizada salida dada a la empresa pública LESA o la estrategia más o menos exitosa de algunos Gobiernos autonómicos de mantener empresas propias (o bajo su influencia) han condicionado fuertemente la situación actual.

El mundo de los derivados refrigerados sigue liderado por Danone (11), aunque esta empresa se está viendo forzada a incrementar sus inversiones en I+D y en publicidad, así como a incrementar el número de nuevos productos en el mercado para mantener su posición (12). Por el momento, este sigue siendo uno de los segmentos del mercado que permite mayores márgenes. Como novedad de los últimos años, cabe citar el asentamiento de empresas especializadas en productos maduros para marcas de la distribución.

El segmento de los quesos de gran mercado, tanto tradicionales españoles como convencionales u oriundos de otros países europeos, también ha experimentado recientemente un proceso de concentración considerable. Aquí conviven empresas de capital español y multinacional, especialmente francés, aunque también es importante la presencia americana. Sin embargo, el mayor dinamismo se encuentra en los segmentos de queso fresco, que se están comportando muy bien.

Otro mundo lo constituyen las empresas que producen quesos tradicionales, con o sin denominación de origen. Se trata de firmas pequeñas, en general con deficientes estrategias empresariales que



además se encuentran frente al problema de la inexistencia de canales adecuados de comercialización. Sin embargo, este es un segmento con un éxito probado en el mercado, buscado por los consu-

midores y que se desenvuelve muy bien en el canal HORECA, que permite mejores precios. Por el momento, los quesos tradicionales se mantienen bajo mínimos, a pesar de que ofrecen una de las mejores formas de valorizar la leche y que son altamente demandados (13).

En términos generales, se puede plantear que ya existe una interconexión muy alta entre el sistema lácteo francés y el español, debido especialmente a la presencia de capital francés en nuestro país. Las empresas francesas normalmente vienen a quedarse, cosa menos frecuente por ejemplo en el capital americano (excepción hecha entre otras de Kraft). ■

**ALICIA LANGREO NAVARRO**  
Doctora Ingeniero Agrónomo  
Directora de Saborá,  
Estrategias Agroalimentarias

### NOTAS

(1) De cara a que esta concentración contribuya a reordenar el sector y apoye la integración de los jóvenes, el MAPA ha anunciado mayores pagos a los ganaderos de más edad que se retiren y más ventajas para los jóvenes que se incorporen.

(2) Las ventajas para los jóvenes en la adjudicación de la cuota y los diversos repartos han sido insuficientes.

(3) A pesar de que permite la existencia de empresas de nicho con buenos resultados.

(4) El queso en España no suele tomarse como postre como sucede en otros países de la UE, y el consumo de aceite, especialmente de oliva, desplaza a las restantes grasas.

(5) Una de las principales actividades de la interprofesional INLAC es el plan de control de venta de leche "a pérdidas" (por debajo de coste) en la gran distribución.

(6) Incluso varios grupos ganaderos se han planteado poner en marcha una industria con el objetivo de hacer leche líquida para la gran distribución.

(7) La reciente compra por parte de Lactalis de las empresas que tenía en España el grupo también francés 3 A y el acuerdo entre IPARLAT y las cooperativas catalanas incrementa estas cifras.

(8) En este contexto no se entiende el mantenimiento del envase en tetra pack, que resulta muy caro, cuando podría ser sustituido ventajosamente por PET, ya generalizado en otros alimentos líquidos. Posiblemente el tipo de rela-

ción establecido por tetra pack (con frecuencia facilita la instalación de la maquinaria) dificulte ese cambio.

(9) La situación opuesta a la española se encuentra en Italia, donde la materia prima propia se destina fundamentalmente a quesos de alto valor, mientras la leche de consumo en gran medida se importa, sobre todo del sur de Alemania. Este hecho permite que Italia sea el país donde la remuneración a los ganaderos es mayor.

(10) La crisis de Parmalat, con la necesaria venta de las firmas de algunos países, ha dado un impulso a este proceso, en el que destacan entre otras las fusiones de las cooperativas del norte de Europa (ARLA), el crecimiento de Dean Foods, la expansión de las firmas francesas o los acuerdos de Nestlé con Fonterra.

(11) Empresa de capital francés donde mantienen una participación importante los antiguos dueños de Danone España, que se fusionó con su homónima francesa hace ya más de una década.

(12) Un ejemplo de la lucha mantenida en este segmento de la producción es la dura batalla mantenida por el grupo Leche Pascual y Danone por la autorización de la denominación "yogur pasteurizado después de la fermentación".

(13) Estos productos se mueven muy bien en los mercados de radio corto, están vinculados al auge del turismo de interior y su desarrollo puede ampararse en los programas de desarrollo rural.