

# EL PAPEL DE LA INDUSTRIA EN LA COORDINACION DEL SISTEMA DE LACTEOS ASTURIANO (\*)

Por  
ALICIA LANGREO (\*\*)  
RUTH RAMA (\*\*\*)

Madrid, Octubre de 1987

## I. INTRODUCCION

### I.1. *Objetivos*

**E**N este trabajo se analiza un aspecto de la coordinación del sistema de lácteos asturiano, el referente a las relaciones contractuales entre la industria procesadora y los ganaderos, partiendo de la posición de las industrias (1).

---

(\*) Este trabajo se finalizó en octubre de 1987. En este período de tiempo las estructuras ganaderas no han variado apenas, ya que aún no se han dejado notar los efectos de la Adhesión. Entre los principales sucesos que afectan al sector lácteo destacamos: endurecimiento de la P.A.C.; la no determinación aún de las cuotas individuales; los programas de retirada voluntaria. En este tiempo se han sucedido épocas de escasez y de abundancia de materia prima, con las correspondientes alzas y bajas en los precios. En diversas ocasiones las firmas procesadoras han intentado llegar a acuerdos para el reparto de las zonas de recogida, pero estos acuerdos han tenido períodos muy cortos de vigencia. Promovido por la Administración en el invierno-88 se firmó un acuerdo interprofesional (A.I.C.L.E.) que no ha evitado los ciclos en los precios. La industria asturiana ha seguido un proceso de concentración. Algunas de las empresas pequeñas (Grupo II) y medianas (Grupo I) se han vendido a grupos empresariales mayores; una firma del Grupo F se ha instalado en Asturias mientras otras han abandonado su recogida, otras de las empresas del Grupo I han ampliado su recogida.

Las autoras agradecen a Manuel Rodríguez Zúñiga, Rosa Soria y Javier Sanz la lectura y comentarios hechos a este trabajo. Igualmente agradecen a Javier Argüelles, a José Pérez Rivero y Francisco Rodríguez, así como al Consejero de Agricultura, Jesús Arango, y a todas las empresas que respondieron a nuestras preguntas el apoyo prestado para la realización del trabajo de campo.

La participación de Ruth Rama fue posible gracias al apoyo de la C.I.C.Y.T.

(\*\*) Ingeniero Agrónomo.

(\*\*\*) Economista. Instituto de Economía y Geografía Aplicada. C.S.I.C.

(1) En este trabajo no se aborda la situación de los pequeños productores artesanos de quesos que trabajan en un sistema de integración vertical absoluta ni otras cuestiones acerca del abastecimiento de leche de las indus-

— Revista de Estudios Agro-Sociales. Núm. 149 (julio-septiembre 1989).

En concreto, se pretende analizar las características de las relaciones contractuales de una muestra significativa de empresas que recogen la leche en el Principado; determinar las diferentes estrategias de las empresas según su propia idiosincrasia (vinculación al capital o tecnología extranjeras, tipo de «product-mix», tamaño...) y establecer una tipología de relaciones contractuales. Quedarán por estudiar las transformaciones experimentadas en las relaciones contractuales en las diferentes coyunturas del mercado, aspecto este en el que nos limitamos a avanzar algunos aspectos.

## I.2. Aspectos teóricos

En este trabajo se entiende por coordinación vertical al proceso a través del cual la oferta y la demanda son mutuamente ajustadas en función de la cantidad, calidad, localización y momento de la entrega del producto agrario a la industria (2). Por tanto, la coordinación vertical involucra a la forma de armonizar las etapas de producción y «marketing» del producto (3).

Los principales mecanismos de coordinación vertical en el sistema alimentario son; el mercado abierto, las relaciones contractuales y la integración vertical. Siendo el primero el más sencillo.

La interpretación de la naturaleza de las relaciones contractuales varía según los autores. Algunos consideran que el contrato constituye un simple mecanismo para establecer los términos de una operación futura, a la vez que permite estrechar las relaciones entre las funciones de producción y de «marketing»; esta última característica facilitaría el flujo de bienes, servicios e información entre los agentes económicos responsables de ambas funciones. Por tanto, el contrato aparece como un paliativo a las imperfecciones del mercado abierto (4).

---

trias como son las relaciones inter-empresariales dentro de la misma fase de la producción. Estos mecanismos aparecen en la tesis de Langreo, A. Respecto a las características del sector ganadero en las relaciones contractuales nos remitimos al trabajo de Soria et al *La Agricultura Contractual: El Sector Lácteo Asturiano* en la Revista Agrosociales n.º 144.

(2) Mighell, R. y Jones, A. *Vertical Coordination and Contract Farming*, Agricultural Economics Report n.º 19, USDA, Washington DC., 1963.

(3) Marion Bruce, W. *The Organization and Performance of the U.S. Food System*, Lexington Books, Mass/Toronto, 1986.

(4) Minot, N. *Contract Farming and its Impacts on Small Farmers in Less Developed Countries*, Michigan University, 1986.

Siguiendo al respecto con la escuela de Goldberg, Scott define a la cadena alimentaria como un conjunto intervencional de transacciones que abarca desde los proveedores de inputs agrícolas, en un extremo, a los productores agrarios, los procesadores de alimentos, los mayoristas y los minoristas, hasta llegar al consumidor final en el otro extremo.

Según Scott, cada una de las relaciones puede ser de dos tipos: de mercado, cuando las partes involucradas no están sujetas a propiedad o control común y entran voluntariamente en la transacción y de tipo jerárquico, cuando existe una forma de subordinación.

Al igual que Minot, Scott opina que el contrato de producción surge debido a las imperfecciones del mercado; pero además, este autor hace hincapié en la diferencia existente entre la información que tienen agricultores e industriales. Esta diferencia se podría superar dentro de una coordinación vertical del mercado en la que se establecen relaciones asimétricas debido a la mayor capacidad de control por parte de la industria.

Según esta interpretación, el contrato de producción se caracteriza por conjuntar las siguientes particularidades: es un contrato de futuro para un producto determinado; es un tipo de transacción que vincula a los mercados de factores con los mercados de productos agropecuarios; los diferentes tipos de contratos establecen diferentes sistemas de pago y de distribución de riesgos y beneficios entre los agricultores y los restantes agentes económicos del sistema (5).

Esta no es la única interpretación; otros trabajos consideran a la agricultura contractual como una forma atípica de inversión en agricultura por parte de la industria alimentaria (6).

Finalmente, para algunos autores inspirados en la economía política, los contratos de producción o los mecanismos de precios son «técnicas de gestión» del mercado que corresponden a distintos sistemas de regulación sectorial. Según estos autores «el elemento central de esta gestión es el modo de fijación de los precios...

---

(5) Scott, C.D. *Transnational Corporations and Assymetries in the Latin American Food System*, Conference on the Americas in the New International Division of Labour, University of Florida, Gainesville, Abril 1983.

(6) Oman, C. y Rama, R. *Las Nuevas Formas de Inversión Internacional en la Agroindustria Latinoamericana*, en Comercio Exterior, Vol. 36, n.º 10 México, Octubre de 1986.

que, a su vez, ajustan la oferta a la demanda y funcionan como umbrales para los procesos de concentración-eliminación de las explotaciones ganaderas...» (7).

Casi todos los autores coinciden en que las principales razones por las cuales las empresas y/o los agricultores pueden preferir las relaciones contractuales al mercado abierto son la transferencia de tecnología al sector agrario, la estabilización de los precios, la regularidad en el suministro de productos poco frecuentes o insuficientes de manera que se pueda aprovechar mejor la capacidad instalada, el suministro a los agricultores de determinados inputs y servicios especializados y la disminución del riesgo.

Para cada mercado concreto, el que las relaciones contractuales se mantengan o no depende de que sigan siendo necesarias para asegurar al menos una parte de dichos objetivos. Las fluctuaciones encontradas en el caso del sistema lácteo asturiano ilustra esto claramente.

### 1.3. Metodología

La base fundamental para este estudio ha sido el trabajo de campo realizado por las autoras con las industrias lácteas asturianas en el invierno de 1986/87. Se ha trabajado con las 7 mayores empresas recolectoras con sede en Asturias, así como con 2 empresas foráneas que adquieren en el Principado cantidades importantes de leche. Con objeto de poder comparar comportamientos diferenciales se han estudiado también pequeñas firmas locales.

Las entrevistas realizadas a las industrias constan básicamente de tres grandes bloques: aspectos de producción y mix final, características de la recogida y aspectos fundamentales de la coordinación establecida con el sector ganadero.

Posteriormente se efectuó una labor de homogeneización de la información recogida, que permitió tipificar en tres grandes grupos a las empresas que actúan en Asturias, así como determinar

---

(7) Gouin, D.M. Hairy, D. et Perrand, D., *Québec, France, Etats-Unis: Crise Laitière et Transformation des Modes de Régulation Sectoriels*. INRA, Grenoble/Paris, 1985.

las modalidades de coordinación vertical de un grupo representativo de firmas, que suponen alrededor del 80% de la leche recogida en el Principado.

## II. EL SISTEMA LACTEO ASTURIANO

Antes de abordar el estudio de las relaciones contractuales describiremos someramente algunas características del sistema lácteo asturiano que afectan al tipo de relaciones que se establecen. En todo momento nos referiremos a la leche «vendida» a la industria, queda fuera de este trabajo tanto la leche producida para el autoconsumo, como la destinada a venta directa o a la transformación en quesos en la propia explotación (estos tres conceptos suponen aproximadamente el 20% de la leche producida, aunque están perdiendo importancia).

En primer lugar Asturias es una de las grandes zonas productoras de leche española y, por tanto uno de los principales centros de abastecimiento de materia prima para la industria láctea. En 1986 su producción fué de 708.515 miles de litros, el 12% de la producción total española. Contrariamente a lo que sucede en la vecina Galicia, en Asturias se transforma la mayoría de la leche producida, lo que la sitúa fuera del conjunto de autonomías exportadoras de leche cruda. El desarrollo del sistema lácteo asturiano llevó a que las grandes firmas de origen no asturiano instalasen plantas transformadoras en la región en vez de transportarla cruda (8).

En cuanto al «product-mix» resaltamos el peso que tienen los productos tradicionales, la mayoría con poco valor añadido y en gran proporción destinados a la intervención. Así, las producciones asturianas de mantequilla y leche en polvo rondan el 50% de la producción nacional de estos productos, en leche esterilizada

---

(8) COAG, «Informe sobre el sector Lácteo», Madrid, Diciembre de 1984. Colino, J. *El Comercio Interregional Español de Leche y la División Internacional del Trabajo en el Sector Lácteo Comunitario*. Agricultura y Sociedad n.º 16.

Carantoña, E. y Pérez Rivero, J. *El Impacto sobre la Agricultura Asturiana de la Entrada de España en la C.E.E.*, Oviedo 1984 (no publicado).

F.O.R.P.P.A., *El Sector Lácteo en España y en la C.E.E.*, M.A.P.A., 1985.

y nata se aproxima al 20%, pero sin embargo en yogures no llega al 2%. En general los productos mayoritarios requieren técnicas sencillas y no precisan una gran calidad bacteriológica en la materia prima.

Coincidente con este «producto-mix» final, destacamos la elevada participación del consumo intermedio sobre el costo total (78,3%), dato que sugiere una actividad manufacturera poco diferenciadora del producto (9).

Esta situación se plasma igualmente en la distribución de las empresas proporcionada por la Federación de Industrias Lácteas Asturiana para 1985, según la cual 6 empresas producen leche pasteurizada, 6 producen leche esteril, 4 leche U.H.T., 8 leche en polvo, 1 yogures, 3 batidos, 9 suero líquido, 4 suero en polvo, 26 quesos de distinto tipo, 14 mantequilla y 9 nata (10). En el cuadro n.º 1 se recoge el mix final de las empresas sobre las que se ha trabajado correspondiente al año 1986.

Destacamos el elevado grado de concentración de la recogida que configura la presencia de un oligopolio de compra. Esta situación ya fué estudiada en 1984 por otros autores (11) en base a datos de la Consejería de Agricultura. Según ese trabajo las 6 mayores empresas generaban el 87,6% de la producción de lácteos de la región y recogían el 83,2% de la leche tratada.

Otro aspecto a resaltar es el elevado número de explotaciones existentes en el Principado (44.000 según la Encuesta del M.A.P.A. de 1980, de las que menos de la mitad, 17.192, están apuntadas al R.E.P.L., menos de las que abastecen a las 7 mayores empresas), la dispersión de la recogida, el bajo volumen individual entregado y la escasez de frío en las explotaciones. Aspectos todos ellos que analizaremos al considerar la recogida, pero que mencionamos aquí por su influencia en el tipo de relaciones establecidas.

Por último, dentro de este punto destacamos el papel jugado por el Estado a través de diversas medidas de política agraria, para forzar la modernización del sector, actividad esta en la que oca-

---

(9) S.A.D.E.I., *Canales y Flujos de Comercialización en Asturias*, Oviedo, 1985.

(10) Estos datos no coinciden exactamente con los de la Consejería de Agricultura de 1983.

(11) Carantoña, E. y Pérez Rivero, J., Obra citada.

Cuadro n.º 1

DIVERSIFICACION DE LAS PRODUCCIONES DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS LACTEAS ASTURIANAS 1985

Producciones Empresas	Leches líquidas		U.H.T.	Polvo (2)	Mantequilla	Sueros	Yogures	Infantil	Quesos		Nata
	Pasteurizadas	Esteril							frescos	Refrigerados lácteos	
Nestlé (3)	-	-	-	X	-	X	-	X	X	-	X
Clas	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X
La Polesa	X	X	X	-	X	-	-	-	-	X	X
Ilas (1)	-	-	X	X	X	X	-	-	-	-	X
Arias	-	-	-	X	X	X	-	-	X	-	X
Lagisa	X	-	X	-	X	-	-	-	X	X	X
Danone	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
M. Riera	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-	X
M. Tineo	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X
M. Villaviciosa	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X
Lácteos Montev. Verde. ...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
Granja La Luz	X	X	-	-	-	X	-	-	-	-	X
I. Granderroble	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X

Fuente: Elaboración propia

(1) Las empresas de leche en polvo frecuentemente trabajan a maquilla o compran leche para tener abastecida su instalación.

(2) ILAS tiene 3 instalaciones para polvo.

(3) NESTLE recientemente ha dejado de hacer leche condensada en Asturias.

sionalmente han colaborado las empresas en la medida que necesitaban una calidad determinada en la materia prima para la obtención de un producto final concreto.

### III. DETERMINACION DE UNA TIPOLOGIA DE LAS EMPRESAS QUE RECOGEN LECHE EN ASTURIAS

En este capítulo se realiza una clasificación de las empresas que operan en Asturias dentro de tres grupos, con el propósito de analizar más adelante sus diferencias de comportamiento en la relación contractual con los ganaderos (cuadro n.º 2).

Respecto a las firmas de implantación asturiana se ha trabajado con un grupo de 27 empresas seleccionadas de una relación de 30 firmas facilitada por la Asociación de Empresarios de Industrias Lácteas (12). Además de las empresas con fábrica en Asturias, se ha trabajado con un grupo de empresas foráneas, Grupo F, que tienen su centro de recogida o fábrica fuera del Principado, pero que durante el período estudiado se han abastecido de ganaderos asturianos. En ese último grupo distinguimos entre las empresas que establemente recogen leche en las zonas limítrofes asturianas desde Galicia o Cantabria, y aquellas que coyunturalmente han entrado a recoger leche en la región en el momento de más dura competencia, fenómeno detectado en el período de estudio.

Se ha recurrido a cuatro criterios básicos de clasificación: Volumen de recogida de leche en el Principado; existencia de conexiones de capital con empresas de ámbito nacional o transnacional; existencia de acuerdos tecnológicos con empresas transnacionales y diversificación de la producción.

La clasificación por el volumen de recogida atiende, en cierto modo, al volumen de la firma y se aplicó exclusivamente a las empresas asturianas, ya que las empresas del Grupo F solo reco-

---

(12) Según los datos del M.A.P.A. correspondientes a 1983 en Asturias funcionaban 34 establecimientos lácteos. Sin embargo la Encuesta Industrial de 1982 reseña 76. Mientras, para la Consejería de Agricultura y Pesca del Principado en 1982 funcionaban 37 empresas con 48 establecimientos.

Cuadro n.º 2

TIPOLOGIA DE LAS EMPRESAS LACTEAS QUE OPERAN EN ASTURIAS, 1986

Localización de las instalaciones	Volumen recogida en otras Autonomías %	Empresa recogida en otras Autonomías	Empresas con más de 1 establecimiento en Asturias (*)		Número de empresas con participación extranjera		Empresas con acuerdos tecnológicos con firmas internacionales			Porcentaje productos lácteos/ventas totales		Mix final (**)
			Mayoritario	Minoritario	No tienen	Total	Parcial	No	50%	50%	100%	
ASTURIAS	100%											
Grupo I	85%	6 Empr.	2	2	1	4	3	1	1	2	4	Leches líquidas Yogur Quesos Leche en polvo
7 Empresas												
GRUPO II	15%	20 Empr.	0	0	0	20	0	0	0	0	20	Quesos Mantequillas
20 Empresas												
OTRAS AUTONOMIAS												
Grupo F	nd	4	0	1	0	3	1	0	3	2	1	Leches líquidas Quesos Mantequilla
4 Empresas												

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo y memorias de las empresas.

(\*) Se refiere únicamente a centros transformadores

(\*\*) Referido sólo a productos cabecera

gen un porcentaje variable de su materia prima en Asturias y el aplicarles este criterio supondría subvalorar su tamaño real. En cuanto a la vinculación a capitales extranjeros, hemos establecido como uno de los objetivos del trabajo la determinación de comportamientos diferenciales según la existencia o no del mismo y las fases de la producción en las que se encuentre, especialmente si afecta solo a las fases de comercialización del producto final o a las de producción.

*La clasificación obtenida ha sido la siguiente:*

- Grupo I; incluye a las firmas mayores, que en su conjunto recogen el 85% de la leche del Principado, lo constituyen: Central Lechera Asturiana (C.L.A.S.), Industrias Lácteas Asturianas S.A. (I.L.A.S.), NESTLE, Mantequerías Arias, Central Lechera de Gijón (LAGISA), DANONE y POLESA (13).
- Grupo II; integrado por las restantes empresas asturianas cuyo volumen conjunto de recogida solo representa el 15% de la leche adquirida por las industrias.
- Grupo F; esta constituido por las empresas foráneas que se abastecen en Asturias; en el momento de realizar el trabajo de campo eran: KRAFT Leonesas, Lactaria Española (LESA) con RAM (Cantabria) y COMPLESA (Galicia), Unión Industrial y Agro-ganadera (UNIASA) y Leche Pascual.

Con la única excepción de La Polesa, todas las empresas del Grupo I y F son de ámbito nacional; solo dos empresas del Grupo I (Nestlé y M. Arias) y una del grupo F. (Kraft L.) tienen una participación mayoritaria del capital extranjero; todas las del Grupo II son estrictamente regionales.

---

(13) A la información aportada por Carantoña, E. y Pérez Rivero, J. (Obra citada) se ha añadido la firma La Polesa en el grupo de cabeza, ya que, por el volumen recogida en el momento del trabajo de campo, superaba a algunas de las empresas reseñadas. Destacamos que de la información recogida se desprende que la firma C.L.A.S. recoge algo menos de un tercio.

---

Respecto a la posible influencia de empresas extranjeras, consideramos la existencia de tres vías: participación directa de firmas extranjeras en el capital de la empresa, ya tratado; los casos de «joint-venture» como DANONE y las formas de transferencia de tecnología por la vía de franquicias o acuerdos (C.L.A.S. con la francesa SODIMA-YOPLAIT así como las conversaciones en las que participó LAGISA junto con otras empresas españolas para asociarse a la holandesa Melkunie Holland). En todos los casos se trata de firmas de los Grupos I y F.

Otra diferencia importante entre las firmas del Grupo I y el F por un lado y las del Grupo II por otro es el grado de diversificación de la producción. En general las empresas transnacionales tienden a ser más diversificadas que las españolas fuera del sector lácteo, aunque recientemente es frecuente la entrada en el envasado de zumos por parte de las últimas. En general las empresas de ámbito nacional presentan mayor grado de diversificación que las regionales. Estas últimas, más pequeñas, se dedican exclusivamente a lácteos (14).

Referiéndonos sólo al sector lácteo, constatamos que las empresas clasificadas en el Grupo II producen básicamente quesos y mantequilla (trabajo de Carantoña y Pérez Rivero); algunas de las firmas de este grupo también producen leches líquidas y nata y, menos frecuentemente, leche en polvo. En la mayoría de los casos se trata de productos que requieren una inversión relativamente pequeña y que no presentan problemas de índole técnica, además de estar acogidos a los programas de intervención.

La importancia de los productos tradicionales es clara también en el grupo de las empresas líderes, de acuerdo con la especialización productiva de la región. Todas las firmas del Grupo I, a excepción de La Polesa, Danone y Lagisa, producen leche en polvo; por otro lado en cuatro sociedades (C.L.A.S., Lagisa, La Polesa e I.L.A.S.) las leches líquidas representan una proporción muy alta de sus ventas.

Únicamente una empresa del Grupo I se dedica a la producción de yogures bajo franquicia de un socio francés. Con partici-

---

(14) Los lácteos representan menos del 50% de la producción total de Nestlé, Kraft y Pascual y más del 50% en ILAS y Lagisa; en las restantes empresas de los Grupos I y F y en todas las del Grupo II los lácteos representan la única producción.

pación total o parcial de capital extranjero producen quesos frescos Danone, M. Arias y Nestlé.

A efectos del estudio, la selección de firmas realizada para el estudio en profundidad abarca a todas las del Grupo I, a dos del Grupo F y a cuatro del Grupo II.

#### IV. CARACTERISTICAS DE LAS RELACIONES CONTRACTUALES

En este capítulo se han recogido en primer lugar todos los aspectos del acopio de materia prima por parte de las industrias que condicionan la relación entre las empresas y los ganaderos. Algunos se refieren a condiciones geográficas, de estructura de las explotaciones y otros a aspectos internos de las industrias. Posteriormente se analiza el contenido de las relaciones contractuales, los mecanismos de formación del precio y las diferencias en el comportamiento de cada grupo de empresas.

##### IV.1. *Características de la recogida*

###### IV.1.1. Extensión de las líneas de recogida

Tanto las empresas del Grupo I como las del F se caracterizan por tener líneas de recogida largas que, normalmente, comprenden varios concejos. Esta es una de las principales diferencias con las empresas del Grupo II, locales.

La recogida de los Grupos I y II se realiza fundamentalmente en Asturias. Sólo una empresa del Grupo I (I.L.A.S.) recoge un porcentaje significativo de leche en Galicia.

De las grandes firmas del Grupo I, tres recogen en casi toda el área lechera del Principado. Cuatro de estas firmas disponen de más de un centro de recogida, enfriadero o fábrica, disponiendo de transporte intermedio entre los mismos (caso de C.L.A.S., Nestle, M. Arias, Lagisa e I.L.A.S. en Galicia).

Por el contrario, las empresas del Grupo II se caracterizan por tener un radio de acción mucho más limitado que las anterio-

---

res; en la mayoría de los casos sus redes de recogida se limitan a un pequeño entorno geográfico, con excepción de las 4-5 principales empresas de este escalón que suelen recoger en 2-3 concejos próximos a su planta industrial. (cuadro n.º 3).

Cuadro n.º 3

ASTURIAS: ZONAS DE RECOGIDA			
Nombre de la empresas	Oriente	Occidente	Centro
C.L.A.S. ....	X	X	X
Nestlé ....	X	X	X
Arias ....	X	X	X
Ilas ....		X	
La Polesa ....	X		X
Lagisa ....	X	X	X (1)
Danone ....		X	X
M. Riera ....			X
El Guaje ....		X	
M. Villaviciosa ....			X
M. Tineo ....		X	
I. Granderroble ....			X
Covadonga ....	X		

Fuente: Elaboración propia.

(1) Aunque Lagisa recoge en las 3 grandes zonas asturianas no abarca todos o casi todos los concejos lecheros como sucede con C.L.A.S., NESTLE y ARIAS.

Las características de las zonas de recogida también difieren según el tipo de empresa. Así, las empresas de los Grupos I y F no entran en general a recoger en las zonas montañosas, con escasas excepciones en pequeñas áreas muy próximas a los centros de enfriamiento o procesamiento. Una excepción importante es C.L.A.S., ya que estatutariamente (es una S.A.T.) debe recoger la leche de todos sus socios. Por el contrario, numerosas empresas del Grupo II están próximas a áreas más montañosas y allí efectúan su recogida de materia prima; las que se encuentran en la franja costera no llegan tampoco a la zona montañosa.

#### IV.1.2. Número de ganaderos y volúmenes medios

Existen fuertes diferencias entre el número de ganaderos que, de promedio, abastecen a cada tipo de firma. Mientras todas las

empresas del Grupo I declaran contar con más de 1.000 ganaderos-abastecedores, ninguna empresa del Grupo II alcanza los 500 (cuadro n.º 4).

Sin embargo, los volúmenes medios entregados por ganadero o las empresas son relativamente homogéneos y parecen depender más del lugar donde se realiza la recogida que del tipo de empresa industrial de que se trate. Los promedios de entrega diaria fluctúan entre 15 y 50 litros, siendo por lo regular más altos que en el caso de las firmas que recogen en las comarcas occidentales que en las orientales. Este fenómeno se aprecia claramente en el caso de compañías que recogen en ambas zonas.

A pesar de la homogeneidad de los volúmenes promedio, en la época en que se realizó la recopilación de información se detectó que las empresas mayores tenían más capacidad para atraer a los ganaderos con mayor volumen de leche y que el mantenimiento de la recogida de los pequeños por parte de las grandes se debía a la coyuntura del mercado.

Un fenómeno general que conviene señalar es la tendencia hacia el abandono de la producción por parte de los ganaderos más pequeños, lo que supone un aumento del tamaño medio de las explotaciones que abastecen a la industria (15).

#### IV.1.3. Los costes de recogida

Según la información proporcionada por las empresas de la muestra, los gastos medios referidos a la primera recogida oscilan entre 1,30 y 3 pesetas. No obstante, la mayoría de los industriales se mueven en una horquilla más estrecha cuyos límites son 1,90 y 3 pesetas.

Es importante destacar que la magnitud del gasto parece estar más relacionada con la zona de recogida y con la estacionalidad de la producción que con el tipo de empresa que efectúa la recogida; así, los costes son más altos en las empresas que recogen en Galicia. Estas firmas, que cuentan con centros intermedios de recogida, tienden a reducir sus costes por este sistema.

---

(15) Según la industria la aplicación del I.V.A. y los incentivos a la retirada está siendo básicos para la desaparición de pequeños ganaderos.

Cuadro n.º 4

ASTURIAS: CARACTERISTICAS DE LA RECOGIDA DE LECHE

Extensión Recogida	Entran en Sierra	Número ganadero	Volumen medio	Estacionalidad	% Frío	Servicio Agropecuario	Vehículo utilizado
Grupo I Grande	NO	> 1000		- 30%	≥ 25%	SI	Cisternas mayoritariamente
Grupo II Pequeña (2-3 concejos)	SI	< 500	Similar	+ 50%	<	NO	Bidones mayoritariamente

Fuente: Elaboración propia

Para las firmas industriales el coste de recogida constituye una parte del precio final de la materia prima, que consideran puesta en muelle de fábrica. Por tanto, los costes de recogida se incorporan al precio de la leche pagado al ganadero.

#### IV.1.4. La estacionalidad

La estacionalidad de la recogida de la leche en Asturias es ligeramente superior a la media nacional, aunque durante los últimos diez años se viene produciendo una tendencia a la baja, producto de la generalización del consumo de piensos y el ensilado de forrajes. Hace años la estacionalidad dependía de la existencia o no de pastos en invierno y, por tanto, era menor en las zonas próximas al mar donde no hiela. Es decir, respecto a este punto existen una serie de factores ajenos a las estrategias de las industrias que tienen un peso muy alto.

Sin embargo, las diferencias inter-empresas son notables. Las firmas del Grupo I presentan una estacionalidad media mitad que las del Grupo II; entre estas la influencia de la zona de recogida es determinante, siendo mucho menor la estacionalidad en las situadas en concejos costeros (16).

#### IV.1.5. El frío en la recogida

Según los datos de la Consejería de Agricultura y de la Federación de Industrias Lácteas, a fines de 1985 existían en el Principado unos 6.700 tanques, algo más de un tercio del número de explotaciones apuntadas al R.E.P.L. en las mismas fechas, con una capacidad global de recogida de 1.600.000 litros; según las mismas fuentes la recogida promedio en Asturias es de 2.000.000 litros (17). Podemos considerar que si se utilizase toda la capaci-

---

(16) En las entrevistas realizadas las industrias no parecen mostrar preocupación por este tema, bien debido al tipo de productos elaborados o a las relaciones que mantienen con otras industrias para el abastecimiento de leche cruda. Curiosamente este es uno de los puntos en los que la industria francesa mostró más interés a la hora de concretar las obligaciones de cada una de las partes, llegando a establecerse un sistema de primas al respecto.

(17) Según la Memoria de C.L.A.S., a finales de 1985 esta empresa contaba con 2.789 tanques. En 1982, 1.182 ganaderos de la Nestlé tenían tanques. Esto demuestra la gran concentración de frío en ambas empresas.

dad disponible, cosa que normalmente nunca ocurre, y dado que la recogida fría se realiza cada dos días, el porcentaje de leche refrigerada ascendería, en condiciones óptimas, al 40% de la recogida total.

El frío en la granja es una variable crucial para la obtención de una calidad bacteriológica adecuada y, por tanto, el destino de la leche a determinadas producciones.

En todos los casos la recogida de leche fría se concentra fuertemente en las grandes empresas, pertenecientes a los Grupos I y F según nuestra clasificación. Las diferencias son muy notables puesto que el porcentaje de leche recogida fría respecto al volumen total oscila entre un 60 a un 100% de unas firmas a otras (cuadro n.º 4).

En el interior de los Grupos I y F se constata que el porcentaje de frío en la recogida es más elevado tratándose de fábricas que elaboran quesos frescos, yogures y leches pasteurizadas, e inferior entre las que procesan fundamentalmente leche en polvo. Esta diferencia de la proporción de frío de acuerdo con el producto final se aprecia claramente en las compañías que cuentan con diversos establecimientos especializados en distintos puntos del Principado.

Finalmente, en términos generales también se detecta que, con la excepción de las zonas de montaña, las comarcas de occidente y centro parecen contar en mayor medida con frío en las granjas.

#### IV.1.6. Organización de las empresas de cara a la recogida

En el trabajo de campo se han detectado grandes diferencias en el tipo de organigrama interno de que se dotan las empresas según el grupo al que pertenecen. En todas las firmas de los Grupos I y F se encontraron estructuras internas encargadas de todos los aspectos de la relación con los ganaderos, frecuentemente designadas «servicios agropecuarios».

Estos servicios suelen contar con inspectores que son las personas encargadas de tener el trato directo con el ganadero y con el transportista autónomo que realiza la recogida. Funciones del inspector son representar a la empresa en los problemas concretos, vigilar la toma de muestras, aconsejar a la empresa sobre el

---

precio a pagar en cada caso, así como trasladar al ganadero todo tipo de servicios que ofrezca la empresa (salvo la venta de inputs cuando esta es muy importante).

En todos los casos el transporte se hace con autónomos; lo más frecuente es que la cisterna sea propiedad de la empresa y el camión del transportista. En los casos de recogida en bidones, estos pertenecen a la empresa lechera y el camión al transportista autónomo.

Según la información obtenida, la mayoría de las empresas de los Grupos I y F tienen toda su recogida en cisternas, incluidos los ganaderos que no disponen de frío en la explotación, en estos casos se habilita una sección de la cisterna para esta leche o bien se mezcla según la calidad que se necesite para cada producto final. Sin embargo, en el período de la toma de datos, aún una parte significativa de la leche recogida por las empresas del Grupo II se realizaba en bidones.

En algunos casos se ha encontrado que la capacidad de maniobra del transportista autónomo es mayor, sobre todo cuando se trata de ganaderos marginales. Una figura relativamente frecuente es la del ganadero-recogedor sobre todo en rutas cortas y de recogida sin frío.

En las empresas del Grupo II no se ha encontrado la existencia de servicio agropecuario; el contacto con el ganadero-abastecedor depende directamente de la dirección de la empresa, que suele coincidir con la propiedad.

#### IV.1.7. Formación y duración de los contratos

Una parte de la recogida de la leche en Asturias es efectuada por las empresas mediante la comunicación unilateral de los precios que están dispuestas a pagar por campaña o temporada, sin que medien acuerdos o negociaciones previas entre las fábricas y sus abastecedores. En este caso, los ganaderos se limitan a aceptar tácitamente el precio; pero no se pudo determinar hasta que punto la empresa tenía obligación de recoger toda la leche ofertada por el ganadero. En estas relaciones tienen mucha importancia la confianza mutua del ganadero hacia la industria. Destacamos

---

que antes de iniciarse el período de escasez existía una cierta distribución de los ganaderos sin contrato por empresas; distribución que resultó alterada parcialmente en la crisis que tuvo lugar en el período de recogida de información.

Esta situación se asemeja más a una transacción en el mercado abierto que a una relación contractual, en la medida que la empresa no tiene aparentemente ningún tipo de obligación para con los ganaderos ni existe un reparto de riesgos entre los agentes económicos involucrados.

En el caso asturiano se ha encontrado que los contratos propiamente dichos, involucrando acuerdos previos sobre el precio, prevalecen en la zona occidental. En el caso de las firmas que tienen factorías en las comarcas occidentales y orientales se detecta perfectamente la existencia de mayor número de contratos en la zona occidental.

Los acuerdos verbales están muy difundidos entre las empresas del Grupo I, con la excepción de aquéllas que realizan una parte importante de su recogida en la zona oriental. En el caso de las empresas del Grupo II la fórmula utilizada depende de las prácticas más frecuentes en los concejos donde realizan su recogida. Estas firmas sigue, por lo regular, los usos de las mayores que recogen en la misma zona geográfica.

Tanto las empresas del Grupo I como del II conceden gran validez a los contratos o acuerdos verbales (18). Sin embargo, en las empresas del Grupo F es frecuente la realización de contratos escritos, lo cual es lógico si se piensa que se trata de compañías extra-regionales con las cuales los ganaderos no han tenido oportunidad de operar y no existe el grado de confianza mutua que se da respecto a las firmas de la zona.

Además del precio, los contratos aluden casi siempre a la duración del acuerdo; cuando no se explicita se entiende que hace referencia a una campaña. En general no se concretan cantidades mínimas de entrega de leche y, si se llega a hacer, se trata de una cantidad tan baja que resulta simbólica.

---

(18) Cuando a partir de octubre de 1986 se inició la caída de los precios al ganadero, todas las empresas del Grupo I que tenía acuerdos verbales referentes al precio los respetaron hasta la finalización de la campaña, aunque no preveían renovarlos.

Otros elementos que resaltamos en este punto es que cuando los tanques son propiedad de la empresa, a veces los contratos especifican las condiciones de la cesión y en otras ocasiones existen contratos que hacen referencia exclusivamente a la cesión del tanque. Por último, en ninguna de las empresas de los Grupos I y F entrevistadas se exigen avales bancarios que garanticen el cumplimiento del contrato.

Sólo en contadas ocasiones las firmas procesadoras ofrecen inputs o bienes de capital o los ganaderos, que pueden optar o no a su utilización voluntariamente.

#### IV.2. *El Contenido de las Relaciones Contractuales Establecidas*

En el desarrollo de este capítulo nos referiremos a la tipificación de contratos de Mighell y Jones (19). Según estos autores existen tres tipos de contratos: de especificación de mercados, que establecen los términos de una transacción que se realizará en el futuro (cantidad, calidad, precio, fechas...); contrato de suministros de recursos, incluye las especificaciones de mercado además del compromiso por parte de la industria de proporcionar al agricultor una serie de medios de producción; y contratos de producción y administración, que incluyen asistencia técnica y de gestión además de los dos puntos anteriores. La existencia o no de este tipo de elementos en las relaciones contractuales del sistema lácteo asturiano es el objeto del análisis realizado a continuación (cuadros n.º 5 y 6).

##### IV.2.1. Determinantes de la relación contractual y de la formación del precio

La importancia de las características de calidad de la materia prima en el establecimiento de la relación contractual y en la determinación del precio fué uno de los elementos más alterados por la crisis que atravesó el sector en la época de la toma de datos

---

(19) Obra citada.

Cuadro n.º 5

ASTURIAS: CONTENIDO DE LAS RELACIONES CONTRACTUALES ENTRE LA INDUSTRIA LACTEA Y LOS GANADEROS, 1986

Tipo de empresa	Especificación del mercado de la leche				Suministros de recursos			Asesora técnica y gestión voluntaria
	Calidad	Cantidad	Regularidad del Suministro	Precio	Tanque	Inputs agropecuarios		
GRUPO I — CLAS — Otras	NO	Ocasionalmente	NO	(1)	SI	SI (2)	Asesoría Voluntaria	
GRUPO II	NO	NO	NO	NO	Escaso	NO	NO	
GRUPO F	NO	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Escaso	Asesoría Voluntaria	

Fuente: Elaboración propia.

(1) El precio es, en principio, aprobado en reuniones estatutarias realizadas con participación de representantes de ganaderos.

Cuadro n.º 6

## ASTURIAS: ELEMENTOS DE LA FORMACION DEL PRECIO DE LA LECHE, 1986

Tipo de empresa procesadora	Grasas proteínas	Bacteriología	Volumen (1)	Ramos de suministros	Frío en la granja	Localización de la explotación ganadera	Pertenencia a grupos	Factores especulativos
Grupo I	SI	NO	SI	Ocasionalmen.	SI	SI	Ocasionalmen.	SI
Grupo II	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	Ocasionalmen.
Grupo F	SI	NO	SI	NO	SI	SI	Ocasionalmen.	SI

Fuente: Elaboración propia.

(1) Las empresas de los grupos I y F tienen acuerdos de «mejor trato» con los ganaderos mayores.

debido a la escasez de producto y la competencia establecida entre las industrias (20). Así, desde julio hasta diciembre de 1986 se registró un cambio fundamental en el peso de estos aspectos en el precio de la leche, ya que desaparecieron los incrementos del precio motivados por la competencia.

a) Calidad

Los sistemas de control de calidad física han resultado muy similares en todas las empresas entrevistadas, aunque parece que las grandes empresas en general utilizan criterios más rigurosos para la selección de la materia prima que se destina a la elaboración de productos frescos.

Según los resultados obtenidos las industrias vienen realizando de cuatro a seis análisis individuales sobre la composición física de la leche y no existe ningún sistema de contraste institucional. Las principales características analizadas son el contenido en grasa, proteína, densidad, acidez y lactosa, si bien sólo los dos primeros tienen una traducción en precio de acuerdo tanto a la legislación vigente como a los usos y costumbres, algunos de los restantes teóricamente sirven para determinar la aceptación de la leche o su devolución. Destacamos que algunas de las empresas pequeñas continuaban sin analizar la proteína, siguiendo los criterios de una regulación anterior.

Mientras en el Grupo I la mayoría de las industrias manifestaron que analizaban la presencia de antibióticos en la leche y que diferenciaban de acuerdo con ello el destino final de la materia prima, las empresas del Grupo II no realizaban en general este tipo de control. Curiosamente la ausencia de antibióticos no involucra un incremento del precio de la leche, aunque se prevee que su presencia pueda conllevar penalizaciones.

---

(20) El desencadenante inmediato de la «guerra de precios» fue la baja producción de leche obtenida en toda España durante el otoño/invierno 1985-86, a lo que se sumó el alto precio de la leche importada de Francia (unas 48 ptas./l. en frontera). Las empresas del Centro y Sur incrementaron su recogida en el Norte. En el caso asturiano las firmas foráneas entraron ofreciendo 42-45 ptas./l., cuando los precios máximos estaban en el entorno de las 38-39 ptas./l., y propiciaron la formación de «grupos de venta», que podían suplir a la estructura de recogida y fomentaban la creación de red propia.

En cuanto a la bacteriología, en las fechas de realización del trabajo de campo aún no estaba implantada en ningún grupo de empresas, aunque en muchas tanto del Grupo I como del II se realizaban controles experimentales, en especial con ganaderos que tuviesen tanque de frío. Las firmas del Grupo II solían recurrir a la Administración para realizar estos controles. En ningún caso se encontró que se aplicase la normativa aprobada al respecto.

En la fecha referida, algunas empresas del Grupo I empezaban a pagar una prima por el bajo índice bacteriológico en términos aún experimentales y únicamente con el subgrupo de los mejores ganaderos; curiosamente, las empresas con instalaciones en otras autonomías ya habían iniciado este tipo de análisis generalizadamente fuera del Principado, sobre todo en Navarra, Valencia y Cataluña.

#### b) Cantidad

Hace varios años algunas empresas de los Grupos I y F tenían un sistema de primas según volúmenes de entregas de leche que, como tal, había desaparecido en las fechas de referencia. Sin embargo, todas las empresas entrevistadas de estos dos grupos admitían conceder «un mejor trato» a los ganaderos que reunían determinados requisitos, entre los que se encuentra el volumen de leche fría entregado. Es necesario mencionar la situación particular de C.L.A.S., que manifestó dispensar un trato exactamente igual a todos sus abastecedores por estar obligada a ello en sus estatutos (21).

El otro aspecto importante de cara a la cantidad, el ritmo de entregas, no apareció como un tema importante en ninguno de los grupos. En unos casos se debía a que las empresas concurrían frecuentemente al mercado de leche cruda entre firmas procesadoras; en otros casos, las empresas con plantas en diversas autonomías podían paliar internamente los efectos de la estacionalidad y otras veces la propia composición del «mix» final amortiguaba

---

(21) A lo largo de todo el trabajo se ha detectado un comportamiento diferencial de C.L.A.S., que mantiene una red muy amplia de ganaderos con un mecanismo de precios diferente, ya que su precio es más bajo pero se completa con un «retorno» al final del año.

los efectos negativos de una estacionalidad acusada. Destacamos aquí en las firmas con gran peso de la leche pasteurizada en su producción se veían obligadas a vender leche cruda en determinadas épocas del año.

Sin embargo, ocasionalmente se detectaron, aunque en pequeña medida, compromisos en cuanto a ritmos de entrega en los Grupos I y F. Por ejemplo, la sociedad C.L.A.S. (S.A.T.) durante un corto período de tiempo pago una prima de estacionalidad en invierno; en este caso, además los socios estaban obligados a entregar toda su producción a lo largo del año. En otros casos se explicitaba verbalmente o por escrito una entrega mínima en los meses de invierno.

c) En todas las empresas entrevistadas la existencia de frío en la explotación suponía el pago de una prima que oscilaba entre 1 y 3 pesetas, siendo más frecuente esta última cifra. Según la investigación de campo, el monto dependía fundamentalmente de la zona. No obstante, algunas empresas como C.L.A.S., abonaban una prima homogénea en todo el Principado.

Algunas empresas del Grupo I dividían esta prima en dos conceptos: frío e higiene, con el objeto de transformar a medio plazo la prima de refrigeración en una prima de bacteriología, siguiendo el mismo mecanismo ya puesto en marcha en otras regiones.

Durante el período estudiado, el frío en la granja influyó en el precio de la leche, más que a través del pago de la prima, por el hecho de constituir una de las características básicas para la inclusión de un ganadero dentro del grupo «de mejor trato». Este hecho fué admitido por todas las empresas de los Grupos I y F entrevistadas, aunque las del Grupo II manifestaron, en general, no hacer esta diferenciación tan marcada.

d) Otros determinantes en la formación del precio

La localización de la explotación en áreas cercanas a las rutas ya establecidas de recogida de las fábricas parece constituir, adicionalmente, un factor para la inclusión del ganadero en el grupo «de mejor trato».

---

Destacamos que el hecho de firmar formalmente un contrato o llegar a un acuerdo verbal con la industria no supone, generalmente, el pago de primas adicionales. En las raras ocasiones en las que se han encontrado estas primas se trataba de empresas del Grupo F, que en realidad recompensaban más que nada el abandono de la firma anterior y la confianza depositada.

Durante el período estudiado todas las empresas de los Grupos I y F entrevistadas manifestaron que la formación del precio dependió, más que de la aplicación de primas cuyo contenido era en realidad teórico, de los movimientos especulativos del mercado. Los sobrepuestos pagados durante este período se debieron a tensiones inter-empresas por el abastecimiento de leche, y por tanto, fueron muy diferentes según las zonas. De este modo se llegaron a constituir micro-mercados por zonas, al punto que las grandes empresas con diversos centros de recogida pagaron precios diferentes para leche de idénticas condiciones según las zonas y el nivel de competencia en cada una de ellas. En general, los mayores precios se pagaron en las comarcas occidentales, siguiendo la pauta marcada por las firmas foráneas que penetran en estas comarcas.

Un elemento importante ha sido la existencia de «grupos de ganaderos» que negociaban juntos la venta de su producto. Esto llevaba al establecimiento de precios elevados al margen del resultado de la suma de las primas aplicadas; incluso a veces se establecía una «prima de grupo». Estos grupos, que en el caso asturiano no llegaron a constituirse como cooperativas de entrega en el período estudiado, no proporcionaban ningún tipo de prestación o servicio a los ganaderos asociados, ni siquiera actuaban como abastecedor único, y, por tanto, el sobrepuesto obtenido se debía únicamente a efectuar actividades de «lobby» (22).

Las empresas del Grupo II manifestaron no poder seguir el movimiento especulativo de los precios con lo cual ocasionalmente han perdido a sus ganaderos más cualificados en beneficio de las

---

(22) En Asturias en el período de realización del trabajo de campo no existían cooperativas de entrega en común de la leche, figura frecuente en otras zonas vecinas, pero se desarrollaron, a la sombra del movimiento especulativo de los precios, una serie de grupos de ganaderos que ofertaban su leche conjuntamente con el único objetivo de obtener un mayor precio. Estos grupos conseguían mejor trato para sus componentes, aunque fueran pequeños ganaderos. En general trabajaban con empresas del Grupo I y F. Estos grupos resultaron más frecuentes en las comarcas occidentales.

empresas de los Grupos I y F. Las empresas de estos dos Grupos llegaron a pagar prácticamente el mismo precio en cada una de sus comarcas, con objeto de mantener a sus abastecedores. Únicamente una empresa foranea, en cuyo «product-mix» final los productos lácteos representan menos del 50%, declaró no haber pujado en la lucha de precios y, por tanto, haber perdido algunos abastecedores.

En definitiva, para la determinación del precio a pagar al ganadero en todos los casos se partía del precio oficial aprobado en la última regulación de campaña del F.O.R.P.P.A. (1985, ya caducada al realizarse este trabajo); a este se añadían, al menos teóricamente, el monto derivado de la composición de la leche (primas de grasa y proteína) y de la existencia de frío. Suplementariamente, las empresas de los Grupos I y F especialmente aplicaban diversos tipos de primas muy variables según los casos.

Durante la última fase del período estudiado, cuando los niveles de competencia habían disminuido, se comprobó una cierta laxitud de los mecanismos atípicos pre-establecidos de fijación del precio en beneficio de la formación del mismo en base a criterios de calidad, frío, localización y volumen exclusivamente (las dos últimas más selectivamente que en la primera etapa), con primas más ajustadas a la situación real, desapareciendo las primas especulativas.

Todas las empresas de los Grupos I y F, con excepción de C.L.A.S., informaron contar con un grupo de ganaderos selectos que reunían una serie de características, entre las que resultaba imprescindible el frío, y que recibían mejores precios por su leche, además de otra serie de ventajas. Este grupo de ganadero era el que recibía las mejores ofertas para cambiarse de empresa. Mientras, las empresas del Grupo II no compartían esta situación ni habían sido capaces de entrar de lleno en la lucha por el abastecimiento de materia prima.

#### IV.2.2. El suministro de bienes de capital: el tanque de frío

En el caso de Asturias el tanque de frío es el único bien de equipo respecto al cual ejerce algún impacto la empresa procesa-

---

dora, por tanto, en él se concreta el análisis del suministro de bienes de equipo en el contexto de las relaciones contractuales.

Con excepción de la firma M. Arias, que trabajaba con dos tanques colectivos, uno de los ganaderos y otro de la empresa, en todos los demás casos los tanques pertenecen individualmente a cada explotación.

Hasta la fecha de realización del trabajo de campo la modalidad más frecuente era la compra del tanque por parte del ganadero con un préstamo blando de la industria, que, además, muchas veces colaboraba para la obtención de las ayudas oficiales. Normalmente es el inspector de la empresa quien determina cuáles son los ganaderos-abastecedores susceptibles de acogerse a esta prestación. El préstamo proporcionado por la empresa se basa en la confianza mutua, no se suelen firmar documentos especiales y la amortización se realiza detrayendo un determinado monto por el pago del litro de leche.

Durante los años 70 y principio de los 80 muchas empresas instalaron tanques en las explotaciones ganaderas con las cuales mantenían relaciones de abastecimiento. En esa época el Ministerio de Agricultura había abierto la posibilidad de que las industrias lácteas accediesen a las ayudas oficiales para la compra de tanques, subvenciones y créditos. Para muchas empresas esta posibilidad resultaba muy atractiva porque, siempre que lo permitiese la infraestructura, hacía factible la instalación de circuitos enteros de recogida de leche fría. Esta práctica llegó a generalizarse de tal manera que, a excepción de Nestlé (23), todas las restantes empresas tuvieron un número mayor o menor de tanques de su propiedad instalados en las explotaciones. En este caso de cesión del tanque se ha encontrado la existencia de contratos que hacen referencia únicamente a las condiciones de la cesión, no a la venta de la leche.

Actualmente esta práctica ha caído en desuso. Los tanques propiedad de las empresas que aún quedan en las explotaciones han sido comprados hace años y no se comprueba una renovación de estas inversiones. Únicamente C.L.A.S. ha continuado de-

---

(23) La empresa informó que las filiales de Nestlé en otros países proporcionan el tanque al ganadero-abastecedor. Esta política la sugirió Nestlé-Suiza a la filial española, pero la desaconsejaron los directivos españoles basados en su propia experiencia.

sarrollando este estrategia; cabe resaltar que esta sociedad reutiliza los tanques de unas a otras explotaciones según las necesidades de determinados volúmenes. También se ha encontrado algún caso aislado en el que en las condiciones del contrato colectivo se incluía la instalación del tanque.

Por último, resaltamos que como regla general las prestaciones respecto al tanque de frío, aunque las ofrezcan la mayoría de las empresas, son más importantes en las que componen los Grupos I y F. Las firmas del Grupo II han actuado arrastradas por la tendencia general en cada comarca y, en general, cuantitativamente esta actividad ha sido simbólica para este grupo.

#### IV.2.3. El suministro de inputs

En el caso del sistema lácteo asturiano, las relaciones contractuales establecidas no involucran prácticamente ninguna ingerencia de las empresas procesadoras en el suministro de inputs a la explotación ganadera. Únicamente en casos puntuales las empresas ofrecen a los ganaderos productos sanitarios, en general en colaboración con las compañías oficiales.

Respecto a la base genética tampoco parece existir ningún tipo de colaboración entre la industria láctea y los ganaderos. Hace años C.L.A.S. realizó alguna importación de animales selectos y actualmente oferta semén.

En este panorama destacamos el comportamiento diferencial de C.L.A.S., que ofrece un conjunto de prestaciones encuadradas más dentro de los servicios que usualmente suministran las cooperativas a sus asociados que en el contexto de las relaciones contractuales. Esta empresa es la única que suministra piensos a los ganaderos.

#### IV.2.4. El suministro de asistencia técnica

Aunque la mayoría de las firmas ofrecen una cierta asesoría técnica, frecuentemente de muy bajo nivel, el papel más importante en este área corresponde históricamente a la Administración,

---

tanto a través de la actividad cotidiana del Servicio de Extensión Agraria (S.E.A.), el desarrollo del Reglamento Estructural de la Producción Lechera (R.E.P.L.) o del Servicio de Sanidad Animal principalmente. En el trabajo de campo se ha constatado la colaboración de las firmas procesadoras en la aplicación de la normativa oficial encaminada a la modernización de las explotaciones.

Las empresas que, además de esta colaboración, prestan mayores apoyos al ganadero son C.L.A.S. y Nestlé, que cuentan con publicaciones de difusión tecnológica, asesoran determinadas compras y proyectos e incluso una de ellas dispone de campos de ensayo.

#### IV.3. *Diferencias en el comportamiento de las empresas*

A partir del trabajo de campo realizado en Asturias se han localizado diferentes tipos de relaciones contractuales (cuadro n.º 7). Aunque es difícil hacer generalizaciones, las grandes firmas tenderían a abastecerse por un lado a través de contratos cuyo contenido es de especificación de mercado con ganaderos pertenecientes al grupo de los más eficaces, y por otro con aportes de leche de pequeños ganaderos con los que no se realiza ningún tipo de acuerdo (24). En todos los casos el contenido de los acuerdos contractuales se refieren casi exclusivamente a especificaciones de mercado y son pocos los que incluyen aspectos referentes a determinadas prestaciones de otro tipo o asesoría técnica.

En cambio, las pequeñas empresas lácteas locales tenderían a comprar la leche en el mercado abierto o con contratos sólo en los casos en que esta sea la norma en la comarca donde operan.

Algunas empresas productoras principalmente de leche líquida, en especial las del Grupo F, muestran un gran interés por especificar las condiciones de la transacción y, especialmente fijar el precio y el compromiso de entrega. En estos casos no se suele

---

(24) En marzo de 1987, cuando la situación de escasez de leche había terminado, las mayores firmas declararon su voluntad de recoger sólo por encima de los 20 litros diarios. Previamente, en plena «guerra de precios», las mismas firmas recogieron toda la leche ofertada, lo que indica el papel de «colchón» que para ellas representa el pequeño productor.

Cuadro n.º 7

ASTURIAS: TIPO PREPONDERANTE DE COORDINACION VERTICAL EN EL SISTEMA LACTEO  
SEGUN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA Y LA EXPLOTACION GANADERA

Tipo de Empresas	Ganaderos más eficientes	Ganaderos marginales
Grandes empresas	— Contratos de transferencia de recursos — Contratos de producción y administración en transición hacia contratos de especificación de mercados	— Contratos de especificación de mercados. — Relación en el mercado abierto.
Pequeñas empresas	---	— Contratos de especificación de mercado — Relación en el mercado abierto.
Empresas integradas verticalmente (artesanales) (1)	---	— Integración vertical completa
Cooperativas	— Contratos de transferencia de recursos — Contratos de propiedad y administración.	

Fuente: Elaboración propia.

(1) Ganaderos que elaboran quesos.

conceder importancia a la calidad bacteriológica o el contenido en antibióticos, debido al tipo de proceso de elaboración seguido. Por tanto, en estos casos la relación contractual actualmente no lleva a la realización de transferencias de tecnología hacia el sector agrario.

Destacamos el comportamiento de los fabricantes de refrigerados lácteos, que tienen necesidades específicas de calidad en la leche destinada a esos usos. Esto lleva a que opten por relaciones contractuales más estables al menos con un grupo de ganaderos de calidad que les aporte materia prima adecuada (25). Es frecuente que una misma empresa establezca relaciones contractuales diferentes con los ganaderos según el destino de la leche de cada ruta de recogida; a veces existen rutas diferenciadas para los derivados lácteos. Incluso en algunas firmas de leches líquidas también se da esta situación para la elaboración de marcas de más calidad (26).

Otro aspecto que incide sobre la formalización de los contratos es la existencia o no de confianza mutua entre las partes. Este es el principal motivo por el cual la penetración de las empresas del Grupo F en Asturias, se ha realizado en gran parte a través de relaciones contractuales más formalizadas, con mayor abundancia de contratos escritos, que no son frecuentes entre las empresas con fábrica en el Principado.

El volumen de leche ofertada por cada ganadero influye positivamente a la hora de que las industrias decidan establecer una relación contractual formal frente al mercado abierto, aunque es imposible establecer un umbral a este respecto. En general se constata que el mayor número de contratos individuales se da entre los ganaderos de mayor tamaño; los contratos con los más pequeños sólo se establecen cuando estos se integran en un grupo de venta que puede ofertar un volumen alto en una determinada

---

(25) La leche cruda representa aproximadamente el 60-70% del coste de las leches líquidas y el 30% del yogur y de los postres. En términos de calidad las industrias informan que la materia prima de peor calidad se destina a la elaboración de leche en polvo, la de calidad media a leches líquidas y la de más calidad a derivados refrigerados. Las fábricas más diversificadas seleccionan el producto según su calidad para darle diferente utilización.

(26) La firma Lagisa lanzó una leche líquida de más calidad en base a un grupo de explotaciones seleccionadas, que había venido preparando (Alimarket).

comarca, siendo este fenómeno más frecuente cuando mayor es la competencia por el abastecimiento (27).

De todos modos, la mayoría de las firmas de los Grupos I y II manifestaron tener relaciones muy estables con la mayoría de los ganaderos, ya que el número de estos que habían recibido ofertas o habían optado por cambiar de firma era muy pequeño, aunque en el se encontraban algunos de los mejores ganaderos.

## V. CONCLUSIONES (28)

Las conclusiones de este trabajo se plantean intentando responder a las grandes cuestiones que se especificaron en los objetivos del mismo: análisis de las relaciones contractuales establecidas, determinación de estrategias diferenciales según las características de las empresas lácteas y el establecimiento de una tipología de relaciones.

La importancia relativa de las relaciones contractuales en el sistema de lácteos es muy difícil de cuantificar tanto en volumen de leche recogida por este sistema como en cuanto al número de ganaderos afectados. Pero sin embargo, de la investigación de campo se concluye que la difusión de las relaciones contractuales en el período citado era considerable, más en cuanto al volumen de leche que en número de contratos, particularmente en la zona occidental, donde se localiza la ganadería más moderna y recogen un mayor número de firmas.

La coordinación de ganaderos e industrias transformadoras dentro del sistema lácteo asturiano se realiza bien mediante relaciones en el mercado abierto o bien mediante relaciones contractuales más o menos formales que se refieren básicamente a las especificaciones de mercado y cuyo establecimiento de las relaciones depende de la presión existente sobre el mercado, las con-

---

(27) Por ejemplo, Nestlé-Asturias manifestó proporcionar un mayor número de apoyos a las granjas a partir de producciones diarias de 300-400 litros. Con ganaderos de más de 1.000 litros el tipo de relaciones son más amplias y estables. Otra práctica en esta línea es contar con granjas asociadas para desarrollar los programas de investigación y divulgación.

(28) La investigación de campo en la que se basa este trabajo se realizó en la segunda mitad de 1986; en ese momento el mercado de leche cruda atravesaba una situación de crisis debida a la escasez de materia prima. A pesar de que se ha intentado eliminar los elementos debidos a esta circunstancia, se podrían haber introducido en el análisis aspectos meramente coyunturales de la coordinación del sistema de lácteos.

diciones de la explotación ganadera y del destino final de la leche cruda. En menor medida se encuentran relaciones contractuales que impliquen algún tipo de suministro de recurso y/o aspectos de producción y administración, pero siempre mínimos.

El aspecto fundamental de las relaciones contractuales es la fijación anticipada del precio de la leche. Los factores que influyen en la determinación del mismo son múltiples, pero la existencia de frío en la explotación es el que más peso tiene, por encima de la especificaciones legales de contenido en grasa y proteína. Otros factores que tienen mucha influencia son el volumen de leche ofertado, la localización de la explotación y la pertenencia del ganadero a «grupos de venta».

La aportación de las empresas en aspectos como tanques de frío, inputs y asistencia técnica es muy reducida. La Administración ha jugado un papel de primera magnitud en el apoyo a la modernización de las explotaciones. En cualquier caso, son las empresas mayores y más eficaces, sobre todos las que elaboran derivados refrigerados las que más importancia conceden a la prestación de asesoría técnica a los ganaderos e incluso a un cierto apoyo para la dotación de infraestructura orientado a un grupo selecto de explotaciones.

Destacamos la recesión sufrida por algunas de las participaciones de las firmas procesadoras en el abastecimiento de bienes de equipo, inputs e incluso asesoría técnica, debido sobre todo a que el nivel alcanzado por los ganaderos es suficiente para el tipo de producto final que se elabora.

De todos modos, la estabilidad de las fórmulas de coordinación es muy alta en términos generales, aunque se ha visto alterada en la reciente crisis de abastecimiento, en concreto por la penetración de empresas foráneas deficitarias de leche.

Cabe destacar la inexistencia de instancias de arbitraje, encuentro y/o negociación de las partes involucradas en la relación contractual; circunstancia que ha llevado a que la mayor parte de las funciones propias de las entidades interprofesionales sean asumidas por los servicios agropecuarios de las grandes firmas.

El comportamiento de las empresas respecto a las relaciones contractuales varía significativamente según sea su tamaño y tipo de «producto-mix» final. Respecto a este punto no se han encon-

---

trado comportamientos diferenciales directamente achacables a la presencia de capital extranjero o a la existencia de acuerdos de transferencia de tecnología con firmas multinacionales.

En este trabajo se han delimitado tres grupos de empresas: el primero se refiere a las grandes firmas con fábrica en Asturias, el segundo a las pequeñas empresas asturianas de carácter local y el último a las empresas no situadas en el Principado pero que acuden al mismo para abastecerse de materia prima. Las empresas del primer y último grupo suelen operar en varias autonomías o al menos mantener contactos de diversa índole con otras industrias lácteas y, en algunos casos, mantienen algún tipo de relaciones con empresas transnacionales. Estas firmas tienen un «producto-mix» final más diversificado.

En términos generales las grandes firmas, tanto las pertenecientes al primer como al último Grupo, procuran mantener relaciones estables con un conjunto de ganaderos de mayor tamaño y mejores condiciones en la explotación; es el grupo «de mejor trato», a los que pagan mayores precios y que son los receptores de las pocas prestaciones existentes. El resto de su abastecimiento se completa con los pequeños ganaderos, con los que no es frecuente que se establezcan contratos ni escritos ni verbales, pero con los que mantienen relaciones de muchos tiempo en las que el ganadero se «fía» de la industria; con este grupo no se negocia el precio, únicamente se le comunica antes de cada temporada. El número de ganaderos de este tipo que trabajan con las grandes firmas está disminuyendo.

Las empresas de carácter local han ido perdiendo a los mejores ganaderos y en la actualidad se abastecen de los más pequeños y algunos medianos, con peores condiciones técnicas. En este caso es más frecuente que las relaciones sean únicamente de mercado y raramente se llega a realizar contratos, a no ser que se generalicen en su comarca. Este grupo de empresas en la actualidad no realiza ninguna transferencia tecnológica hacia el sector.

Las empresas foráneas son las que más tendencia demuestran a la formalización de contratos, generalmente verbales, pero también es el grupo donde más frecuentemente son los contratos escritos. Este conjunto de empresas ha favorecido mucho los «grupos de ventas de leche» frente a la opinión de las empresas ubicadas

---

en el Principado, que se muestran abiertamente en contra de los mismos.

En gran medida se puede considerar que este grupo ha jugado un papel importante en el paso de las relaciones de mercado a las relaciones contractuales, a la vez se puede llegar a considerar que han sido líderes del movimiento especulativo en el precio de la leche. Movimiento que ha llevado a que los incentivos más tradicionales a la calidad (primas de grasa y proteína), pierdan importancia en la determinación del precio final.

Las relaciones contractuales no se pueden considerar estabilizadas en el Principado. Los diferentes períodos de problemas en el abastecimiento de las empresas han sido los motores para la expansión de la transformaciones de las relaciones de mercado en relaciones contractuales. Aunque, las épocas de normalización posterior del mercado han llevado una nueva recesión del peso de las relaciones contractuales, parece detectarse una tendencia a un mayor peso de las mismas, sobre todo entre las industrias principales y el grupo de los ganaderos más eficientes.

Los períodos de mayor desarrollo de las relaciones contractuales han coincidido con los de crecimientos especulativos en los precios de la leche y, durante el período de estudio, no han servido de forma significativa para mejorar la producción ganadera, la calidad de la leche, estabilizar los precios ni mejorar la coordinación vigente dentro del sistema lácteo. Lo cual resulta lógico en la medida en que el sector ganadero respondía en cuanto a calidad a las necesidades de la industria; el único aspecto que la industria debía asegurarse era el abastecimiento.

El papel de las relaciones de entre las firmas procesadoras y los ganaderos en la mejora de la producción empezaba a apuntarse en el momento del trabajo de campo en aspectos como la introducción de acuerdos referentes a la calidad bacteriológica y la aparente búsqueda de un marco más estable de relación con el grupo de los ganaderos más eficientes.

---

R E S U M E N

Este artículo contiene los resultados de un trabajo de investigación realizado en los años 1986 y 1987 acerca de las relaciones contractuales establecidas entre las industrias lácteas asturianas y los ganaderos partiendo del análisis de la estructura y comportamiento del «partenaire» industrial (forma parte del mismo trabajo de investigación que dió origen al artículo de Soria et al «La agricultura contractual: El sector lácteo Asturiano, publicano en la Revista Agrosociales n.º 44).

El análisis en este caso se ha centrado en el estudio de los comportamientos diferenciales según el tipo de empresa, su tamaño, el «product-mix» final, la zona geográfica de recogida y las características del ganadero en cada caso.

Las conclusiones alcanzadas muestran un peso significativo de las relaciones contractuales dentro del sector, pero referidas casi exclusivamente a los aspectos de la comercialización de la leche; no se ha encontrado apenas participación de la industria en el suministro de inputs ni en las innovaciones tecnológicas del sector y a una cierta garantía en el suministro durante un período de tiempo y su expansión está directamente relacionada con la competencia por la leche que en aquellos momentos experimentaba el mercado.

Los resultados obtenidos muestran un comportamiento diferencial de las industrias según se trate de abastecedores pertenecientes al grupo de «ganaderos más eficaces» o por el contrario puedan catalogarse como marginales.

R E S U M E

Cet article contient les résultats d'un travail de recherche effectué pendant les années 1986 et 1987, concernant les rapports contractuels établis entre les laiteries asturiennes et les éleveurs, sur la base de l'analyse de la structure et du comportement du partenaire industriel (il fait partie du même travail de recherche qui est à l'origine de l'article de Soria et al. «L'agriculture contractuelle: le secteur laitier asturien», publié dans la Revista de Estudios Agrosociales n.º 44).

L'analyse, dans ce cas, porte essentiellement sur les comportements variables selon le type d'industrie, la taille de celles-ci, le «product-mix» final, la zone géographique de ramassage et les caractéristiques de l'éleveur dans chaque cas.

Il y est conclu que les rapports contractuels ont un poids important dans le secteur, mais qu'ils concernent, presque exclusivement, les aspects de la commercialisation du lait; la participation de l'industrie dans l'apport de inputs et dans les innovations technologiques du secteur de l'élevage est rare. Les accords se rapportent au prix du lait et à une certaine garantie dans l'approvisionnement pendant une durée donnée, et leur développement dépend directement de la concurrence existant sur le marché en ce qui concerne le lait.

---

Les résultats obtenus montrent un comportement des laiteries variable selon qu'il s'agit de fournisseurs appartenant au groupe des «éleveurs les plus efficaces» ou, par contre, des marginaux.

#### S U M M A R Y

This article contains the results of research conducted in the years 1986 and 1987 on the contract relations established between Asturian dairy product industries and dairy farms, based on the analysis of the structure and behaviour of the industrial «partenaire» (it is part of the same research work that gave rise to the article by Soria et al. «Contract agriculture: The Asturian dairy sector, published in the Revista de Estudios Agrosociales No 44).

The analysis in this case is focused on the study of the differential behaviour according to the type of firm, its size, the final product-mix, the geographical collection area and the characteristics of the farm in each case.

The conclusions reached show that contract relations bring to bear a significant weight within the sector, but are related almost exclusively to the marketing aspects of milk. Hardly any participation of industry in the supply of inputs or in technological innovations in the dairy farming has been observed. The contracts discovered refer to the price of the milk and to a certain guarantee in its supply during a period of time, and their expansion is directly related to the competition for milk that was present in the market at that time.

The results obtained show a differential behaviour of industries depending on whether they are suppliers belonging to the group of «most efficient farms» or whether, on the other hand, they can be classed as marginal.

---