

ALICIA LANGREO NAVARRO (*)

La situación y los cambios recientes en el sistema lácteo español. Efectos en la industria

1. INTRODUCCIÓN

El sistema lácteo español ha sufrido transformaciones profundas en los años ochenta debido al ingreso en la CEE. Estas transformaciones han alterado la dinámica sectorial, la situación de los agentes económicos, las relaciones de intercambio entre ellos y la filosofía de las políticas de precios, de comercio exterior, de estructuras e industrial. A esto hay que sumar los efectos de la reforma de la PAC y del Mercado Único, que han alterado el sistema lácteo europeo, y los cambios en la distribución.

Este trabajo analiza los efectos de los cambios experimentados sobre la industria láctea, que condiciona la evolución de la producción ganadera y, a su vez, está condicionada por las nuevas tendencias en el consumo y la distribución. Se consideran los niveles globales de competitividad en lo que respecta al aprovisionamiento de materia prima, relación con los proveedores, y la venta de los productos, lo que implica composición de la gama final y rasgos básicos de la relación con los clientes. Se ha tenido en cuenta la evolución de la situación en los distintos tipos de empresas según gama y tamaño, haciendo hincapié en el análisis del grupo líder, motor de la actividad del sector.

(*) Doctor Ingeniero Agrónomo. Saborá, Estrategias Agroalimentarias.

2. RASGOS BÁSICOS DEL ACOPIO DE MATERIA PRIMA

La producción de leche asignada a España es de 5.567 millones de Tn., lo que implica un déficit del 20 por ciento respecto al consumo y, sobre todo, un déficit de materia prima respecto a la capacidad productiva del conjunto de la industria (1). Esto afecta el desarrollo de los mercados, sobre todo en los meses finales de la campaña, y provoca subidas espectaculares de los precios en origen, favorece la sobrecapacidad y dificulta el acceso al umbral de rentabilidad a las industrias lácteas situadas en las zonas deficitarias. Este hecho influye en la reestructuración del sector industrial y refuerza las luchas entre empresas por situarse como recolectores en las áreas con mayor oferta.

En el análisis del acopio de leche de las industrias se encuentran dos situaciones completamente distintas: la de las áreas donde existe una importante tradición láctea (la Cornisa cantábrica, Galicia, áreas de Castilla y León...), que ha permitido el desarrollo de una sólida economía de red, y las zonas con empresas aisladas que surgieron al amparo del plan de centrales lecheras.

El acopio de materia prima por parte de las industrias depende en gran medida del tipo de relaciones de coordinación establecidas entre ellas y los ganaderos y de la existencia de mercados secundarios de leche cruda. A diferencia de lo que sucede en la mayoría de los países de la UE, en España la presencia de cooperativas en el sector es pequeña (su peso en la recogida, principal actividad, es sólo del 20 por ciento) y no existen organizaciones interprofesionales (2). Estas dos características sugieren una posición débil por parte del sector ganadero y una ventaja competitiva en este aspecto para la industria láctea española.

(1) La única fuente de información respecto a la capacidad instalada y su grado de modernidad es el estudio realizado por la consultora IDOM para el MAPA a finales de los años ochenta.

(2) En la actualidad las únicas estructuras interprofesionales existentes son los laboratorios regionales constituidos en las autonomías productoras y vinculados a la puesta en marcha del pago por bacteriología. En el sector lácteo hubo intentos de constituir una organización interprofesional del tipo de la francesa en los años ochenta, pero la falta de base legal y apoyo oficial hizo fracasar el proyecto. En diciembre de 1994 se ha publicado en el BOE la Ley de Organizaciones Interprofesionales Agroalimentarias que abre una nueva etapa en la coordinación vertical de los sectores.

Sin embargo el proceso de concentración de la industria y la voluntad de alcanzar mayores cuotas de mercado por parte de las primeras firmas lácteas ha hecho de la recogida uno de los ejes de la competencia entre firmas, lo que, unido a las dificultades de importación en el período transitorio, ha ocasionado auténticas «guerras de precios» en los momentos de escasez (la producción española presenta fuertes oscilaciones), provocando ciclos muy acusados: desde 1989 a 1993 se han registrado variaciones del precio en origen superiores al 40 por ciento. Así, para la industria española el abastecimiento de materia prima se ha convertido en una desventaja competitiva tanto por su peor calidad, como por la desorganización de las redes de recogida, dispersión de los ofertantes, altos costes de arrastre, alto precio medio e inestabilidad. La aplicación de las cuotas, que en España pertenecen al ganadero, puede reforzar su posición negociadora y permitirle conseguir ventajas de las industrias que compiten por el abastecimiento de materia prima en los momentos de escasez. El recurso a los mercados secundarios de graneles lácteos en España o en el resto de la UE dependerá de la existencia de sobrantes estables, de firmas especializadas en la recogida, de la opción por la transformación en unos u otros países de las multinacionales y del comportamiento de los mercados monetarios; además el recurso a estos mercados sólo es posible desde empresas de un cierto tamaño (3).

El efecto de las importaciones sobre la industria española es distinto si se trata de graneles —en este caso son una fuente más de materia prima— o de productos acabados competidores de las producciones españolas. Las importaciones lácteas han aumentado mucho desde la Adhesión a pesar del sistema de protección vigente en la primera etapa: entre 1985 y 1991 las importaciones de leche, principal producto, y nata fresca se incrementaron un 190 por ciento y las de quesos un 84,6 por ciento, siendo menores los restantes capítulos. Hasta esa fecha su peso no era alto frente al conjunto de la producción española: para la leche de consumo las importaciones representaron en 1991 el 2,45 por ciento de la producción nacional, el 1,98 por ciento para productos de alto valor añadido y el 12,5

(3) En esta línea últimamente se están produciendo conversaciones entre empresas de cara a organizar una «central de compras» para adquirir graneles en Europa.

por ciento para quesos. Desde entonces las importaciones de productos finales han crecido mucho como resultado de la mejor posición competitiva de la industria de otros países: en 1993 las importaciones totales han alcanzado 381.000 Tn. (35 por ciento más que en 1992), destacando el incremento de yogures (en 1992 25.000 Tn., el 8 por ciento del mercado y en 1993 subieron un 80 por ciento) y el de quesos.

La importación de productos finales ha favorecido la diversificación del consumo de derivados refrigerados, el incremento del consumo de quesos de tipo europeo, la batalla a la baja en los precios al consumo de la leche UHT y el peso de la gran distribución en la dinámica del sector, obligando a las industrias españolas a modificar su estrategia o poniéndolas en muy malas condiciones de cara al mercado. Así, la entrada masiva de yogures a bajo precio ha forzado a los principales productores españoles a ampliar su gama final.

La búsqueda de vías adecuadas para penetrar el mercado español por parte de firmas europeas ha sido determinante en la adquisición de firmas con buena red comercial que acaban abandonando o disminuyendo su producción.

4. EVOLUCIÓN DEL CONSUMO Y DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS

Los hogares españoles destinan un 11,5 por ciento de sus gastos alimenticios a los productos lácteos: 5,6 por ciento a leche líquida y 5,9 por ciento a derivados. El consumo total de productos lácteos equivale a 175 kg. de leche entera por habitante (1992), lo que sitúa a España en el puesto 11 entre los países europeos.

El consumo de leche líquida por habitante, que se encontraba por encima de la media europea, ha bajado en los últimos años aunque sigue siendo el producto lácteo más consumido, 112 litros por habitante (1992). Ha habido una caída importante del consumo de leche pasteurizada y a granel y una subida de la UHT, esta última pasó del 38 por ciento en 1987 al 69,4 por ciento en 1992; el conjunto de la leche de larga duración (UHT + esterilizada) suponía el 78,6 por ciento del consumo total de leche líquida y casi el 90 por ciento del conjunto de la envasada. La leche líquida de larga duración está

reforzando su carácter de producto indiferenciado de primera necesidad; aún así se mantienen las marcas de mayor precio, aunque el comportamiento del mercado ha obligado a reducir la diferencia. La leche líquida se consume prácticamente en el hogar (91,3 por ciento); el porcentaje consumido en hostelería es del 7,04 por ciento. En general la hostelería muestra una tendencia mayor al consumo de leche pasteurizada, en el que su participación es del 11,51 por ciento.

En la actualidad los nuevos incrementos en el consumo de leche líquida se obtienen en las gamas desnatadas y semidesnatadas, en especial con adición de vitaminas y/o minerales: en 1992 el crecimiento de la desnatada fue el 7 por ciento y de la semidesnatada (4) el 27 por ciento. El consumo de ambos productos es muy desigual en España: en 1992 entre las dos representaban el 26 por ciento del consumo de leche líquida de larga duración (20 por ciento desnatada y 6 por ciento semidesnatada). La imagen de este producto ha evolucionado desde la de coadyudante del control del peso a la de alimento idóneo para el cuidado integral del cuerpo. Como fenómeno reciente destaca la irrupción en el mercado de leches en las que se ha sustituido la grasa láctea por grasas vegetales. Su consumo está muy limitado y aparece vinculado a problemas de salud (5).

El consumo de productos de alto valor añadido (derivados refrigerados) ha subido un 28 por ciento en este período (87-91); el consumo per cápita se cifra en unos 12 kg. por persona y año (1992), el 92,5 por ciento en el hogar. Destaca el yogur, que acapara el 75 por ciento del total del consumo en este segmento. El consumo de yogur mantuvo un crecimiento muy rápido hasta 1992 (10 por ciento en ese año), pero en 1993 se estancó. Los restantes postres lácteos crecieron a menor ritmo hasta esa fecha (en 1992 el 5 por ciento), pero han mantenido su tendencia alcista en 1993. En 1992 el mercado estimado de yogur era de unas 350.000 Tn. y el de postres lácteos de 100.000 Tn.

El consumo aparente de quesos subió un 40 por ciento entre 1987 y 1991, aún así su consumo per cápita es menor

(4) Su consumo en España es muy bajo, contrariamente a lo que sucede en Francia.

(5) La multinacional Unilever, que no trabaja el sector lácteo, ha lanzado un producto lácteo con grasa vegetal con la marca FLORA que utiliza para margarinas y aceites.

que en Europa (5,9 kg. por habitante en 1992). Los consumidores españoles prefieren el queso curado y semicurado (55 por ciento del consumo total), seguido del queso fresco (28 por ciento). En España hay una predilección por los quesos de pasta dura, que se mantienen en niveles muy altos, a diferencia de lo que sucede en la mayoría de los países europeos en los que son más importantes los de pasta blanda. Esta preferencia está relacionada con el tipo de consumo: postres en Europa frente a aperitivos y meriendas en España. En total el 90,12 por ciento del consumo se realiza en los hogares; la participación de la hostelería es mayor en los quesos curados y semicurados (9,7 por ciento) y en los fundidos (10,31 por ciento).

El consumo de mantequilla es muy bajo, 0,25 kg. por habitante, al igual que el de nata, 0,9 kg. Destaca el bajo peso que en España tienen las mantequillas «light». Los productos sustitutos tienen poca importancia, excepción hecha de las margarinas.

La producción española de lácteos no se está adaptando a la evolución del consumo y una gran parte de los consumos de productos más rentables derivados de las nuevas tendencias son suministrados por las importaciones o por firmas de capital multinacional.

5. LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS

Desde el inicio de la década de los ochenta la distribución en España ha experimentado una concentración muy alta, que ha aumentado su ritmo en los últimos 5 años: el número de hipermercados ha pasado de 99 en 1988 a 160 en 1992. A esto hay que unir la proliferación de las centrales de compra, que ya reúnen a un número muy alto de supermercados. La capacidad de negociación de las industrias lácteas frente a la gran distribución es muy baja, máxime cuando la leche líquida UHT es utilizada como reclamo y las marcas blancas tienen un peso creciente. El 72 por ciento de la leche envasada, el 62 por ciento de los quesos, 71 por ciento del yogur, 64 por ciento de los flanes y 59 por ciento de las natillas se distribuye a través de grandes superficies y cadenas de compra (según FENIL).

La capacidad negociadora de las industrias es diferente según la gama de producto y el peso de las marcas. La peor si-

tuación corresponde a la leche UHT entera, producto en el que las marcas blancas tienen un peso considerable (16 por ciento en 1992, casi 600.000 millones de litros), aunque se detecta una cierta inflexión en la medida en que se han reducido los precios de las marcas más conocidas. La leche UHT entera es el principal producto lácteo utilizado como reclamo, aunque el enorme incremento en la importación de yogures y la caída de sus precios empieza a acercar la estrategia de la gran distribución en ambos productos. La presencia de marcas blancas en otras gamas es escasa. Así, es la leche UHT, principal producto de muchas firmas, el producto cuyos márgenes se han estrechado más entre la evolución de los precios al ganadero y la estrategia de la distribución; además el poco valor añadido de esta gama deja pocas posibilidades de reducir otros costes.

Esta tendencia pone en cuestión la dinámica de grandes inversiones en publicidad de leche líquida seguida por algunos de los líderes del sector, cada vez menos rentable. Como mecanismo de adaptación, en los 2-3 últimos años esa publicidad tiende a centrarse en las gamas de leches desnatadas reforzadas con vitaminas y minerales.

Dentro del segmento de la leche líquida UHT la distribución en hipermercados o supermercados pequeños y medianos es diferente. Mientras en los primeros el peso de las grandes marcas (6) es del 55 por ciento en los segundos oscilan entre el 75 y 56 por ciento. De todos modos cabe resaltar que en la actualidad todas las firmas trabajan las marcas blancas.

Las ventas de leche líquida en las tiendas tradicionales han pasado del 25 al 18 por ciento entre 1988 y 1992. En ese período la cuota de los hipermercados ha pasado del 7 al 17 por ciento y la de los supermercados del 43 al 51 por ciento. Los precios medios al consumo se encuentran en los hipermercados, 70 ptas./litro en 1992, y los más caros en las tiendas tradicionales, casi 90 ptas./litro; este abanico de precios tiende a abrirse.

En cuanto al tipo de envase se ha impuesto el predominio del cartón brik con el 75 por ciento del mercado (1992), casi

(6) Pascual, Puleva, ATO, Asturiana, Larsa, las marcas de Iparlat y las de LESA. Destaca la política de Pascual, que ha optado por mantener gran parte de su producción fuera de las grandes superficies, lo que le obliga a mantener una gran fuerza de ventas.

en su totalidad en los hogares; el envase de vidrio se comercializa sobre todo en hostelería (67,8 por ciento). El desarrollo del cartón brick ha estado ligado al aumento de la leche comercializada a través de la gran distribución y en ella ha sido importante el papel que la firma Tetra Pak ha jugado apoyando a las empresas envasadoras. En España aún no está en vigor la normativa europea relativa a los envases desechables; su puesta en marcha previsiblemente afectará la logística y quizá rentabilidad de este segmento del sector lácteo.

En los quesos hay una mayor diferenciación en el mercado. Algunas empresas han conseguido acuñar marcas propias en diversos tipos de quesos, además en este subsector existen Denominaciones de Origen cuyos productos tienen en ocasiones vías específicas de distribución, también utilizadas por gamas específicas (quesos artesanales). Estos productos se han beneficiado del apoyo de los Gobiernos Regionales orientados a la mejora y apoyo a la producción, a la comercialización y a la promoción.

Los principales puntos de compra de quesos son los supermercados (48 por ciento en 1992), que están aumentando su participación, seguidos de las tiendas tradicionales (casi el 30 por ciento) que están disminuyendo su cuota, y los hipermercados (13 por ciento en 1992 frente al 6 por ciento en 1988). También es este producto los precios más altos están en las tiendas tradicionales.

Este panorama ha alterado la función de distribución dentro de las empresas. De una red propia o comisionista relacionada con muchos pequeños clientes se ha pasado a disponer de un número bajo de grandes clientes que son los que crecientemente ponen las condiciones de compra (7). Las industrias además tienen que competir con las ofertas europeas con las que trabaja la gran distribución. Esta vía de importación facilita la entrada de nuevas gamas y provoca que los efectos de las importaciones sobre todo de yogures o leche líquida en los precios sean mucho más importantes de lo que su volumen podría hacer pensar.

(7) La decisión tomada por la gran distribución de alargar los pagos ha generado una gran crisis en el sector y ha repercutido en los precios de la materia prima, en las relaciones de coordinación de los ganaderos con la industria y en la rentabilidad de las industrias. La FIAB llevó este problema, que afecta al conjunto de la industria alimentaria, al Parlamento en demanda de una regulación legal de la actuación de la gran distribución, siguiendo el modelo francés.

6. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA LÁCTEA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Antes del ingreso en la CEE la estructura de la industria española estaba condicionada por el Plan de Centrales Lecheras —derogado tras la Adhesión—, que establecía un régimen de monopolio/oligopolio para la distribución de la leche pasteurizada en las ciudades. Este sistema obligaba la existencia de multitud de pequeñas centrales lecheras que resultaron inviables (8). Su rigidez hizo difícil el necesario proceso de concentración industrial y dio origen a un mapa industrial dissociado del mapa ganadero. Esto, unido al aislamiento del sistema lácteo español, provocó diferencias muy considerables con los modelos europeos en cuanto a grado de concentración, capitalización de las firmas, gama de productos, gestión,...

La cifra de empresas lácteas existentes en España es difícil de obtener, ya que no existen fuentes oficiales para estos datos. La Encuesta Industrial (INE) da los datos de los «establecimientos industriales» (9) y desde principio de los años ochenta también el MAPA ofrece estas cifras pero con diferencias muy altas: en 1984 había 905 establecimientos según el INE y 515 según el MAPA.

Los datos oficiales no permiten seguir adecuadamente el proceso de concentración que se ha producido, visible en el estudio de las firmas. Según el INE el número de establecimientos lácteos cayó de los 905 de 1984 a 593 (cifra mínima) en 1988 y 1989 (10), para incrementarse de nuevo hasta 623 en 1991. Hasta el año 1988 se vivió un proceso acelerado de concentración de centrales lecheras, con el cierre de la mayoría de las más pequeñas incluidas muchas cooperativas, y ya en los años noventa ha habido un «boom» en la instalación de

(8) El Plan de Centrales Lecheras marcó un hito en la historia láctea española, el primer plan de centrales lecheras se puso en marcha en 1952 con objeto de asegurar un abastecimiento adecuado de leche a las ciudades. Tardó en llevarse a la práctica pero con el tiempo cambió totalmente el panorama lácteo español, dando pie a muchas de las actuales empresas que nacieron como centrales lecheras. Posteriormente el mantenimiento de los rígidos principios con los que nació dificultaron la concentración y modernización del sector.

(9) Concepto no aclarado en el que se incluyen desde centrales de refrigeración e incluso tanques de frío colectivos, a fábricas de todos los tamaños y establecimientos de distribución de lácteos.

(10) Para 1988 la DG VI de la Comisión Europea da la cifra de 462 fábricas (Structure de l'industrie laitière dans la Communauté en 1988 et changements survenus depuis 1985. PLAI/FR/1058).

queserías, muchas artesanales, lo que coincide con que el incremento en el número de establecimientos se haya producido en el estrato inferior a 20 trabajadores.

Sin embargo, el MAPA en un reciente informe sobre el sector lácteo (Plan Sectorial, DGIAA) ofrece cifras más altas: 256 establecimientos industriales dedicados a leche líquida, 44 a productos frescos y 917 a quesos (11). La distribución geográfica de los establecimientos industriales no coincide con las zonas de mayor volumen de leche tratada. Entre las 10 mayores empresas producen más del 70 por ciento de leche líquida.

Según los últimos datos del INE (1991) el número de establecimientos con más de 500 trabajadores era 11 (1,77 por ciento) y por encima de 100 trabajadores había 62 establecimientos (9,95 por ciento). Sin embargo, con menos de 20 trabajadores había 440 empresas (70,6 por ciento).

Las transformaciones que han tenido lugar en el sector, sumadas a las numerosas inversiones desde la entrada en la CEE, han dado lugar a un gran sobredimensionamiento. Según el MAPA en la campaña 1989/90 la utilización de la capacidad productiva era del 17,6 por ciento en leche pasteurizada, 26 por ciento en estéril y 87,5 por ciento en UHT. Mucho más equilibrado estaba el subsector quesero con una utilización sobre la capacidad productiva del 94 por ciento en quesos frescos, 90 por ciento en fundidos y 68 por ciento en maduros.

El grado de concentración aumentó desde la Adhesión a la CEE, ya en 1988 entre 36 empresas (el 8 por ciento) controlaban el 80 por ciento de los establecimientos (16 por ciento sin centros de recogida), el 73 por ciento del empleo y el 77 por ciento de la recogida. En 1991 4 empresas (con facturación superior a los 40.000 millones de ptas.) facturaban el 34 por ciento de todo el sector y empleaban al 47 por ciento de los trabajadores; entre las 10 firmas que facturaban por encima de los 20.000 millones de ptas. concentraban el 53 por ciento de las ventas del sector. En 1992 las empresas con facturación superior a los 20.000 millones eran 12 y elaboraban cerca del 70 por ciento de la leche recogida.

(11) Las cifras del MAPA no especifican si una misma empresa acomete más de una actividad. Estas cifras parecen muy altas; en el mismo informe ya el propio Ministerio reconoce que el número de firmas que trabajan en leche líquida es de unas 200.

6.1. Dinámica de las empresas lácteas españolas

En los primeros años ochenta el grupo cabecera de la industria láctea según facturación estaba formado por: G. Castelló, CLAS, CLESA, DANONE, FRIXIAS, KRAFT, LARSA, LESA, Nestlé y UNIASA, con muy pocas variaciones de unos años a otros. Le seguía una orla de unas 18-20 empresas regionales muy asentadas con volúmenes intermedios y un último grupo de firmas pequeñas, muchas de ellas personales, donde abundaban las queseras.

En el grupo cabecera se encontraban las principales firmas de derivados lácteos y de leche líquida. En él se concentraba la participación de capital extranjero, que empezó a ser considerable en esta década, y estaba incluida la empresa de capital público LESA. CLAS era la única cooperativa del grupo líder, mientras en el segundo y tercer estrato había un número considerable, en especial en la categoría de centrales lecheras. En estos años la especialización en determinadas gamas aún no era tan evidente y muchas de las firmas del segundo estrato e incluso del grupo cabecera hicieron incursiones en los segmentos de derivados refrigerados o quesos, saldados en muchos casos con fracasos. La evolución posterior del sector industrial hizo saltar por los aires esta configuración.

En el entorno de la entrada en la CEE se produjeron absorciones y compras de cierta entidad protagonizadas por Granja Castelló, S.A., Industrias Lácteas de Montelarreina, UNIASA (esta firma entró en la Bolsa en 1986), LARSA, Gurelesa, Nestlé, Mantequerías Arias, S.A.,... Destaca el crecimiento de algunas firmas tanto en instalaciones como en recogida, caso de Pascual, S.A. o ILAS (Industrias Lácteas Asturianas, S.A.), la primera ligada a su estrategia de publicidad y la segunda a su incremento de capacidad de transformación en polvo y a la ampliación de la actividad en quesos. Las mayores firmas aumentaron en estos años su participación en la recogida. En la base de muchos movimientos empresariales estuvo la liquidación del plan de centrales lecheras y el nuevo proceso de concentración abierto.

El comportamiento del capital extranjero en los primeros años de participación de España en la CEE se caracterizó por:

- Incremento de la participación de capital en algunas de las mejores empresas (BSN en Danone, S.A.).

- Crecimiento de las mayores firmas (Nestlé).
- Búsqueda de participación en empresas españolas con disponibilidad de leche de cabra y oveja: la danesa 3DC, Bongrain en Mantequerías Arias, S.A., Fromagerie Bel,...
- Intentos de participar en el prometedor mercado español de derivados refrigerados: establecimiento de las franquicias YOPLAIT con firmas regionales españolas, intento de acuerdos de la holandesa MelKunie, desarrollo de esta gama por Nestlé.
- En algunos casos la búsqueda de empresas españolas perseguía una buena vía de penetración de productos franceses en el mercado español: Bongrain, Besnier,...
- Hubo pocos movimientos de capital americano.

En 1987, cuando ya se acusaban los efectos de la apertura del mercado y de algunos cambios legislativos, el proceso de concentración había afectado a las firmas intermedias pero el grupo cabecera no había cambiado excesivamente. Según los datos recogidos por Alimarket las diez primeras firmas lácteas según volumen de facturación eran: Danone, S.A., LESA (12), Leche Pascual, S.A., CLAS, UNIASA, LARSA (Grupo), Centro Lácteo Balcells, S.A. (CELBASA), ILAS, CLESA y Granja Castelló, S.A.; a estas hay que añadir Sdad Nestlé AEPA (13). Sus ventas dentro del sector lácteo oscilaban de los 48.200 millones de ptas. de Danone a los 11.000 de Granja Castelló. A este grupo seguía una orla de unas 30 empresas con facturaciones superiores a los 3.000 millones donde coincidían las principales firmas queseras, las principales empresas de leche líquida, cooperativas, firmas de capital extranjero, etc.

La dinámica del sector, con numerosas absorciones, quiebras, fusiones,... etc, explica lo que ha pasado con el grupo cabecera en los ochenta. Entre 1986 y 1990, ambos inclusive, se registraron 128 operaciones de capital y acuerdos contractuales entre firmas lácteas en España, con un ritmo que se incre-

(12) El grupo lácteo público pasó a la empresa semipública Tabacalera, S.A. junto con todo el paquete alimentario del INI. Tabacalera necesitó invertir fuertes sumas para sanearlo.

(13) En 1987 Nestlé tenía una participación alta en G. Castelló, acuerdo que se ha disuelto. La participación de capital en la firma láctea española, dedicada a leche UHT y condensada, facilitó a Nestlé una participación en el mercado de la leche líquida y el dominio total sobre la leche condensada. En la actualidad la participación de Nestlé en leche líquida se limita al segmento de leche descremada.

mentó al final de la década (63 tuvieron lugar entre 1989 y 1990) (14). Los hechos destacados de los últimos años de la década fueron:

- CELBASA y LARSA incrementaron su expansión con compras de empresas y aumento de recogidas a altos precios. Pronto empezaron a surgir problemas económicos en ambas firmas.
- Entrada de la cooperativa francesa ULN en España (1989). En 1990 adquirió la mayoría del capital de CELBASA y LARSA y planteó la adquisición de LESA. La crisis de la matriz ocasionó uno de los mayores quebrantos del sector lácteo.
- El inicio de actividad de UNIASA en nutrición, esta actividad y el conjunto del crecimiento de la empresa se ve apoyado por el Gobierno Andaluz. Esta empresa ha sido la única de las grandes españolas que ha realizado fuertes inversiones directas en ganado y que cotiza en bolsa.
- Se inicia el proceso de fusión de las cooperativas vascas y navarras con apoyo de los Gobiernos Autonómicos.
- CLAS inicia ciertos movimientos que le permitan salir de su impass: negociación con Leyma, reestructuración interna,...
- Nestlé y Danone realizan fuertes inversiones. BSN aumenta su participación en Danone y Nestlé inicia la centralización de su gestión a nivel europeo.
- Se plantea la venta de LESA por parte de Tabacalera, S.A., lo que abre uno de los momentos más especulativos de la historia de la industria láctea española.
- El cambio en la estrategia europea de SODIMA (ahora SODIAAL), propietaria de YOPLAIT, ante el Mercado Unico lleva a la creación del grupo SODIBER, elaborador y distribuidor de la marca en España, mediante la compra de la mayoría de los antiguos franquiciados.
- Al final de la década se detecta una desinversión por parte de empresas europeas en los segmentos de quesos

(14) «Estudio sobre la industria láctea Europea» realizado por Saborá, S.L. para el Gobierno Vasco. 1991.

de oveja (15) y cabra mientras consolidan su posición en quesos de vaca.

En los primeros años noventa se aprecia el papel decisivo de algunos Gobiernos autonómicos en apoyo de su industria láctea y defensa de su cuota (16). Destaca la posición del Gobierno Gallego a favor de la formación de un grupo lácteo regional en el seno de la Corporación Agroalimentaria Gallega, la de los Gobiernos Vasco y Navarro que han situado a IPARLAT en los primeros puestos del ranking español y la protección del Gobierno Andaluz sobre la cuota de producción láctea de UNIASA. Otro hecho a destacar en los noventa ha sido la entrada de la americana KRAFT General Foods (grupo Philip Morris) en Industrial Quesera Menorquina, S.A., dueño de la marca líder «El Caserío»; tras la adquisición el grupo americano detenta más del 70 por ciento del mercado de queso fundido.

El grupo cabecera del sector lácteo español en 1992 había quedado formado por: Danone, S.A., Leche Pascual, S.A., Sdad. Nestlé AEPA, LESA, UNIASA, IBERLAT, S.A., CLESA, CLAS, ILAS, SODIBER, IPARLAT y Kraft, que juntas recogían cerca del 70 por ciento de la leche española. Dentro de este grupo se mantienen en los primeros puestos las multinacionales europeas Danone y Nestlé y ha entrado Philip Morris con Kraft, que trabaja únicamente el segmento de quesos. Muchas de las firmas españolas de este grupo (Pascual, CLAS, CLESA, IPARLAT,...) centran sus producciones en leche líquida, gama con muy poco margen. Entre los líderes se han asentado algunas firmas españolas como ILAS, Leche Pascual, CLESA e IPARLAT, algunas de las cuales atraviesan serios problemas.

A excepción de las firmas multinacionales-multisectoriales, entre las restantes empresas del grupo líder existen un buen número de firmas en situación inestable, lo que pone en cues-

(15) La adquisición de Queserías Ibéricas por parte de Fromageries Bel rompe esta dinámica y vuelve a poner sobre el tapete el interés de los líderes franceses por el segmento de quesos tradicionales españoles.

(16) La actuación del capital público en la industria láctea ha sido particularmente intensa, tanto a través de LESA como de las diferentes iniciativas autonómicas, con inversiones directas y con apoyos a sus empresas. Esta actuación ha dado lugar a la existencia de grandes empresas «acumuladoras de problemas» que han distorsionado desde los primeros años ochenta la dinámica de concentración del sector y han colaborado enormemente en la gestación de las grandes dificultades que hoy atraviesan muchas de las firmas del grupo cabecera.

ción el futuro de una buena parte de la recogida de leche y la estabilidad del conjunto del sistema lácteo. Los principales problemas son:

- CLAS ha aflorado pérdidas en el último año pero tiene planteada una estrategia de futuro con una nueva dirección. Se han roto sus acuerdos con LEYMA debido a la integración de esta firma en el proyecto del Gobierno Gallego.
- Tabacalera está pendiente de la venta de LESA, que sigue siendo la primera recogedora de leche. Dio beneficios en 1992, tras fuertes inversiones con dinero público, pero ha vuelto a las pérdidas.
- SODIBER, de la francesa SODIAAL, ha dado pérdidas.
- IBERLAT, S.A., que agrupa a las firmas de la antigua ULN LARSA y CELBASA, ha dado pérdidas y su futuro no está claro.
- UNIASA ha protagonizado uno de los mayores problemas del sector con cambio en la dirección, venta de su departamento de nutrición, de la inversión francesa, de su ganadería y de su cuota láctea. Actualmente está en suspensión de pagos.
- Leche Pascual se enfrenta a una situación financiera difícil mientras su estrategia de altos precios y altos gastos en publicidad en el segmento de leche líquida choca con las tendencias del mercado y de la distribución.

En definitiva, dentro del grupo cabecera del sector lácteo español, hay un número considerable de firmas que es encuentran en una situación muy inestable, por lo que previsiblemente a corto plazo puede configurarse un sector muy distinto. Esa inestabilidad del grupo cabecera permite que iniciativas como la del Gobierno Gallego puedan plantearse, a pesar de la debilidad de la mayoría de las firmas, con las que cuenta.

Todo esto sucede en un momento en el que los márgenes de rentabilidad se han estrechado debido a la presión de los precios en origen en 1994 y la competencia en consumo, sobre todo en leche líquida, y cuando los principales grupos europeos han establecido sus estrategias en el mercado único.

La competencia entre las firmas de la cabecera del sector lácteo se está produciendo especialmente entre las dedicadas a la leche líquida. Su consumo tiene cada vez más características de primera necesidad, indeferenciado y utilizado como reclamo, eso explica el enorme crecimiento en muy poco tiempo de la firma gallega LAGASA, de reciente creación, sin apenas publicidad. La prioridad en este segmento ha pasado a ser «colocar volumen». Únicamente la empresa Pascual, S.A. escapa a esta dinámica al concentrar parte de su actividad en el segmento de alto precio/alta calidad. Previsiblemente el proceso de concentración debe continuar dando lugar a un número más reducido de grandes grupos, como sucede en otros países europeos, aunque por el momento existen consumos regionales arraigados a sus marcas tradicionales: Cataluña con ATO (CELBASA), las marcas Gallegas, las marcas de las cooperativas vascas (hoy de IPARLAT),... que condicionan el proceso.

El segmento de yogures y postres lácteos es el que presenta mejores perspectivas y una mayor estabilidad entre las empresas productoras. Los niveles de concentración son muy altos:

- En yogures Danone tiene más del 50 por ciento del mercado español, seguido de Nestlé (Chambourcy) y Sodiber (Yoplait, el volumen de este grupo sube mucho si se incluye la producción de sus franquiciados). Destaca la importante presencia de CLESA (17), que inició su diversificación a mediados de los ochenta.
- En postres lácteos la posición dominante corresponde también a Danone, con cuotas de mercado muy superiores al 50 por ciento en todas las gamas. Las otras empresas con presencia son Sodiber, Nestlé y Dhul.

Las inversiones de los dos líderes. Danone y muy por debajo Nestlé, son muy altas. Ambas tienen una dinámica de innovación de producto muy acusada y han adaptado su estructura productiva a fin de conseguir el máximo rendimiento en este segmento. En concreto destaca el interés de Danone en la diversificación en postres lácteos a raíz de la pérdida de cuota de mercado en yogures (a principio de los ochenta tenía el

(17) La gama de productos de esta empresa ha cambiado mucho: mientras en 1984 la leche líquida suponía el 85 por ciento de su volumen de ventas, hoy no llega al 35 por ciento.

75 por ciento) y el cambio del comportamiento del mercado en este producto.

Han entrado en el subsector de derivados refrigerados CLESA, el grupo Prado-Cervera (primera firma en Valencia y Murcia), Iparlat,... Pascual ha apostado por los postres de larga duración a través de su acuerdo con la alemana Sudmilch (Campina-Melkuni).

En quesos, a pesar de que el mercado está parado desde 1992, se registra una fuerte dinámica empresarial, con importantes inversiones por parte de las firmas líderes. Destaca el auge de pequeñas y medianas firmas, muchas artesanales, que en buena medida se van consolidando. Entre las 10 primeras productoras de quesos se encuentran Nestlé, Kraft e ILAS, además de las grandes firmas de queso manchego y castellano. Es importante el interés de algunas de las mayores firmas por participar en algunos de los mercados de quesos con denominación de origen reservados a artesanos, en especial en Cabrales.

7. CONCLUSIONES

La industria láctea española se enfrenta en la actualidad a una situación muy difícil derivada de las dificultades en el abastecimiento de materia prima y la estrategia de la distribución frente a determinadas gamas, en especial leche líquida. En estas condiciones las restricciones de la PAC a la producción láctea dificultan aún más la situación del sector español y pone en cuestión la pervivencia especialmente de las industrias situadas en las áreas menos ganaderas.

Los efectos de la situación son aún más negativos debido a las dificultades que atraviesa el grupo de empresas líderes, en especial las de capital español, entre las que hay algunas demasiado centradas en leche líquida. Por contra, el capital multinacional se ha situado en las gamas con mayores ventajas. Dentro del grupo líder, cuyo futuro condiciona la dinámica de todo el sector, existe un número muy alto de empresas que atraviesan dificultades considerables derivadas en parte de la actuación del capital público nacional y autonómico que ha entorpecido el saneamiento del sector.

Previsiblemente en los próximos años se van a producir cambios muy importantes dentro del grupo cabecera que acer-

quen la estructura de la industria láctea española a los modelos europeos, en especial en el segmento de leche líquida donde el número de firmas deberá disminuir. La participación del capital español dentro de este grupo líder está aún por definir, así como el futuro de muchas de las firmas que lo integran. □

Cuadro 1

GRANDES CAMBIOS EN EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN LÁCTEO ESPAÑOL DURANTE LOS AÑOS OCHENTA

<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la política de estructuras ganaderas: al principio de los ochenta se aprobó el Reglamento Estructural de la Producción Lechera para mejorar las explotaciones y aumentar las producciones para conseguir que un número amplio de ganaderos superasen los umbrales mínimos de rentabilidad. Era una política expansiva que se vio bruscamente frenada.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la política de precios: la sustitución del sistema de regulación español, con un precio mínimo contractual, por la OCM de la leche basada en precio mínimo para los productos de intervención, en España supuso acercar la situación a la de un mercado libre.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el comercio exterior: de un sistema basado en el rígido control del comercio exterior y las importaciones en régimen de «comercio de Estado» se ha pasado a la liberalización creciente de intercambios en el Mercado Único para los productos elaborados, semielaborados y la leche cruda.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las exigencias de calidad: mayor contenido mínimo de grasa e introducción del concepto de calidad bacteriológica.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la filosofía de la política láctea: de una política expansiva se pasó a otra restrictiva y luego a las cuotas a la producción y políticas de abandono de la producción. De una situación de equilibrio entre oferta y demanda se ha pasado a un déficit estructural del 20 por ciento.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la política industrial: desaparición de las concesiones de distribución de leche pasteurizada, base de muchas pequeñas y medianas empresas. Fomento de la concentración y surgimiento de políticas autonómicas de protección y apoyo a sus empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Nueva dinámica empresarial: el proceso de concentración, la aceleración de la penetración de capital extranjero y sucesivos intentos de venta de LESA, la alteración de la vida de las cooperativas, cambios en las estrategias empresariales con gran diversidad de producto.
<ul style="list-style-type: none"> • La dinámica de los precios en origen: grandes fluctuaciones de los precios en origen, mantenimiento de precios muy altos motivados por el proceso de concentración industrial que ha forzado la competencia por el acopio de materia prima.
<ul style="list-style-type: none"> • La competencia entre los productos acabados: tanto entre los producidos en España como con productos europeos, con frecuentes guerras de precios sobre todo en leche líquida UHT.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las relaciones con la distribución: el desarrollo de la gran distribución ha endurecido las relaciones de las industrias con sus clientes.

Cuadro 2

PRODUCCIÓN DE LECHE PARA LA INDUSTRIA (1992) Y PRESENCIA DEL GRUPO LÍDER

	Recogida M. Tn.	Empresas del grupo líder presentes (*)
Andalucía	437	Uniasa, Lesa, Danone
Aragón	87	-
Asturias	556	Ilas, Nestlé, Danone, Clas, Iberlat
Baleares	113	Kraft
Canarias	0	Danone
Cantabria	467	Lesla, Nestlé
Castilla-La Mancha	156	Iberlat
Castilla-León	854	Pascual, Iberlat, Clesa, Ilas, Sodiber, Clas, Kraft, Uniasa
Cataluña	604	Nestlé, Iberlat, Danone, Lesa, Clesa
Extremadura	67	-
Galicia	1.534	Nestlé, Pascual, Clesa, Iberlat, Kraft, Lesla, Clas
Madrid	130	Clesa, Danone, Ilas
Murcia	21	-
Navarra/P. Vasco	354	Iparlat, Danone, Lesa
La Rioja	19	-
Valencia	51	Danone, Clesa

Fuente: MAPA y Centro de Documentación de Saborá.

(*) No se incluyen los centros de recogida, sólo las fábricas.

133

Cuadro 3

EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS
(Kg. persona y año)

	Leche líquida	Yogures	Nata	Postres lácteos	Quesos
1985	113,8	5,5	0,24	3,0	4,9
1986	108,1	6,9	0,28	4,1	5,1
1987	105,3	7,3	0,31	4,3	5,5
1988	105,2	7,9	0,36	4,6	6,0
1989	105,0	8,0	0,33	4,8	6,4
1990	104,0	8,1	0,35	4,9	6,8
1991	105,0	8,3	0,36	4,9	7,0
1992	107,0	8,2	0,40	4,8	8,0

Fuente: MAPA.

Cuadro 4

PRODUCCIÓN DE LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS
(Tn. 1992)

Recogida de leche de vaca	5.450.000
Leche líquida	2.950.000
- Pasteurizada	309.000
- Estéril	384.000
- UHT	2.257.000
Concentrada	33.800
- Evaporada	6.300
- Condensada	27.500
Leche en polvo	34.500
- Entera y semidesnatada	11.300
- Desnatada	23.200
Nata	44.200
Mantequilla	32.000
Queso	
* De vaca	
- Fresco	52.000
- Blando, semiduro y duro	32.000
* De oveja	12.000
* De cabra	6.000
* Mezcla	126.000
Total (excluido en fundido)	228.000
* Queso fundido	34.600
Yogures	281.000
Leches aromatizadas	94.588
Postres	78.900

Fuente: MAPA.

Cuadro 5

PRECIOS DE LA LECHE AL GANADERO EN GALICIA

	1989	1990	1991	1992	1993
Enero	50,18	42,99	39,61	39,95	39,20
Febrero	51,54	42,52	37,86	39,32	38,08
Marzo	50,75	38,20	36,51	36,39	36,28
Abril	42,80	36,87	34,38	34,44	34,81
Mayo	41,76	37,08	33,60	31,87	33,43
Junio	42,29	36,89	33,99	31,64	33,91
Julio	42,73	36,27	34,09	32,15	36,37
Agosto	42,49	36,22	34,77	33,15	38,13
Septiembre	47,20	36,31	38,11	34,47	41,56
Octubre	46,49	38,64	39,85	38,09	43,57
Noviembre	45,82	39,55	40,90	40,11	45,97
Diciembre	45,15	39,51	40,69	31,86	

Fuente: Xunta de Galicia.

Cuadro 6

CONSUMO DE QUESOS (1991)

Tipos	% en 1991
- Duro y semiduro	62,1
- De pasta blanda	3,6
- Azul	1,8
- Fresco	22,4
- Fundido	10,1

Fuente: FENIL.

Cuadro 7

DATOS GLOBALES DE LA INDUSTRIA LÁCTEA
(M ptas.)

	1988	1989	1990	1991 (*)
Establecimientos (n.º)	593	593	605	623
• < 20 trabajadores	415	415	424	440
• 20-49 trabajadores	80	80	81	83
• 50-99 trabajadores	36	36	37	38
• 100-499 trabajadores	52	52	53	51
• > 500 trabajadores	10	10	10	11
Costes de personal	55.113	59.201	62.408	64.690
Producción bruta	543.038	621.664	628.818	624.617
Consumos	410.380	478.802	473.871	469.042
• Materia prima	347.959	408.231	394.769	390.005
• Energía	10.046	10.533	11.653	11.320
• Servicios	31.200	42.967	49.068	50.867
Valor Añadido	132.658	142.862	154.947	155.575
Excedente bruto de Exp.	77.545	83.661	92.539	90.855
Formación B capital fijo	14.436	13.925	15.507	17.448
Variación T existencias	1.193	5.377	3.471	5.755

Fuente: INE.
(*) Datos provisionales.

Cuadro 8

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES POR TIPO DE ACTIVIDAD

	Leche		Derivados refrigerados		Quesos	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Andalucía	53	21	5	11	73	8
Aragón	6	2	3	7	13	1
Asturias	15	6	2	5	68	7
Baleares	6	2	2	5	16	2
Canarias	2	1	3	7	23	3
Cantabria	7	3	1	2	41	4
Castilla-La Mancha	25	10	1	2	156	7
Castilla-León	41	16	2	5	164	19
Cataluña	36	14	12	27	102	11
C. Valenciana	7	3	3	7	30	3
Extremadura	7	3	-	0	44	5
Galicia	17	7	4	9	70	8
C. Madrid	20	8	4	9	45	5
Murcia	4	2	-	0	19	2
Navarra	2	1	1	2	37	4
País Vasco	5	2	1	2	12	1
La Rioja	2	1	-	0	4	0
Ceuta y Melilla	1	0	-	0	-	0
TOTAL	256	100	44	100	917	100

Fuente: MAPA.

Cuadro 9

GRADO DE CONCENTRACION DE LA INDUSTRIA LÁCTEA (1991)

Ventas (M. ptas.)	Concentración	Ventas (% sobre total)	Empleo (% sobre total)
> 40.000	4	34	47
40.000-20.000	6	19	18
20.000-9.000	10	17	15
< 9.000	405	31	20

Fuente: AGRO SPC.

Cuadro 10

PRINCIPALES GRUPOS LÁCTEOS

	Ventas (1992, M. ptas.)	Ventas (1993, M. ptas.)	1992 recogida (M.L.)
Danone, S.A.	71.073	74.266	350
L. Pascual, S.A.	S/D	59.889	400
S. Nestlé AEPA	S/D	45.000	316
LESA	33.623	36.261	480
UNIASA	32.808	36.112	320
Iberlat, S.A. (*)	32.150	34.500	370
CLESA	32.262	31.609	250
CLAS	31.591	30.958	330
ILAS	24.000	24.500	300
SODIBER	20.000	20.800	180
IPARLAT	23.500	20.500	288
Kraft (IQ Menorquina)	-	19.119	-

Fuente: Alimarket.
(*) (Larsa + Celbasa).

Cuadro 11

PRINCIPALES INVERSIONES EN EL SECTOR LÁCTEO

	1992	1993
DANONE	9.309	5.000
NESTLE	9.283	-
LAGASA	571	800
COOP. FEIRACO	457	347
CLAS	433	-
LESA	350	300
BESNIER	317	100
CLESA	303	200
G. CASTELLO	300	-
COVAP	298	600
SIALSA	-	400
IQ MENORQUINA	-	310

Fuente: ALIMARKET.

Cuadro 12

CUOTA DE MERCADO EN LECHE LÍQUIDA

	Volumen (%)	Valor (%)
PASCUAL	11,4	13,9
LESA	10,1	9,4
PULEVA	5,8	7,2
IPARLAT	4,9	5
CLAS	4,2	4,7
LAGASA	4	3,4
CELBASA-LARSA	8,3	8,3
CLESA	2,3	2,4
RESTO	49	45,7

Fuente: NIELSEN.

Cuadro 13

INVERSIONES EN PUBLICIDAD EN LECHE LÍQUIDA
(M. ptas.)

	1992	1993
PASCUAL (*)	3.337	4.933
PMI (*)	1.476	1.810
PULEVA	648	676
LIGERESA (1)	-	497
EL CASTILLO	222	110
LETONA (2)	60	47
LARSA (3)	6	38
CLESA (2)	56	23
ATO (3)	14	24
KAIKU	36	10
FRIXIA	27	4
CANDIA	78	-

Fuente: Universal Media.

- (*) PASCUAL.
- (1) UNILEVER.
- (2) LESA.
- (3) IBERLAT.

Cuadro 14

PRINCIPALES PRODUCTORES DE YOGUR
(Tn. 1992)

DANONE	175.000
SODIBER-ELISA (1)	36.000
NESTLE	35.000
CLESA	29.913
YOGAN (1)	16.000
CLAS (1)	13.000
INTERGLAS (2)	7.516
BESNIER ESPAÑA, S.A.	5.000
JSP (2)	4.500
IPARLAT	4.100
LARSA	4.000
LESA	3.600

Fuente: ALIMARKET.

(1) Marca Yoplait Trade Mark.

(2) En Canarias.

Cuadro 15

PRINCIPALES LÍDERES QUESEROS
(Tn.)

	1991	1992
Kraft/I. Q. Menorquina	22.836	25.258
Lácteas García Baquero, S.A. ..	12.025	13.000
Q. FORLASA	-	13.000
ILAS	10.000	12.500
Q. Ibéricas, S.A.	-	12.378
S. Nestlé AEPA	8.000	8.800
M. Arias, S.A.	8.500	8.500
Angulo C. Quesera	6.000	6.000
Cooperativa Cadi	5.961	5.961
Gregorio Díaz Miguel, S.A.	4.000	4.000

Fuente: Alimarket.

Cuadro 16

DISTRIBUCIÓN DE LECHE LÍQUIDA Y QUESOS
(%)

Tipo de establecimiento	Leche líquida		Quesos	
	1989	1991	1989	1991
Tienda tradicional	21	15	28	21
Autoservicios	15	13	18	17
Pequeños supermercados	33	33	27	29
Grandes supermercados	12	12	12	11
Hipermercados	19	27	15	22

Fuente: FENIL.

BIBLIOGRAFÍA

- AGRODATA: *Les cent premiers groupes agro-industriels mondiaux*. Varios años.
- AGRO-SPC (1993): *El sector lácteo*. Madrid.
- ALIMARKET: *Informes anuales*. Varios años.
- CASTILLO QUERO, M. (1994): *Adaptación del sector lechero al régimen de cuotas*. REAS n.º 168.
- CEE (1994): *La structure de l'industrie de transformation du lait dans la communauté en 1991 et son evolution depuis 1988*. Bruselas.
- GREEN, R. (1994): *La estrategia de las empresas alimentarias mundiales*. INRA. París.
- INE: *Encuesta Industrial*. Varios años.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. F. (1992): *Evolución de la producción de leche en la provincia de Lugo en el período 1985-89 y posibilidades de desarrollo en los próximos años*. REAS n.º 159.
- LANGREO, A. (1991): *El proceso histórico de desarrollo de la industria láctea española*. Caja de Ahorros de Asturias. Oviedo.
- LANGREO, A. y RAMA, R. (1989): *El papel de la industria en la coordinación del sistema de lácteos asturiano*. REAS n.º 149.
- LANGREO, A. (1994): *Spain's Dairy industry: present situation and recent changes*. Convegno Internazionale su evoluzione della domanda, cambiamenti strutturali e strategie d'impresa sul mercato lattiero-caseario in Europa. Università Cattolica del S. Cuore. Cremona.
- MAPA (1992): *La Alimentación en España*. Madrid.

- MAPA (1994): *Plan sectorial. Sector lácteo*. Madrid.
- PORTER, M. (1992): *Estrategia competitiva*. CECOSA (México).
- POSADA NAVIA, C. (1990): *El sector productor de la leche en Galicia*. REAS n.º 154.
- REVISTA ILE (varios números).
- REVISTA ESPAÑOLA DE LECHERÍA (varios números).
- SABORÁ, S. L. (1991): *Estudio sobre la industria láctea europea*. Gobierno Vasco. Vitoria (España).
- SORIA, R.; RODRÍGUEZ-ZUÑIGA, M. y LANGREO, A. (1988): *La agricultura contractual: El sector lácteo asturiano*. REAS n.º 144.

RESUMEN

En este trabajo se analizan los principales cambios que ha sufrido el sistema alimentario español desde el ingreso en la CEE, en especial entre las industrias lácteas: cambios de estrategia, competitividad, estructuración del grupo líder, líneas de actuación del capital multinacional, cambios según gamas de productos, relaciones con los proveedores y clientes,... Todos estos elementos se enmarcan en los grandes cambios experimentados por el conjunto del sistema, sobre todo los efectos de la aplicación de la política restrictiva comunitaria en choque frontal con la expansión que vivía el sector español en la década anterior. El análisis se centra en el comportamiento del grupo cabecera, del cual se analiza la dinámica empresarial de los años de pertenencia a la Comunidad; se presta especial atención a la actuación del capital público.

PALABRAS CLAVE: Leche, sector lácteo, industria láctea, estrategias industriales.

RÉSUMÉ

Le présent travail analyse les changements majeurs que le système alimentaire espagnol a connus depuis l'adhésion à la CEE, en particulier au niveau des laiteries: changements de stratégie, de compétitivité, de structuration du groupe leader, des lignes d'action du capital multinational, des gammes de produits, des relations avec les fournisseurs et les clients, etc. Tous ces éléments s'inscrivent dans le cadre des grands chan-

gements qui ont bouleversé l'ensemble du système, notamment les effets de la mise en oeuvre de la politique restrictive communautaire qui est venue heurter de front l'expansion du secteur espagnol au cours de la décennie précédente. L'analyse est axée sur le comportement du groupe de tête, dont on évalue la dynamique d'entreprise au cours de ces années d'appartenance à la Communauté. Une attention particulière est accordée au comportement du capital public.

SUMMARY

This paper reviews the main changes that the Spanish food system has undergone since Spain joined the EEC, particularly the dairy industries: changes in strategy, competitive edge, organisation of the leading group, the lines along which multinational capital has operated, changes in the product range, relations with suppliers and customers,... All of these are described in the context of the major changes seen in the system as a whole, particularly the effects of applying the Community's restrictive policy in sharp contrast to the expansion that the Spanish dairy industry was undergoing in the previous decade. The review focuses on the behaviour of the leading group, looking into its business performance during the years that Spain has been a member of the Community and paying special attention to the role of public-sector capital.