

## **CAPITULO 12**

# **LA PRIMERA MULTINACIONAL. NESTLE**



## **LA PRIMERA MULTINACIONAL. NESTLE**

La importancia de Nestlé en el desarrollo del sector lácteo español lleva a considerar en este trabajo no sólo su historia en el Principado, sino también su trayectoria en nuestro país. Además la primera, y principal durante muchos años, fábrica de Nestlé en España se situó en la Cornisa Cantábrica, en La Penilla (Cantabria) muy cerca de Asturias, y su influencia sobre las comarcas orientales fue importante.

Por eso, el capítulo dedicado a Nestlé está compuesto de dos grandes apartados: uno dedicado a considerar la historia de la firma en España y otro a su historia en Asturias.

### **1. NESTLE EN EL COMPLEJO LACTEO ESPAÑOL**

La actividad de esta firma se inició en su país de origen, Suiza, en 1866, cuando Henri Nestlé comenzó a vender en el mercado sus papillas lacteadas. Este producto apareció en el mercado español en 1881.

#### **El establecimiento de la firma en España. Harinas lacteadas y leches condensadas**

En 1892, coincidieron dos factores muy importantes que decidieron a la ya multinacional a instalarse en España: el proteccionismo que limitó las importaciones potenciando la industrialización del país y el momento de expansión que atravesaba la firma suiza. La entrada de Nestlé supuso, en primer lugar, la llegada de la técnica de la alimentación industrial infantil a nuestro país.

La primera fábrica de Nestlé se abrió en el año 1905 en La Penilla (Cantabria) para la producción de papillas lacteadas. Esta primera fábrica pertenecía directamente a la firma suiza.

En 1910 se inició la fabricación de leche condensada, producto que siempre ha sido estratégico para el desarrollo del sector en los países en vías de desarrollo, cuando hay poca disponibilidad de leche líquida y dificultades en el abastecimiento a los consumidores; éste ha sido uno de los criterios principales de la penetración de la multinacional en los países en desarrollo. Además en España el escaso mercado de la leche en polvo dirigida directamente al consumo permitió un mayor desarrollo de la leche condensada. Durante muchos años éstos fueron los dos únicos productos elaborados por la firma. En ambos Nestlé jugó un papel de primer orden y se ha mantenido en los primeros puestos en cuanto a cuota de mercado.

Con motivo de la primera Guerra Mundial, la leche condensada producida en España experimentó un gran auge; este producto fue, junto con la mantequilla, uno de los lácteos que se benefició de la situación de los mercados en los países participantes en la contienda. La presencia de Nestlé en varios países y su amplia estructura comercial la puso en una situación de privilegio para aprovechar el momento comercial.

Durante los primeros años del siglo la fábrica de La Penilla revolucionó los mercados de leche cruda, al ser la primera empresa que en suelo español estableció una red de recogida de leche líquida con un radio amplio.

Este hecho fue muy importante para el desarrollo de los mercados de leche cruda en Cantabria y dio origen a una de las grandes diferencias que se han producido entre Asturias y Cantabria: las recogidas de nata y/o manteca frente a las de leche cruda entera. La influencia de la fábrica de la Penilla en Asturias se notó mucho en las comarcas orientales ya desde la primera década del siglo XX.

En 1920 se constituyó la sociedad Nestlé AEPA, propiedad de la firma suiza, con personalidad jurídica propia; su única fábrica era la de La Penilla. En 1929, en las mismas instalaciones se inició la fabricación de chocolate.

En 1926, en un concurso celebrado en Madrid por la Asociación General de Ganaderos del Reino, la fábrica de La Penilla consiguió un premio por su harina lacteada. En la Exposición Universal de Sevilla de 1929 Nestlé obtuvo premios

por su leche condensada, por el chocolate y por la harina lacteada. En la Feria de Gijón de ese mismo año también estuvo presente, anunciando allí sus productos con juguetes.

La actuación de la multinacional antes de la Guerra se limitó casi exclusivamente a la provincia de Santander, en la que jugó un gran papel favoreciendo su pronta especialización lechera. La presencia de Nestlé indujo el establecimiento de otras empresas y colaboró en hacer de Santander la provincia con mayor desarrollo de las industrias lácteas.

Poco antes de la Guerra absorbió a la firma catalana El Pagés, dedicada a leche condensada, e inició conversaciones, interrumpidas por la contienda, para su instalación en Pontevedra con el mismo objetivo.

En 1930, Nestlé inició su política de absorciones en Santander con La Sociedad Lechera Montañesa A.E., fabricante de la leche condensada y harina lacteada de marca "El Niño". Esta empresa tenía un capital social de 10 millones de pesetas, su sede estaba en Barcelona, su fábrica en Torrelavega y tenía una delegación en Madrid. La absorción de esta firma, que había iniciado su funcionamiento en 1927, supuso el cierre de la fábrica de Torrelavega, es decir, en la práctica lo que Nestlé compró fue la recogida, eliminando a la vez del mercado una marca competidora. La revista de la Asociación General de Ganaderos "La Industria Pecuaria" dedicó una editorial a este tema, lamentándose de la peor situación de los ganaderos al desaparecer la competencia entre empresas.

Los excedentes lácteos de los primeros años treinta llevaron a Nestlé, junto con las restantes industrias establecidas en Santander, a bajar los precios pagados al ganadero y aplicar "las tasas" —contingentación de la leche recogida a cada ganadero que permitía a la empresa disminuir el volumen sin perder área de recogida—, que dejaba "los sobrantes" en el campo. Esta decisión originó los primeros conflictos importantes entre ganaderos e industrias dando lugar al establecimiento del Jurado Mixto, del que formó parte un representante de Nestlé por los industriales. Como respuesta a este conflicto la AGGR potenció la creación de la Cooperativa SAM (Sindicatos Agrícolas Montañeses), creada en 1931 con 30.000 socios, que inició sus trabajos en 1932. La idea inicial de la SAM era transformar estos sobrantes en productos no competidores de los elaborados por la firma suiza.

Más curiosa fue la relación de Nestlé con la familia Poch, dueña de la Granja Poch. En 1933 constituyeron una sociedad

conjunta, de la que la familia Poch tenía el 51 % y Nestlé el 49 %. A partir de este acuerdo las dos empresas cesaron su competencia y se repartieron las zonas de recogida en la provincia, correspondiendo a la Granja Poch la zona occidental, desde la que penetraba en Asturias. A través de su participación en la Granja Poch, Nestlé también tomó parte en la actividad de abastecimiento de leche líquida a Madrid, actividad en la que Santander jugó un papel primordial. Poco antes de la Guerra, a raíz de la competencia establecida entre las empresas por el abastecimiento de leche, la cooperativa SAM atravesó un momento muy malo y estuvo a punto de pasar a manos del tándem Poch/Nestlé.

Durante la Guerra la fábrica Nestlé continuó su funcionamiento normal, ya que sus productos eran considerados como estratégicos por los dos Gobiernos. De hecho, tanto durante la Guerra, como antes y poco después, la postura de la Administración favoreció claramente estas producciones. El primer responsable de la multinacional en España fue Lorenzo Psersich. En el período 1938-40 fue director Jorge Ottiger, al que sucedió el hijo de Psersich.

### **La expansión de la posguerra**

La primera gran expansión de Nestlé en España se produjo en la inmediata posguerra. En 1940 ya había 4 centros de fabricación, de los que 3 se habían puesto en marcha en los años de la contienda y en la inmediata posguerra, según se iba retirando el Gobierno Republicano: La Penilla en Santander, dedicada a productos dietéticos infantiles, chocolate y leche condensada, Girona, Pontevedra, donde también se hacía condensada, y Barcelona. El tirón de los mercados provocado por la II Guerra Mundial fue muy importante.

En estos años se produjo la expansión del consumo de leche condensada, factor fundamental del crecimiento de la empresa. La apertura de la fábrica de Pontevedra supuso la entrada de Nestlé en otra de las grandes zonas lecheras españolas para asegurarse la materia prima con la que mantener su primer puesto en el ranking nacional de este producto.

La posición de Nestlé se vio favorecida por la necesidad de productos claves para la alimentación de la población; en esta catalogación entraban la leche condensada y la harina lacteada.

En esta línea el Gobernador de Santander dictó una norma por la cual se prohibía la fabricación de quesos en esta provincia y se obligaba a entregar la leche a SAM y a Nestlé para la elaboración de leche condensada, de la que se abastecía la CAT.

Esta situación duró unos 5 años, en los que Nestlé, al igual que las restantes empresas, se vio obligada a entregar coyunturalmente leche líquida para el abastecimiento de la población, en especial de los centros hospitalarios.

La firma Nestlé se enfrentaba con ventaja al inconveniente que para el resto de la industria significaba la dificultad de abastecimiento de maquinaria, ya que en estos años reproducía en talleres españoles la maquinaria que sus fábricas utilizaban en otros países.

La Segunda Guerra Mundial fue una importante nueva etapa para el desarrollo de la empresa, ya que su estructura europea le permitió aprovechar al máximo la situación favorable de los mercados para sus productos. En estos años Nestlé adaptó su funcionamiento a la división del mundo que regía en la época: desde la Nestlé USA, en Standford, se dirigía la actuación en los países no controlados por el "eje".

En 1944 Nestlé lanzó en España su primera leche infantil, "Pelargón", la primera del mercado español, que mantuvo durante muchos años la hegemonía.

En 1955 se inició la fabricación y venta de café soluble, "Nescafé", que ya se había iniciado en pequeña escala, al normalizarse la legislación sobre venta y distribución de café. Este producto se hacía en las instalaciones de La Penilla. En 1961 se lanzó el "Nescafé" descafeinado.

En 1957 se creó el Servicio de Fomento Agropecuario, principal instrumento en la transferencia de tecnología al sector agrario. Este servicio inició su trabajo en Galicia y Santander, centrado en temas lácteos, y luego se fue extendiendo a Asturias, Castilla y Extremadura, a la vez que ampliaba su área de trabajo a otros sectores.

### **La diversificación a partir de la década de los sesenta**

En 1963 Nestlé entró en Asturias comprando la fábrica de quesos Productos Lácteos El Molinero en Villaviciosa. Su objetivo era la fabricación de leche condensada. Esta entrada no se había producido antes en virtud de un acuerdo entre las suizas Ursina

(propietaria en estas fechas de MG) y Nestlé en el que se comprometían a no quitarse ganaderos; así Ursina-MG no entraba en Santander ni en Pontevedra y a su vez Nestlé no entraba en Asturias ni en Lugo.

En 1965 se creó la sociedad DELASA, participada al 100 % por Nestlé, con objeto de fabricar helados con la marca "Camy". La fábrica se instaló en Madrid y en 1978 se trasladó a Guadalajara. También en 1965 la fábrica de Viladecamps (Barcelona) se dedicó a la fabricación de helados. En 1971 DELASA empezó a hacer productos ultracongelados.

En 1965 Nestlé puso en marcha la fábrica de productos "Maggi" en Valladolid (purés y culinarios). Esta empresa había sido creada en Suiza por Jules Maggi hacia 1880 al poner a punto un método de tostado y molienda de las legumbres. Sus primeros productos, potajes deshidratados, salieron al mercado en 1886, llegando poco después a los mercados europeos. En España estos productos entraron en 1930. Las sociedades suizas Nestlé y Maggi se unieron en 1947. La producción española se inició bajo la propiedad de Nestlé.

En 1971 Nestlé comenzó la producción de alimentos ultracongelados bajo la marca "FINDUS". Esta marca inició sus actividades en Suecia en 1941; en 1945 lanzó una gama de productos ultracongelados en Estados Unidos que se extendió pronto a otros países. Dentro del organigrama de la firma en España esta gama la fabricó Delasa.

La línea de productos refrigerados (yogures y postres) se inició en 1972, en primer lugar en Sant Celoni (Barcelona) con la marca "Chamburcy", extendiéndose en 1975 a La Penilla y en 1978 a Guadalajara.

En 1973 Nestlé incorporó la firma suiza Ursina, después de una negociación con el Gobierno de su país. En España éste supuso la incorporación de la gama de productos "MG" y las fábricas de quesos y lácteos de Peñafiel (Valladolid), Sevares (Asturias) y Villalba (Lugo). Además, supuso la entrada de Nestlé en el sector de quesos, casi desconocido hasta entonces para la firma suiza (en 1969 había iniciado tímidamente su trabajo en quesos fundidos). La absorción real de "MG" se hizo lentamente, hasta que se integraron definitivamente las líneas de productos.

En 1975 completó su gama de leche en polvo. Este producto, con el que nunca ha recurrido a la intervención, era estratégico para la firma, ya que constituye la base láctea de su amplia gama



de productos elaborados. Los traslados de leche interfábricas se realizan prácticamente siempre en forma de polvo.

La línea de zumos y néctares marca "Libby" fue otra de las diversificaciones importantes de Nestlé. La empresa americana Libby se creó en 1868; en 1960 Nestlé tomó una participación en su capital que superó el 50 % en 1970, pasando sus acciones a depender de la sucursal americana recién creada, Nestlé Enterprises Inc. La integración de Libby España en Nestlé tuvo lugar en 1977, lo que supuso la incorporación de la fábrica de Dos Hermanas (Sevilla) que al inicio de los noventa se cerró para elaborar esa línea de productos en Portugal.

En 1979 se produjo una nueva ampliación de la gama de productos: el café tostado en grano marca "BONKA" que se hacía en la fábrica de Gerona y los alimentos infantiles ("potitos") en Sebares (Asturias) con marca "Nestlé".

1979 fue un año importante para la penetración en nuevos sectores. En primer lugar se compró Manantiales Cardo, SA, dedicada al envasado de agua mineral, sector en indudable auge, a Nomen. También este año se inició el trabajo de Nestlé en productos hortícolas, primera a través de una joint-venture con Agrar y SODIEX y más tarde a través de la Hortícola de Badajoz, SA (HORBASA), propiedad al 100 % de Nestlé y dedicada al cultivo y congelación de productos vegetales.

En la década de los ochenta continuó la expansión de la firma. En 1980 tomó participación en la empresa de productos cárnicos Félix Postigo Herranz SA, marca "El Acueducto", con fábrica en Castilla-León, puesta en venta en los primeros noventa. En un principio parecía que la multinacional quería abrir una nueva gama de cárnicas en base a HERTA, sobre todo a partir de la compra efectuada en Alemania en 1989 de una de las principales industrias cárnicas.

En 1984 Nestlé llegó a un acuerdo de ámbito europeo con BESNIER, primera empresa láctea gala privada, según el cual la firma suiza pasaba a detentar el 20 % de la francesa a cambio de aportar al grupo la empresa quesera Claudel-Roustang. Estos acuerdos determinaron la venta de la fábrica de quesos de Villalba (Lugo) al grupo galo en 1985.

En 1984 se inicia la fabricación de cereales para el desayuno. El mismo año se inició la participación en Productos Brasilia (café tostado y frutos secos) y en Exclusivas Comerciales de Mallorca SA, dedicada a la distribución de productos para hostelería y restauración.

En 1985 se amplió la participación de Nestlé en el sector del café con la participación en Hermanos Tejedor SA y Málaga Comercial SA, ambas de café tostado. También pasó a tener el 78 % de Café La Estrella. Poco después se integró en el holding Nestlé, la firma Solís IASA, de productos culinarios, que tenía la marca "Litoral", con fábrica en Asturias, para legumbres preparadas.

La dinámica de adquisiciones y expansión de la empresa en España se corresponde con la estrategia mundial de la firma, como demuestra la adquisición de Findus, Ursina o Maggi. Ahora bien, el volumen y dinámica de crecimiento y concentración se ha incrementado espectacularmente en los últimos años, y, en esta estrategia generalizada, Nestlé ha jugado un papel primordial, que se ha visto beneficiado por su presencia en más de 140 países.

Esta dinámica ha venido acompañada de un incremento en el volumen de producción muy fuerte, tan fuerte como la política de inversiones. Por ejemplo, las inversiones globales realizadas por la firma en España en 1984 y 1985 se elevaron a 4.600 millones cada año. En esos mismos años las cifras de negocios alcanzaron 85.429 y 95.700 millones de pesetas respectivamente. Al final de la década las inversiones habían ascendido a más de 7.000 millones y las ventas superaban los 100.000 millones desde 1989. En líneas generales los lácteos representan el 35 % de su volumen total de negocio, cifra que luego bajó al 14 % considerando exclusivamente leches y quesos, mientras el café y cacao representan el 45 %. El número de trabajadores fue de 6.200 en estos años.

Los movimientos del dólar tienen mucha importancia para los negocios de Nestlé, ya que el 50 % de sus operaciones se realizan en esta moneda. La depreciación del final de los ochenta le ha permitido aumentar su penetración en la economía americana. Entre las operaciones más importantes figura la compra de Carnation en 1986, propietaria de Solís en España. Su incorporación supuso la entrada de la firma suiza en el sector de comida para animales domésticos a nivel mundial. Asimismo, en esta época adquirió en USA algunas compañías de sectores no alimentarios.

En 1984 Nestlé llegó a un acuerdo con la empresa francesa FROMAGERIES BEL, a la que vendió la fábrica de Brieves (Asturias), que inicialmente se constituyó como empresa con

personalidad jurídica, Bel Asturias SA, con un capital social de 250 millones de pesetas, integrada en el grupo BELISA, S.A.

Entre la gama de nuevos productos en España destacamos la filial Nesgran, constituida en 1986 con un capital social de 500 millones suscritos al 50 % por DELASA y Grands Moulins de París, líder en el sector de la panificación; esta firma pretende trabajar con establecimientos franquiciados.

En 1987 el holding Nestlé tenía en España 24 empresas y 19 centros industriales. Su facturación total había superado ampliamente los 100.000 millones de pesetas.

A nivel mundial en 1986 el mercado americano era el primero de la firma con el 29 % de las ventas totales; España era la séptima en el ranking con el 4'17 %.

Dentro de la estrategia de Nestlé la firma suele elegir la participación mayoritaria, y muchas veces única, en sus empresas. Por lo tanto, en estos últimos años ha ido ampliando sus participaciones en las empresas en las que había entrado anteriormente. Así, en 1987, después de una ampliación de capital llegó al 80 % del capital de Productos Brasilia para luego pasar al 100 % (1992) y la totalidad en el caso de Cafés La Estrella en España; en Europa siguió la misma estrategia. Poco después aumentó su participación en Horbasa. En la misma línea cabe resaltar su salida de Manantiales Cardo en 1988.

Entre los acontecimientos principales de 1988 destaca la compra de la italiana Buitoni, con lo que entra en el sector de las pastas y la OPA sobre la inglesa Rowntree, una de los principales fabricantes de chocolates y dulces en el Reino Unido. En 1989 llegó a un acuerdo con la americana General Mills para colaborar en el sector de cereales.

En noviembre de 1988, se produjo un elemento revolucionario respecto a lo que ha sido históricamente la estrategia de la firma: la multinacional autorizó a los inversores no suizos la adquisición de sus acciones nominativas, estableciendo topes máximos. Hasta esa fecha los extranjeros sólo podían adquirir acciones al portador sin derecho a voto. Esta medida estaba encaminada a subir su valor en bolsa y evitar posibles tiburones.

Los resultados de 1990 y 1991 fueron peores y a partir de este momento se produce una reorientación de la firma hacia aquellas gamas en las que tiene mayores cuotas de mercado. En España en 1991 Nestlé anuncia el cierre de la fábrica de zumos Libby's en Dos Hermanas (Sevilla) y la venta de la cárnica El

Acueducto, hecha efectiva en 1993. A la vez que se producen estas desinversiones Nestlé ha realizado importantes mejoras en algunas de sus fábricas. Paralelamente puso en marcha su acuerdo con Coca-Cola para comercializar el "Nestea", para lo que formó en 1991 la joint-ventura Coca-Cola Nestlé Refreshments Company.

Entre las operaciones internacionales más importantes de los primeros años noventa figura la compra de la compañía de agua francesa Sources Perrier y la italiana Garma San Pellegrino, que ratifican la opción de Nestlé por este sector, y algunas adquisiciones en el sector lácteo; en España continuó la compra de marcas de café. También en estos años se ha consolidado la opción de la multinacional suiza por los congelados, en especial los platos preparados, a lo que responden las compras de la italiana Italgel, de capital público (IRI), y del grupo de congelados del BBV en España: Miko, Avidesa y Castillo de Marcilla.

En 1992 los resultados de la multinacional volvieron a ser muy positivos y se mantuvieron en ese tono en la primera mitad de los noventa.

En términos generales, en el sector lácteo, Nestlé ha sido la empresa con mayor recogida de leche, en torno a un 5 %, en España. Aunque en el caso del sector lácteo los centros de investigación se encuentren en Italia para quesos fundidos, Francia para el resto de los quesos y derivados refrigerados y Suiza para la leche en polvo, esto no ha impedido que se hayan desarrollado en nuestro país investigaciones concretas como el ultrafiltrado del suero.

En los últimos años las inversiones en redes comerciales han sido muy altas. Actualmente la firma ha realizado la integración de sus producciones en los diferentes subsectores y ha establecido tres redes comerciales de acuerdo a las características de los productos y no del subsector del que proceden: productos de larga duración, productos refrigerados a 4º y productos congelados.

La distribución de Nestlé está bastante concentrada. A principios de los noventa entre 20 clientes manejaban el 35 % del conjunto de sus producciones. Nestlé goza de condiciones especiales en su trato con la gran distribución.

Ante la entrada en vigor del Mercado Unico Europeo la firma Nestlé, al igual que las grandes multinacionales europeas, ha reforzado la dirección europea del grupo en detrimento de la

autonomía mantenida hasta entonces por los grupos nacionales integrados. Esto significa una mayor supeditación de las principales decisiones a las estrategias europeas e incluso una mayor coordinación de la logística y de las operaciones de marketing.

## **2. NESTLE EN ASTURIAS**

### **Primera etapa: concentración y modificación de las recogidas**

La actuación de Nestlé en Asturias empezó en 1963, año en el que compró la firma Productos Lácteos El Molinero de Villaviciosa, propiedad de Máximo Riera. Sin embargo, desde la ruptura del acuerdo Nestlé-Granja Poch y la absorción de la recogida de esta empresa en 1955, Nestlé recogía en las comarcas orientales del Principado desde la fábrica de La Penilla, aunque su radio de recogida era más pequeño que el de la Granja Poch en la posguerra.

La entrada en Asturias estuvo provocada por la necesidad de mayores cantidades de leche cruda para la fabricación de leche condensada, producto estrella de la firma en aquellos momentos. Las cantidades conseguidas en Santander y Galicia se quedaban pequeñas ante las expectativas de la demanda.

El acuerdo existente entre Ursina, propietaria de "MG" que en Asturias tenía la fábrica de Sevares, y Nestlé referente a respetarse los ganaderos-suministradores condicionó el momento y forma del establecimiento de la multinacional suiza en Asturias. Nestlé optó por comprar empresas o directamente recogidas frente a la posibilidad de conseguir ganaderos a través de mejores ofertas individuales de precios. Esta estrategia vinculaba la expansión o penetración de la nueva firma en las zonas al proceso de concentración empresarial, centrado en la concentración de recogidas.

Cuando en 1963 Nestlé compró las instalaciones de El Molinero, desmanteló toda la maquinaria y rehizo la fábrica para la elaboración de leche condensada. Tuvo la ventaja de encontrar una empresa que ya tenía una parte de su recogida en forma de leche líquida. El precio que se pagó, unos 12 millones de pesetas, se fijó, como era la tradición en el sector lácteo en la época, en base a los litros recogidos: un millón de pesetas por cada millón de litros anuales de recogida. Otras fuentes, siempre opiniones personales, hablan de una recogida de 17.000 litros/día en El Molinero cuando la compró Nestlé.

En 1964, una vez establecida en Asturias, Nestlé inició su expansión siguiendo la misma estrategia: ese año empezó a recoger leche en Avilés de acuerdo con Granja La Luz, a la que compró su recogida. Nestlé utilizó las instalaciones de Granja La Luz para concentrar el acopio de las comarcas próximas a Avilés y luego racionalizar el transporte a Villaviciosa. Esta empresa era propiedad de un hermano de Máximo Riera, Francisco, quien también tenía una quesería en Palencia.

Con estas dos empresas Nestlé llegó a un acuerdo según el cual éstas cedían a la firma suiza sus recogidas y se comprometían a no fabricar quesos y mantecas como venían haciendo, pero se reservaban la posibilidad de recoger y vender leche líquida. Para llevar a cabo esta actividad las dos empresas se vieron obligadas a rehacer sus líneas de recogidas, provocando la primera de las “guerras” por el abastecimiento de leche después de la Guerra Española, ya que no tuvieron más remedio que acudir directamente a ofertar mejores precios o condiciones a los ganaderos para que abandonasen su empresa anterior.

De esta forma, la entrada de Nestlé indirectamente marcó el inicio de las guerras de abastecimiento, guerras que se recrudecerían especialmente en la mitad de la década de los sesenta y en la de los setenta ligadas a la implantación de las centrales lecheras en Asturias.

En 1965 Nestlé entró en las comarcas de occidente, en concreto en Brieves, a través de la compra de la recogida de la Mantequera de Muñas. Esta empresa, al contrario de las anteriores, recogía natas y contaba con una pequeña red de desnatadoras en los pueblos cercanos; Nestlé se vio obligada a transformar esta recogida de natas a leche, lo que supuso un serio esfuerzo en la relación con los ganaderos y una subida en los precios que cobraban por su producto.

En general la transformación de las recogidas de nata en recogidas de leche líquida fue posible subiendo los precios pagados al ganadero, que perdía la posibilidad de utilizar el suero en la alimentación de su ganado de cerda. Por aquel entonces estas dos actividades se complementaban dentro de la explotación familiar.

Mientras se construía la fábrica de Brieves, Nestlé utilizó un pequeño local, perteneciente a la Mantequera de Muñas, como centro de recogida. El primer año la recogida desde este centro alcanzó 4’5 millones de litros.

También en los primeros años compró la quesería de Laureano Riera, hermano de Máximo, en Venta las Ranas, al lado de Villaviciosa. Nuevamente el objetivo perseguido era la recogida. Laureano se retiró del sector lácteo y montó una empresa de transportes (Transportes Riera) que actualmente trabaja para Nestlé.

La recogida de la Cooperativa Ganadera de Villaviciosa, en suspensión de pagos cuando Nestlé se instaló en la localidad, también pasó íntegramente a Nestlé. Al igual que en los restantes acuerdos, se le respetó la posibilidad de vender leche líquida.

En los primeros años, también se quedó la recogida de la Mantequera de la familia Rodríguez (1965) en Vallado (junto al puerto de Leitariegos), ligada a la familia de los actuales propietarios de ILA.

La compra de recogidas de leche, además de a las mantequeras y queseras, también se hizo a “recogedores”, sobre todo en la zona oriental, donde éstos recogían la leche para su venta cruda en las poblaciones. Algunos siguieron trabajando como tales para Nestlé, en estos casos la relación con el ganadero la mantuvieron ellos en vez de la fábrica, lo que fue un serio inconveniente a la hora de intentar introducir determinadas mejoras en el manejo y en general en la explotación.

Sin embargo, a pesar de la concentración de recogidas con la que Nestlé llegó hasta Salas y Cornellana, los volúmenes de leche no eran suficientes. Esto llevó a intentar definitivamente la entrada en las comarcas occidentales, para lo que en 1965 instaló un centro de refrigeración, primero del Principado, en Muñas, aprovechando la recogida de la Mantequera de Muñas. En su instalación aprovechó parte de la maquinaria que retiró de El Molinero. Desde aquí creció hacia Tineo, zona lechera muy buena, y en dirección a Galicia, pasando al norte de Lugo.

La fábrica de Brieves sustituyó en 1966 al centro de refrigeración de Muñas. Esta fábrica se construyó con el objetivo de dedicarla especialmente a la leche evaporada, pero este producto tuvo una expansión en el mercado mucho menor de la prevista y en él se fabricó también condensada desde el primer momento. La leche evaporada necesita mayor calidad en la materia prima que la condensada y eso justificó su ubicación en Brieves; la experiencia de la firma suiza muestra una mayor calidad del producto en las comarcas de occidente.

En 1973 dejó el centro de refrigeración de Avilés y puso en marcha el de Grado, que aún funciona y ha cobrado más impor-

tancia desde la venta de la fábrica de Brieves a Bel. Ese mismo año tuvo lugar la compra de URSINA y con ella las fábricas de Sevares en Asturias y Villalba en Lugo, aunque la absorción de la gestión tuvo lugar posteriormente.

Otras recogidas que pasaron a manos de Nestlé fueron las de Orles y Argüero. Mucho después se quedó también la recogida del centro de refrigeración que CLESA instaló en Navia.

La estrategia de Nestlé en Occidente fue similar a la desarrollada en las comarcas orientales, es decir, intentó evitar el conflicto directo con otras empresas y recurrió a la compra de redes de recogida siempre que fue posible. En estas zonas se vio obligada a transformar las recogidas de nata en recogidas de leche líquida en mayor medida que en el Oriente.

### **La modificación de la relación con los ganaderos**

En 1970, siguiendo su estrategia de expansión, firmó un contrato colectivo con un grupo de ganaderos del concejo de Luarca (hoy Valdés). Era un acuerdo verbal sobre leche caliente. Este contrato duró casi 10 años. Fue el primero que se firmó en Asturias; posteriormente los acuerdos con este tipo de grupos han proliferado, casi siempre potenciados por las industrias, con el inestimable apoyo de los transportistas.

Sin embargo, en términos generales, la firma Nestlé no ha sido partidaria de estos acuerdos y, cuando ha habido posibilidad, ha optado por la relación directa con los ganaderos. Una dificultad para este trato directo ha sido la existencia aún hoy de numerosos "transportistas", figura más extendida en Oriente. Muchos de ellos han mantenido en la práctica la relación casi total con el ganadero. La situación ha sido muy diferente en Oriente y Occidente debido a que en la segunda zona no había previamente recogida de leche, y por lo tanto, cuando Nestlé organizó su recogida lo hizo directamente, siendo ésta la primera recogida directa amplia que se organizaba en Asturias. En la zona centro estos recogedores vendían la leche en las ciudades.

Los recogedores frecuentemente causaban problemas en la calidad de la leche, ya que eran ellos quienes añadían, por ejemplo, el agua oxigenada o bicarbonato en las ollas, con objeto de no tener devoluciones. Además, este sistema impedía un control directo de la empresa sobre la calidad producida por los ganaderos.

Otra adulteración que se mantuvo hasta la mitad de la década de los setenta fue el desnate. Los ganaderos eliminaban la grasa



de la leche y elaboraban mantecas que vendían en los mercados semanales de los pueblos. Nestlé recurrió incluso a mandar inspectores a los mercados para controlar qué ganaderos vendían mantecas y, por lo tanto, hacían desnate. También el aguado era muy frecuente.

La transformación de las recogidas de “recogedores” hacia las directas obligó a Nestlé a tener una mayor estructura administrativa.

La entrada en funcionamiento del Servicio Agropecuario fue otro de los instrumentos empleados por Nestlé para conseguir sus objetivos de cara al abastecimiento de materia prima. En una primera etapa el objeto único de este servicio era el incremento de la cantidad de leche producida y entregada; así en esta etapa las áreas de trabajo principales eran el cuidado de los prados (fertilización y siembra), la utilización de leche artificial en la cría de los terneros y la utilización de silos. Una vez cubiertas las cantidades necesarias se fijó como meta la mejora de la calidad. Entre las actividades desarrolladas destacan: la mejora de establos, las ayudas a la utilización de semen de calidad y, sobre todo, la promoción de tanques (a partir de 1978). Antes habían establecido una prima de 20 céntimos por litro por ordeño mecánico, concepto que dejó de pagarse en 1967, cuando la implantación de esta maquinaria era ya masiva.

En estas actuaciones colaboraba frecuentemente con los organismos públicos, primero con la Agencia de Desarrollo Ganadero y luego en la aplicación del Reglamento Estructural de la Producción Lechera (REPL) y con la Consejería de Agricultura en cuestiones de sanidad. En una primera etapa la empresa financiaba las mejoras que se acometían, aún hoy lo sigue haciendo muy puntualmente. Curiosamente la actuación del Servicio Agropecuario ha sido muy distinto en las tres regiones del norte donde trabaja Nestlé: mientras en Galicia han estabilizado su actividad en la distribución de unos 200 productos necesarios a la explotación, esta actividad nunca ha ido bien en Asturias, donde tampoco han funcionado los tanques colectivos.

### **El incremento de la actividad. Evolución de la gama de productos**

La dinámica descrita hasta aquí hizo posible una expansión de la recogida en cada una de sus fábricas, especialmente en Brieves y Villaviciosa.

### Volúmenes de leche recogidos en cada una de las fábricas

	Fca. Villaviciosa	Fca Brieves	F Sevares(5)
1964	12.000.000 Kg		-----
1965	18.000.000 Kg	4.500.000 Kg	-----
1966	sin datos	8.000.000 Kg	-----
1967	30.000.000 Kg	sin datos	-----
1968	se mantiene	20.000.000 Kg	-----
1970	21.000.000 (1)	ligero aumento	-----
1971	se mantiene	14.000.000 (2)	-----
1974	se mantiene	25.000.000 Kg	12.000.000 Kg
1975	se mantiene	30.000.000 Kg	-----
1977	25.000.000 Kg	se mantiene	-----
1979	se mantiene	40.000.000 Kg	-----
1981	20.000.000 Kg	-----	-----
1982	se mantiene	-----	-----
1983	inicia subida	44.000.000 Kg	-----
1984	se mantiene	36.000.000 (3)	-----
1986	25.000.000 Kg	-----	-----
1987	40.000.000 (4)	-----	-----
1989	se mantiene	36.000.000 Kg	15.000.000

(1) entra en funcionamiento Brieves.

(2) la entrada en juego de CLAS hizo perder recogida.

(3) unos 10.000.000 de la recogida de la zona se desvían al centro de refrigeración de Grado.

(4) parte de esta subida se debe a la absorción de la recogida de la Lechera de Cancienes.

(5) esta fábrica transformaba mucha más leche ya que venía comprando leche líquida a pequeñas firmas vecinas.

Estas cifras no coinciden con las de leche tratada, ya que existen intercambios importantes entre las diversas fábricas. Desde 1970 Asturias se convirtió en la principal región abastecedora de leche a Nestlé AEPa.

La actividad de la empresa suiza en Asturias provocó que durante algunos años se importase leche de las provincias vecinas para el abastecimiento de las dos fábricas asturianas. De 1965 a 1973 se mantuvo una recogida en Lorenzana (Lugo) y de 1967 a 1977 Nestlé tuvo un centro de recogida en León. La leche apor-

tada por este centro estaba entorno a los 10 millones de litros. Desde entonces Nestlé Asturias no ha vuelto a importar leche cruda de otras provincias. Todo esto ha llevado a que las cantidades recogidas en cada centro hayan sido muy distintas a las elaboradas. Además Nestlé siempre ha transportado de unos centros a otros productos intermedios: polvo, mantequilla, suero, queso ... El de Villaviciosa ha sido siempre el centro que más materia prima ha trabajado.

El producto estratégico de Nestlé en Asturias fue la leche condensada, cuya caída fue muy lenta y esto permitió una adaptación suave en la gama de productos. La buena posición en el mercado de condensada hizo que Nestlé nunca se interesase por desarrollar el mercado de leche en polvo al consumo directo, producto que en muchos países es sustitutivo de la condensada. Esta leche dejó de producirse en Asturias en 1982.

En 1969 se inició la producción de quesos en la fábrica de Villaviciosa. Se trataba del queso fundido "Montella", que se fabricó en pequeñas cantidades. Pero fue la incorporación de "MG" en 1973 la que marcó el inicio real de Nestlé Asturias en la fabricación de quesos, a partir de las producciones de la fábrica de Sevares. Como ya se ha indicado la integración real de estas dos empresas fue lenta y en Asturias no se comunicó la nueva identidad de dicha fábrica a la Administración hasta 1978, año en el que podemos estimar que se produjo la integración de las producciones y de la gestión.

En Sevares se respetó la línea de quesos naturales y se implantó la de alimentación infantil, que aportó volúmenes importantes en los primeros años ochenta. Paralelamente, al final de la década de los setenta se suprimió la producción de batidos. También la incorporación de MG provocó el traslado a Asturias de los productos que MG elaboraba en Molins (Barcelona).

Por lo que se refiere a la recogida, también la incorporación de MG forzó a algunas modificaciones: se cerró un centro de recogida que los anteriores propietarios habían abierto en Ardisana, y la recogida que Nestlé mantenía en las comarcas más orientales desde La Penilla se incorporó a la fábrica de Sevares. La fábrica de MG de Lugo (Villalba) se quedó a su vez con la zona de recogida de Nestlé-Asturias en Lugo (Lorenzana).

La línea de queso fundido obligó a elaborar previamente cheddar, que no sale al mercado, por lo que surgió el subproducto del suero. A partir de ahí se pusieron instalaciones de des-

mineralización, que permitieron obtener la materia prima intermedia para sus leches maternizadas. Entre los años 1965 y 1970 Nestlé pasó de la fabricación de leches acidificadas a las maternizadas.

La fábrica de Sevares siguió haciendo el queso fresco. Además se empezó a elaborar en Villaviciosa en 1981. Este hecho, junto con la desaparición definitiva de la fabricación de leche condensada en esta localidad en 1982, supuso la transformación definitiva de Nestlé-Asturias y es una prueba de la capacidad de adaptación de la firma suiza a las nuevas situaciones del mercado. El volumen de leche destinado a la antigua producción pasó casi íntegramente a queso fresco, gama que ha crecido mucho; la condensada, especialmente para la exportación, se concentró en Pontevedra.

La situación geográfica de la fábrica de Villaviciosa y su orientación a lo largo de toda su historia hacia una gama de productos de larga duración han hecho de ella una fábrica de regulación dentro de la estrategia y organización interna de Nestlé. Actualmente cuenta con una torre de leche en polvo, construida en los últimos años de la década de los setenta.

Regularmente desde esta fábrica se abastece de productos lácteos a DELASA y en ocasiones a la fábrica de La Penilla. El movimiento de productos de una fábrica a otra dentro de Asturias se hace siempre en forma concentrada, normalmente polvo. Nestlé no vende leche en polvo, es un producto intermedio de sus propias producciones.

El cambio en las producciones no ha variado la importancia de la fábrica de Villaviciosa en el conjunto de la organización interna de Nestlé. Además del papel regulador de las fábricas que tiene la firma en las regiones más lecheras de España, desde Villaviciosa se lleva administrativamente toda la actividad en Asturias, incluida la fábrica de Solís; en cuanto a las cuestiones de personal desde Villaviciosa se controla Sevares.

### **Innovaciones y cambios. Transferencia de tecnología al sector agrario**

Las inversiones de Nestlé en Asturias han sido muy importantes y continuadas, ya que ha mantenido un nivel tecnológico muy alto. Por ejemplo, la línea de condensada en Villaviciosa la hicieron nueva tres veces; de esta línea lo más caro era el proceso de envasado. Otra inversión muy fuerte fue la instalación de la línea de potitos infantiles en Sevares.

Entre las inversiones importantes más recientes figura la línea de queso fundido en lonchas, que se puso en marcha en 1989; hasta esa fecha este queso se elaboraba en porciones. En general en las instalaciones de fundido también se han realizado continuas y fuertes inversiones. Dentro de las inversiones en quesos cabe citar la puesta en marcha en Sebares, al inicio de la década de los ochenta, del procedimiento de lactofugación con objeto de eliminar los gérmenes de la leche sin alterar la albúmina.

La inversión más reciente ha sido la puesta en marcha del tratamiento del suero por ósmosis inversa, según un método puesto a punto por la propia Nestlé. La instalación de Villaviciosa fue la primera de este tipo existente en Europa; la investigación se ha realizado con el apoyo del IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía). La experimentación se ha llevado a cabo conjuntamente en Francia y España (Villaviciosa) en colaboración con el fabricante de la maquinaria, una empresa inglesa.

Sin embargo, en términos generales, la actuación de Nestlé-Asturias respecto a la innovación y transferencia de tecnología que realiza la firma ha sido escaso. Los centros de I+D para lácteos no se encuentran en España (están en Suiza e Italia) y el centro de transferencia de tecnología al sector agrario, el Servicio Agropecuario, está en Cantabria. Además su actuación en esta región ha sido menor que en las dos autonomías vecinas.

Nestlé forzó la mejora de la calidad de leche y, al establecer una recogida muy amplia, el incremento de la oferta. Entre las mejoras fomentadas directamente por la empresa figura el apoyo brindado a la expansión del ordeño mecánico, concepto por el que se llegó a establecer una prima.

El aspecto de mayor importancia ha sido el apoyo a la implantación de frío en las explotaciones. Dadas las dificultades que en un principio se detectaron en el abastecimiento de tanques Nestlé, al igual que algunas otras empresas, empezó a pagar las 3 pesetas de prima de frío en concepto de estímulo, antes de que éste se instalase de hecho. Esta prima de 3 pesetas no se correspondía en absoluto con la calidad bacteriológica real. Ahora bien, entre los factores principales para la extensión del frío, además de la posición de las empresas a favor, destacan las ayudas del Reglamento Estructural de la Producción Lechera y los avances en electrificación rural.

Nestlé empezó a trabajar con frío en el año 1976, con 20 tanques. La actuación se planificó en 1977. En la campaña 1975/76 empezó

a recoger con cisternas y abandonó definitivamente la recogida en ollas en 1987. Desde que se implantaron las cisternas trabaja exclusivamente con autónomos para la recogida, además cuenta con inspectores que se encargan de la relación con los ganaderos. Desde el principio el pago a los autónomos de la recogida se viene realizando en base a los Km. recorridos y al tipo de cisterna.

Al principio de los noventa contaba con 33 cisternas, cifra que ha caído debido a que las 17 que trabajaban en Brieves han pasado a BELISA. Se hacían unos 5.000 Km/día (cifras de mayo-90); en 1984 hacían unos 9.800 Km diarios.

Al principio de los noventa tenía rutas diferenciadas según la calidad del producto y en función de sus destinos. A pesar de todo, la calidad bacteriológica es baja y sólo puede pagar de acuerdo a este concepto el 20 % (categorías A y B) de la leche recogida, única que alcanza niveles aceptables. La gran expansión del frío en el campo se ha dado entre los años 1985-90.

<b>Evolución del frío instalado en campo</b>		
<b>Año</b>	<b>Nº ganaderos con tanque</b>	<b>% leche fría</b>
1977	42	2
1980	107	5
1982	240	12
1984	690	30
1985	970	37
1986	1.341	47
1987	2.362	60 (1)
1988	2.900	75
1989	3.000	82
1990	.2163	84 (2)

(1) incorporación recogida L. Cancienes.  
 (2) sin la red que pertenecía a la fábrica de Brieves.

Los análisis de bacteriología en Asturias se vienen haciendo desde la campaña 1986/87, pero al principio de los noventa la bacteriología real no se aplicaba a los precios.

La estrategia de los últimos años ochenta y primeros noventa ha sido ir abandonando a los peores ganaderos, siempre dependiendo de las existencias de leche en el mercado. Esto repercute

en un incremento de los volúmenes por ganadero (litros /día). Ahora bien, a principio de los noventa hubo un acuerdo con la Administración autonómica respecto al no abandono de la única zona de montaña donde aún recogía, en las proximidades de Cangas de Onís.

<b>Volúmenes de entrega por ganadero y día (litros)</b>			
<b>Año</b>	<b>Fca. Villavi.</b>	<b>Fca. Brieves</b>	<b>Fca. Sevares</b>
1980	52	58	28
1989	62	86	40

En este mismo período de tiempo el número de ganaderos abastecedores de Nestlé ha disminuido considerablemente, con una caída de 2.000 (28 %) en la década de los ochenta, a pesar de la inclusión de los 1.000 ganaderos correspondientes a la recogida de la antigua Lechera de Cancienes.

<b>Evolución del número de abastecedores</b>	
1980	7.200
1986	5.700
1987	6.400 (incluidos 1.000 de L.Cancienes)
1989	5.500
1990	5.300

En el año 1986 muchos ganaderos cambiaron la titularidad de sus explotaciones, poniéndolas a nombre de sus mujeres, debido sobre todo a la implantación del IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido). A partir de esa fecha bajó mucho el número de ganaderos abastecedores de leche (unos 500 anuales) pero no el volumen recogido.

Para esta firma los costes de recogida por litro de leche en Asturias eran superiores al inicio de los noventa a los del resto de España. La cifra media en el Principado era de unas 3 pesetas para el conjunto de las industrias y los de Nestlé apenas superan las 2 pts/litro. En Europa su media es de 1'5 pts/litro. Sin embargo, la mejora en el Principado ha sido espectacular en los años

ochenta: en pesetas corrientes, los costes de 1980 equivaldrían ahora a 10 pts/litro frente a las 2 conseguidas. En esta mejora han influido muchas cosas, entre las que cabe resaltar la reducción de las dos recogidas diarias iniciales; incluso antes de la instalación masiva de frío, se pasó a una diaria, medida a la que los ganaderos respondieron bien.

Al final de los años ochenta la estructura de recogida según volumen era la que se refleja en el cuadro siguiente: menos del 10 % de los abastecedores de Nestlé, que es una de las empresas con mejor recogida, superan los 45.000 litros de entrega media anual, cifra considerada umbral mínimo para una explotación rentable que pueda seguir los ritmos de modernización exigidos.

Estratificación de la recogida de leche de Nestlé en Asturias (1989)				
• 52 %	de los ganaderos	menos de	14.000	litros/año
• 14 %	“ “ “	entre	14.000 y 20.000	l./año
• 13 %	“ “ “	“	20.000 y 30.000	l./año
• 10 %	“ “ “	“	30.000 y 45.000	l./año
• 5 %	“ “ “	“	45.000 y 60.000	l./año
• 3 %	“ “ “	“	60.000 y 80.000	l./año
• 1'5 %	“ “ “	“	80.000 y 100.000	l./año
• 1'5 %	“ “ “	“	100.000 y 200.000	l./año
• 0'3 %	“ “ “	“	mas de 200.000	l./año