

# **Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español**

*Análisis de la cadena de producción y distribución del sector de lácteos*



MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN

# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>7</b>
1.1. Análisis de la demanda nacional	8
1.2. Características de los mercados que condicionan la cadena de producción	13
1.3. Productos sustitutivos y productos complementarios	15
1.4. Comercio exterior español: flujos mundiales y competencia exterior con otros productos.	16
1.5. Políticas con incidencia: Organización Común de Mercado y otras políticas	22
1.6. Recursos específicos del sector	26
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>28</b>
2.1. Análisis de la producción nacional	29
2.2. Análisis industrial de la cadena de producción	34
2.3. Análisis empresarial de la cadena de producción	45
<b>3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>53</b>
3.1. Análisis DAFO	54
3.2. Principales problemas	60
3.3. Recomendaciones	70
<b>ANEXOS</b>	<b>74</b>

---

# Introducción

## **Introducción**

Bajo el epígrafe del sector de lácteos se incluyen la leche y sus derivados, provenientes de vacas, ovejas y cabras<sup>1</sup>. Las dos últimas se destinan exclusivamente o casi exclusivamente a quesos<sup>2</sup>. La de vaca tiene múltiples derivados, bien debido al fraccionamiento en sus componentes básicos, o bien debido a transformaciones radicales. Además, tiene gran relevancia su consumo líquido.

Los productos derivados del fraccionamiento de la leche pueden ser complementarios y, excepción hecha de la mantequilla para el consumo directo, suelen destinarse a la industria alimentaria o a la industria farmacéutica. Cabe señalar que éste es uno de los productos que admite un mayor número de innovaciones radicales.

En este trabajo se consideran las subcadenas de producción de leche líquida, quesos y derivados refrigerados. En la subcadena de quesos confluyen las producciones lácteas de las tres especies.

El fraccionamiento de la leche da lugar a que existan intercambios entre las distintas subcadenas y con otras cadenas alimentarias. En los derivados refrigerados se puede incorporar leche en polvo, la grasa de la leche descremada puede ir a mantequillas o natas, los sueros de algunos quesos pueden destinarse a zumos, la leche en polvo se utiliza en una amplia gama de productos alimentarios, etc. Por otro lado, son muchas las empresas que acometen más de un tipo de transformación.

El subsector de helados constituye una de las segundas transformaciones del sector lácteo. A su vez emplea otras materias primas. En este trabajo se consideran como uno de los destinos de los productos lácteos.

Como cuestiones preliminares al objeto central del análisis de las diferentes cadenas, se consideran los rasgos básicos de la producción ganadera e industrial: censo y producción, volumen de negocio, comportamiento reciente, dispersión geográfica, etc.

Entre los elementos del entorno, que condicionan la dinámica de cada una de las cadenas de producción y la estrategia de las empresas que la integran, se consideran los siguientes:

- Análisis de la demanda nacional. Estrategias de la gran distribución que afectan a la cadena de producción.
- Características de los mercados que condicionan la cadena de producción.
- Productos sustitutivos y complementarios.
- El comercio exterior.
- Los rasgos de la Organización Común de Mercado (OCM) y de la normativa vigente con influencia en este sector, especialmente de seguridad alimentaria.
- Los recursos específicos del sector que inciden en la estrategia sectorial.

---

<sup>1</sup> Existe también una producción de leche de búfala destinada a queso.

<sup>2</sup> En la actualidad existe un pequeño mercado de derivados refrigerados y leche líquida de cabra.

El objeto de contemplar estos elementos del entorno es extraer aquello que condicione la dinámica empresarial. Por lo tanto, se tienen en cuenta únicamente los aspectos con repercusión a este nivel, sin entrar a realizar un análisis profundo.

El análisis del sector que se realiza incluye tanto las fases que constituyen la cadena de producción y los establecimientos (agrarios, industriales o comerciales) en cada una de ellas, así como las empresas que desarrollan su actividad en una o en varias de ellas. La definición de las fases se basa en las actividades desarrolladas. De esta manera, convergen dos análisis: el de la organización industrial de la cadena de producción y el de la estrategia y la estructura empresarial. Para abordar éste último, es necesario estudiar los mecanismos de coordinación vertical dentro de la cadena de producción. Se incorpora también el análisis de la coordinación horizontal con otras cadenas de producción, lo que permite ubicar al sector en el conjunto del sistema alimentario.

El análisis de la cadena y subcadenas de producción contempla:

- El análisis de la estructura industrial, en el que se definen y analizan cada una de las fases.
- El análisis de la estructura empresarial, que implica la localización de la fase o fases en las que desarrollan su trabajo las empresas, el grado de verticalización alcanzado y las relaciones horizontales entre empresas de las distintas subcadenas del sector lácteo y otras del sistema alimentario.

La cadena de producción termina en la distribución. En principio no es objeto de este trabajo el análisis de la distribución como tal, sino su papel en la cadena de producción, por lo que se analiza como punto esencial del entorno. Las cuestiones que interesan son: La cuota de mercado, el desarrollo de centrales de compra u otros mecanismos de centralización de las decisiones de compra, la opción por las marcas propias, la estrategia frente a productos y suministradores, las condiciones de los suministros que alteren el funcionamiento de la cadena (protocolos de producción, mecanismos de pago, etc.).

El término gran distribución incluye a toda la distribución organizada, independientemente del formato de tienda. Básicamente está formada por las grandes empresas de la distribución, muchas de las cuales cuentan con distintas cadenas de supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, etc., así como a las distintas asociaciones de comercios que cuentan con una central única de compras. De cara al análisis de la cadena de producción el hecho relevante es la concentración de las compras a los suministradores, mecanismo común a las figuras especificadas.

A partir de este análisis de la cadena de producción se define una tipología de empresas y se identifican las tendencias principales en cada una de ellas.

Sobre esta tipología y, de acuerdo al análisis del entorno previo, se realiza el análisis DAFO (Diagrama de Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) para cada categoría. Los análisis DAFO pueden diferenciarse para cada tipo de empresas.

En principio se consideran empresas integrantes de la cadena de producción todas aquellas que asumen la responsabilidad empresarial del producto agrario a lo largo del proceso que permite su transformación en producto alimentario. Existen también otras empresas que tienen una participación crucial aunque no asuman la responsabilidad empresarial del producto como tal. Su vinculación a la cadena de producción se realiza mediante relaciones de servicios establecidas con cualquiera de las empresas que componen el núcleo duro de la misma. En la mayoría de los sectores esas empresas se dedican a las tareas logísticas, que han sido externalizadas.

Existen también otras empresas que tienen una participación crucial aunque no asuman la responsabilidad empresarial del producto como tal. Su vinculación a la cadena de producción se realiza mediante relaciones de servicios establecidas con cualquiera de las empresas que componen el núcleo central de la misma. Estas empresas se dedican sobre todo a las tareas logísticas, concretamente al transporte de leche.

Por último, se incorpora un apartado sobre los problemas, tanto globales para el conjunto de la cadena de producción como específicos de cada una de las tipologías de empresas, que se jerarquizan, se analiza su importancia y la percepción que de ellos tienen los agentes y se especifica su tendencia. Se analizan las relaciones entre los distintos problemas.

El último apartado se dedica a realizar unas recomendaciones de actuación, tanto generales como para los tipos de empresas definidos. Se especifican las que corresponden a la Administración y se estratifican los niveles de aplicación.

Dentro del capítulo se considera como una cadena única de producción aquella que culmina en un solo producto o una sola gama. Cuando de una misma materia prima se bifurcan varias ramas que finalizan en gamas diferentes, y generalmente cuentan con empresas específicas en las últimas fases, se considera la existencia de subcadenas de producción. Así en este sector se consideran las subcadenas de quesos, leche líquida para consumo y derivados refrigerados (yogures, postres lácteos, cuajadas, alimentos lácteos funcionales, etc.) .

---

## **1. Análisis de la competencia**

- 1.1. Análisis de la demanda nacional y tendencias**
- 1.2. Características de los mercados que condicionan la cadena de producción**
- 1.3. Productos sustitutivos y productos complementarios**
- 1.4. Comercio exterior español: flujos mundiales y competencia exterior con otros productos**
- 1.5. Políticas con incidencia: Organización Común de Mercado y otras políticas**
- 1.6. Recursos específicos del sector**

## **1.1. Análisis de la demanda nacional**

### **1.1.1. Análisis del consumo<sup>3</sup>**

En el consumo de productos lácteos se manifiestan los mismos rasgos generales que en el conjunto de los productos alimentarios con algunas particularidades<sup>4</sup>. Con excepción de los quesos, el sector lácteo ha sido uno de los primeros en los que la gran distribución ha tenido una participación preponderante. Han tenido lugar frecuentes guerras de precios y un avance de las marcas del distribuidor. En la actualidad, el desarrollo de los quesos, también se vincula a su avance en el lineal de la gran distribución.

Este fue uno de los primeros sectores alimentarios que alcanzó un alto nivel de “europeización”. Con excepción de los quesos tradicionales, su gama de productos y en menor medida sus marcas, son homogéneas con el resto de la Unión Europea (UE). También en esta gama se avanza hacia la homogeneización, aunque las raíces regionales son muy profundas y el peso de las Denominaciones de Origen es elevado.

El ritmo de innovación en la gama de los derivados refrigerados ha sido siempre muy elevado. En la actualidad, mantiene un ritmo de innovación muy alto. Además se está generalizando a todas las gamas.

En todas las gamas abundan los alimentos funcionales o especiales como instrumento de incremento del consumo. Este fue uno de los primeros sectores alimentarios en iniciar esta estrategia. La innovación y el desarrollo de alimentos funcionales son una herramienta crítica en el desarrollo de unos mercados que en su mayoría se muestran muy maduros.

Según el panel del consumo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), el consumo de leche líquida disminuyó al final de los años ochenta, se recuperó posteriormente y se ha mantenido casi estable desde 1993 hasta el año 2000. A partir de ese año la cantidad viene disminuyendo. En 2003 ha caído hasta los 4.437 millones de litros. Con respecto a 1987 el consumo ha caído un 8,4% y en el periodo 1999-2003 ha caído un 4,3%.

Ahora bien, el comportamiento ha sido diferente según sea la gama. Sus rasgos principales en el pargo plazo son:

- La leche a granel prácticamente ha desaparecido del consumo: en 1987 suponía el 38,6% y en la actualidad no llega al 3%. La caída se produjo sobre todo en los primeros años de nuestra incorporación a la CEE. En 1995 suponía el 8%.

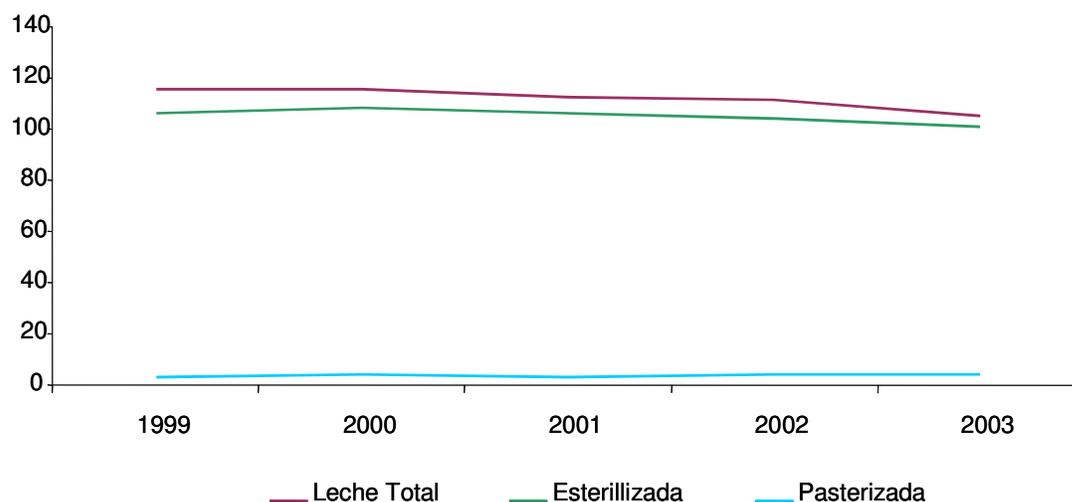
---

<sup>3</sup> El consumo de productos lácteos en España tiene una estructura muy diferente a la del resto de los países de la UE debido a que existe un consumo muy superior de leche líquida, que se concentra en la de larga duración, un consumo más alto de yogures y derivados refrigerados y un consumo muy inferior de quesos y mantequilla. La estructura del consumo español se consolidó en los años sesenta y setenta y se asentó en la primera etapa de la pertenencia de España a la CEE. (Opinión comunicada por Victoriano Calcedo), de ahí el interés en conocer a grandes rasgos el comportamiento del consumo desde entonces, aunque también se analiza el comportamiento en los últimos 5 años.

<sup>4</sup> Langreo, A. (2003)

- La leche estéril se consolida como el mayor componente de la leche líquida con el 95,6% (75% en 1987 y 91,5% en 1999)<sup>5</sup>.
- El tetrabrick o cartón se está consolidando como tipo de envase<sup>6</sup>.
- Ha aumentado de forma notable la cuota de la leche semidesnatada (casi un 30%) y desnatada (20%). La leche entera está en torno al 50%. En 1987 llegó a alcanzar casi el 80% (del total de estéril)<sup>7</sup> y en 1999 ya estaba en 58%; en los últimos años se ha ralentizado la caída de la leche entera.
- El consumo de batidos de leche se ha multiplicado por 2,6 desde 1987, entre 1999 y 2003 el consumo ha subido un 7,4%.

**Evolución de las compras totales de leche (Millones de Litros)**



Fuente: *La Alimentación en España. 2003. MAPA*

En la misma línea, la revista Alimarket pone de manifiesto el incremento de las leches funcionales y enriquecidas.

Estas transformaciones en la composición del consumo son muy importantes, ya que están permitiendo incrementar el margen de las industrias en una gama que estaba muy madura.

<sup>5</sup> La leche pasterizada se limita a mercados de proximidad. A lo largo de este periodo ha mantenido su declive a pesar de las campañas institucionales de promoción.

<sup>6</sup> Este hecho tiene mucha importancia en la vinculación de la industria de leche líquida a los fabricantes de cartón y envasadoras.

<sup>7</sup> Esta tendencia es muy importante en la estrategia empresarial, ya que permite liberar grasas cuya valorización es clave en los resultados. Por otro lado empeora los balances comunitarios. "Seminario El sector Lácteo Español: transformaciones y retos futuros", Langreo, A. 2003.

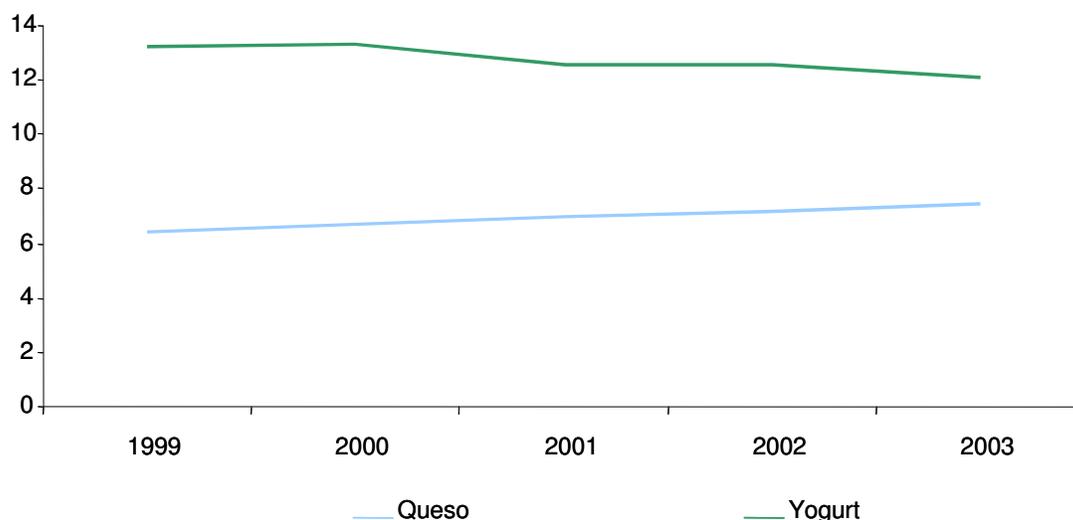
Según la información del panel del consumo del MAPA, los precios de la leche líquida están prácticamente estabilizados desde 1994, con una disminución en 1997 que se recuperó en el año siguiente. Únicamente en el año 2000 se localiza un repunte que se consolidó en los últimos años, debido a la modificación de la composición de la gama de leches líquidas vendidas.

Los precios de la leche líquida han estado muy presionados a la baja. Antes de la entrada de España en la CEE (Comunidad Económica Europea), la presión fue ejercida por la Junta Superior de Precios. Este control se ejerció especialmente sobre la leche pasteurizada lo que desvió el interés de las industrias a la estéril. Asimismo, la presión de la gran distribución en lácteos ha sido relevante tras nuestro ingreso en la CEE.

El consumo de los restantes productos ha seguido el siguiente comportamiento:

- El consumo de mantequilla se mantiene en los mismos niveles, siendo muy poco relevante (19,4 millones de kilogramos, 0,5 kg per cápita).
- El consumo de yogures sufrió un aumento entre 1990 y 1994. A partir de ese año se inició una ligera caída que se prolongó hasta 1997, se estabilizó unos años y entre 1999 y 2003 el consumo de esta gama ha caído un 4,4%. El panel del MAPA indica un consumo de yogures (incluidos batidos de yogures) que supera los 500 millones de litros. Dentro de la gama de yogures el epígrafe “otros” ha subido mucho, lo que indica el aumento de las nuevas especialidades.
- El capítulo “otros derivados lácteos”, que da una idea de la diversificación e innovación de productos que vive el sector, se ha multiplicado por 6,4. En la actualidad asciende a más de 470 millones de litros.

***Evolución de las compras totales de los principales derivados lácteos por hogares (millones de Kg)***



Fuente: *La Alimentación en España. 2003. MAPA*

- El consumo de quesos es de algo más de 300 millones de kg, un 31% más que en 1987. La principal subida se produjo hasta 1990. A lo largo de la década de los noventa el consumo ha fluctuado en torno a los 250/270 millones de kg. Sin embargo en los últimos años se detecta un despegue considerable, entre 1999 y 2003 ha subido casi un 20%.

En todos los productos lácteos los incrementos de consumo han estado ligados a los nuevos productos o nuevas presentaciones. Se aprecia especialmente en la gama de yogures, cuyo consumo se estancó mientras crecían los derivados refrigerados, (postres) capitalizando la innovación de productos en estas gamas (finales de los ochenta y gran parte de la década de los noventa). En los últimos años se ha registrado la entrada de nuevos productos en la gama de yogures y quesos frescos, que han crecido en detrimento de los postres<sup>8</sup>.

Dentro de la gama de yogures, la oferta de alimentos funcionales, enriquecidos, desnatados, étnicos<sup>9</sup>, etc. han jugado un papel considerable en el buen comportamiento del sector. En estas gamas se mantienen las marcas de las principales empresas, mientras en los productos maduros<sup>10</sup> se han afianzado las marcas de la distribución.

Según la información del MAPA los precios de los yogures apenas han subido desde mitad de los años noventa, mientras los precios de los quesos en su conjunto se mantienen estables desde 1996. Esto es posible debido a dos tendencias contrapuestas: la presión a la baja en los yogures naturales, con sabores y frutas, cada vez más extendidos y en los que ha penetrado la marca de distribuidor, y la presencia de artículos de nuevas gamas con precios elevados, que comportan innovaciones radicales y grandes inversiones en publicidad.

La importancia del consumo de productos lácteos en los hogares es muy elevado para todas las gamas. En los canales de restauración e instituciones sólo tienen cierta relevancia la leche estéril entera (alrededor del 20%).

El epígrafe de “otras leches”, incluye: condensada, polvo y evaporada en las que supera el 30%, los batidos, la mantequilla y en menor medida los quesos curados.

En todas las gamas es muy elevada la importancia de las ventas realizadas a través de la gran distribución: en leche líquida se acerca al 90%, La gama de yogures se sitúa en cifras similares. El conjunto de los quesos supera el 75%.

### **1.1.2. Análisis de la distribución**

El análisis de los lugares de compra, tanto en leche líquida como en productos lácteos muestra una supremacía de la gran distribución, con cuotas de mercado superiores al 90% para leche líquida<sup>11</sup> y 85% en derivados refrigerados (95% en yogures).

---

<sup>8</sup> Langreo A. (2003).

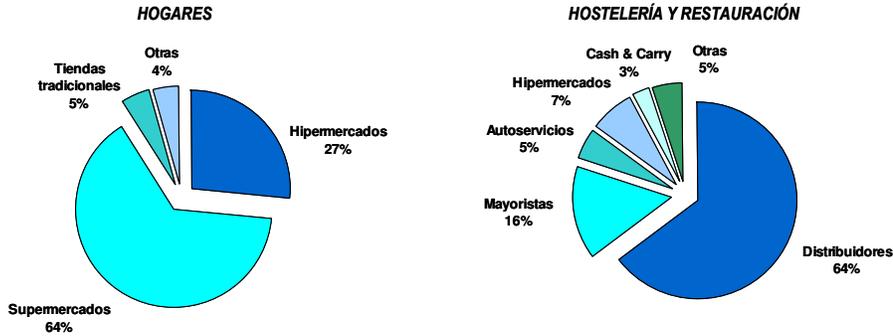
<sup>9</sup> Griego, kefir, etc. Es el término utilizado en las revistas del sector.

<sup>10</sup> Un producto maduro es aquel cuyo consumo no crece y que responde mal a las inversiones en publicidad y a los planes de marketing.

<sup>11</sup> En leche pasteurizada las tiendas tradicionales mantienen una cuota cercana al 30%.

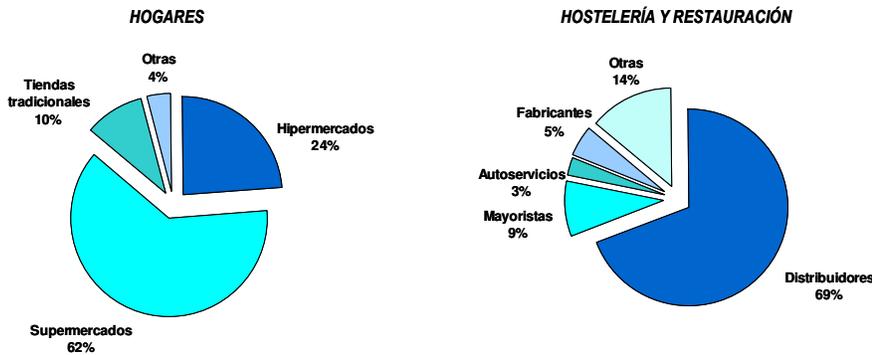
Sin embargo, la participación de la tienda tradicional en quesos se mantiene casi en el 16% (2002). Esta cuota ha sufrido un descenso desde 1996 del 25%. La colocación de los quesos en espacios gourmets o de productos de la tierra así como los nuevos formatos, han favorecido la penetración de estos productos en las grandes superficies comerciales.

**Lugares de compra de leche líquida 2002**  
(porcentaje del valor de venta)



Fuente: LA alimentación en España. 2003. MAPA.

**Lugares de compra de productos lácteos 2002**  
(porcentaje del valor de venta)



Fuente: La Alimentación en España. 2003. MAPA

La estrategia de la gran distribución en los productos lácteos difiere mucho según las gamas:

- La leche líquida, los derivados refrigerados, la mantequilla, las natas, etc. se negocian casi siempre a través de las centrales de compra. La gran distribución está limitando el número de marcas y el de suministradores. En los productos maduros ha desarrollado marcas propias que están bien posicionadas.
- En los nuevos productos trata con pocos clientes bien posicionados en el mercado. No existen marcas de la distribución.
- La leche líquida ha sido utilizada como reclamo, lo que ha dado lugar a importantes guerras de precios a la baja y a la caída de precio de las marcas industriales, donde resulta muy difícil valorizar las inversiones en publicidad. La marca de la distribución tiene una cuota de un tercio del mercado, que no se ha incrementado más debido a la caída de los precios de las marcas de fabricantes.

- En quesos, la estrategia de la gran distribución difiere según el tipo de producto:
  - Para los productos más homogeneizados (quesos de barra, quesos rallados, quesos frescos envasados, etc.) la estrategia se asemeja a los productos de larga duración por un lado, o a los yogures por otro.
  - Para los quesos con calidad diferencial (denominaciones de origen y similares) la estrategia es más parecida a la de los vinos: gran diversidad de variedades y orígenes, despacho al corte, espacios específicos, venta en espacios reservados a productos de calidad diferencial y/o productos artesanos o locales, etc. En estos casos cuentan con más proveedores e incorporan referencias específicas en cada territorio.
- La posición de la marca de los distribuidores tiene una cuota del 30% en derivados refrigerados y en quesos frescos. Únicamente se centra en productos maduros.

En los canales HORECA los distribuidores y mayoristas son las principales fuentes del suministro, con porcentajes de alrededor del 80%.

### **1.2. Características de los mercados que condicionan la cadena de producción**

La aplicación de las cuotas lácteas en España<sup>12</sup> a principio de la década de los años noventa del siglo XX dio lugar al crecimiento y consolidación de la figura del primer recogedor, en detrimento de la recogida directa por las industrias lácteas. Con anterioridad, las industrias lácteas contaban con varias vías de acopio de materia prima<sup>13</sup>: recogida directa a una red de ganaderos más o menos consolidada, compra a cooperativas de entrega de leche (entonces muy pocas) o grupos de ganaderos que vendían y compraban conjuntamente y compra a granel a otras empresas, que a su vez podían ser simples mayoristas o industrias que vendían sobrantes.

La aplicación de las cuotas favoreció el desarrollo, tanto de las cooperativas de venta en común, como a la de empresas especializadas en la recogida en campo y la venta a granel a las industrias. Es decir, favoreció la concentración a través de la figura de mayoristas en origen<sup>14</sup>.

En la actualidad se configuran tres mercados fundamentales de leche y productos lácteos, con gran incidencia entre sí:

- Mercado de leche en campo.

---

<sup>12</sup> El Reglamento correspondiente se cita en el apartado de políticas con incidencia

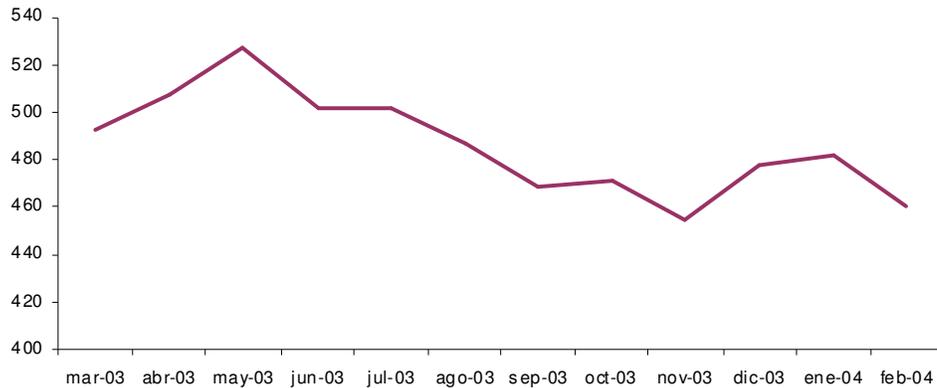
<sup>13</sup> "Historia de la industria láctea española: una aplicación a Asturias. 1830-1995). Langreo A. Serie Estudios 109. MAPA. 1995.

<sup>14</sup> La existencia de un primer comprador ajeno a la industria a eximido a ésta de responsabilidades ante la comercialización de leche sin cuota.

- Mercado de graneles de leche cruda, que tiene lugar entre empresas.
- Mercado de productos acabados.

Los mercados de leche cruda presentan una estacionalidad acusada, con una punta en otoño y un periodo de menor producción en verano<sup>15</sup>. Esta estacionalidad no coincide con la del consumo.

### ***Estacionalidad de la recogida de leche de vaca***



Fuente: "Recogida de leche de vaca" Boletín mensual. MAPA.

Desde la aplicación de las cuotas, especialmente desde que se repercutieron en los ganaderos las multas por exceso de producción, el mercado de leche cruda español ha estado muy presionado por la existencia de un excedente de producción sobre el cupo. Esto ha distorsionado notablemente los mercados<sup>16</sup>. Este excedente de producción se debe a que en el momento histórico en que se fijó la producción española y se asignó una cuota de país, más tarde ampliada, las explotaciones ganaderas estaban sufriendo un proceso de reestructuración que las obligaba a crecer para alcanzar los umbrales de rentabilidad, y la dimensión necesaria, para competir en el escenario europeo. A estos efectos, el margen permitido por las retiradas y asignaciones públicas de cuota, y los intercambios en el mercado, resultaban insuficientes.

Por otro lado, los precios de la leche en España se han mantenido por encima de los precios de los países vecinos, en especial Francia. Esto ha favorecido la entrada de leche cruda o envasada, lo que a su vez ha condicionado el mercado. Hay que tener en cuenta que España es importadora neta de productos lácteos.

---

<sup>15</sup> Esta estacionalidad justificó la existencia de precios regulados distintos a lo largo del año antes de la entrada de España en la CEE.

<sup>16</sup> No hay datos fehacientes sobre el volumen del excedente, pero como media se estima que se sitúa en torno al 15-20% en los últimos años (Langreo, A. 2003).

Igualmente, el comportamiento de los mercados internacionales de leche en polvo y mantequilla y las producciones de los países europeos, han enmarcado la evolución del mercado español a granel.

El comportamiento de los mercados finales también ha influido mucho en los mercados de leche cruda, especialmente la competencia entre centrales lecheras por un lado y entre firmas de la gran distribución por otro. Ambos escenarios han contribuido a la existencia de guerras recurrentes de precios, tanto en origen como en consumo<sup>17</sup>. La competencia entre centrales lecheras por los ganaderos suministradores en épocas de déficit está relacionada con el acusado proceso de concentración experimentado por estas empresas, que han visto estrecharse sus márgenes.

Por el contrario, la valorización de los quesos y de los derivados refrigerados, éstos últimos vinculados a la innovación y a la publicidad, ha sido constante en los últimos tiempos. No obstante se han producido fluctuaciones, en especial en los quesos.

Los mercados de leche de oveja y de cabra son mucho más reducidos. Cabe destacar que fluctúan bastante ya que la producción está ligada a la disponibilidad de pastos. La producción de leche de oveja, la más importante, se concentra en Castilla La Mancha y Castilla y León y en ellas deben suministrarse todas las empresas.

### **1.3. Productos sustitutivos y productos complementarios**

#### **1.3.1. En el ámbito del consumo**

Resultan sustitutivos los siguientes productos:

- Frutas, dulces y zumos son sustitutivos de los postres lácteos.
- Los derivados de soja son sustitutivos de las leches líquidas.
- La leche de almendra es sustitutiva de la leche líquida.
- La margarina y en general las grasas amarillas son sustitutivas de la mantequilla.
- Las distintas gamas de leche son sustitutivas entre sí.
- Los derivados lácteos son sustitutivos entre sí y con el queso fresco.

Resultan complementarios los siguientes productos:

- Las gamas de quesos de cara a la presentación de las tablas de degustación.

---

<sup>17</sup> En este sentido, una de las principales actividades de la interprofesional INLAC es la vigilancia de la gran distribución para evitar ventas a pérdidas.

### 1.3.2. En la industria alimentaria

Resultan sustitutivos los siguientes productos:

- Las grasas lácteas y las grasas amarillas en la industria de bollería y pastelería.
- Los sueros lácteos sustituyen a los mostos o en la nueva gama de zumos<sup>18</sup>.

Resultan complementarios los siguientes productos:

- Los distintos componentes lácteos en la industria de segunda transformación.
- Los sueros y concentrados de frutas en los nuevos zumos de base láctea.
- Las mantequillas y natas con las gamas de desnatados.

## 1.4. Comercio exterior español: flujos mundiales y competencia exterior con otros productos.

### 1.4.1. El mercado mundial de productos lácteos

En el año 2001 había en el mundo 222 millones de vacas lecheras<sup>19</sup>, mientras la producción en el 2002 fue de 499 millones de litros de leche de vaca. El rendimiento medio fue de 2.200 kg de leche por vaca y año en el año 2001.

#### *Vacas lecheras y producción de leche en el mundo 2001.*

Área	Número vacas Millones	Rendimiento kg / vaca y año	Recogida Millones kg
África	38	500	-
India	37	950	35
Unión Europea	20	6000	122
Brasil	16	-	23
Rusia	13	2600	32
Estados Unidos	9	7500	75
PECO	9	--	-
Ucrania	5	-	-

<sup>18</sup> Zumos con base láctea

<sup>19</sup> Rapport sur la filière laitière française. Comité Permanent de Coordination des Inspections (COPERCI). Francia. París. 2004.

***Vacas lecheras y producción de leche en el mundo 2001.***

<b>Área</b>	<b>Número vacas</b> <b>Millones</b>	<b>Rendimiento</b> <b>kg / vaca y año</b>	<b>Recogida</b> <b>Millones kg</b>
Nueva Zelanda	3,6	3700	13
Australia	-	4900	11

*Fuente: Rapport sur la filière laitière française*

La Unión Europea es la principal productora de quesos con 7,3 millones de toneladas, el 43,5% de la producción mundial del año 2001 y el segundo en mantequilla, tras la India, con 1,8 millones de toneladas, lo que supone el 23,4% de la producción mundial.

El comercio mundial de lácteos supone un volumen equivalente en leche del 7%, en términos de volumen global de transacciones. Los rasgos principales son los siguientes:

- Los principales flujos tienen lugar dentro de la Unión Europea, que a su vez tiene un balance positivo en quesos y leche en polvo, y negativo en leche líquida frente a los restantes operadores. Los flujos comerciales intraeuropeos son muy importantes en todas las direcciones y en todas las gamas.
- Francia es, junto a Holanda, la gran exportadora de quesos, mientras Italia y el Reino Unido son las principales importadoras.
- La mayor exportadora de leche líquida es Alemania, seguida de Francia, Bélgica, Luxemburgo y Austria. Las exportaciones de Francia, Bélgica y Luxemburgo son similares a sus importaciones. Las principales importadoras son Italia y Holanda, seguida de Irlanda y España.
- Las principales exportadoras de leche en polvo son Francia, Alemania y Holanda. Son importadoras netas Holanda e Italia.
- Los países del Este recientemente adheridos a la UE son exportadores en su conjunto en las tres gamas, aunque en volúmenes muy inferiores a los de los grandes productores de la Unión Europea:
  - Los principales exportadores de quesos son Polonia, Lituania, Chequia, que también es la principal importadora, y Hungría.
  - En leche líquida, son exportadores: Eslovenia, Hungría y Eslovaquia. Chequia sólo importa una cierta cantidad.
  - En leche en polvo, los principales exportadores son: Polonia, Chequia, Lituania y Estonia.
- De los restantes países destaca:
  - Nueva Zelanda y Australia son exportadoras netas de quesos y, sobre todo, de leche en polvo. Ambas en cantidades considerables.
  - Estados Unidos es exportador neto de leche en polvo e importador de quesos.
  - Argentina es exportadora sobre todo de leche en polvo.
  - Brasil es importador de leche líquida.
  - Japón es importador de quesos.

**Comercio mundial de leche y productos lácteos 2001**  
(miles de toneladas)

	Quesos		Leche líquida		Leche en polvo	
	Export.	Import.	Export.	Import.	Export.	Import.
<b>TOTAL MUNDO</b>	<b>3.438</b>	<b>3.355</b>	<b>6.118</b>	<b>6.677</b>	<b>3.437</b>	<b>2.932</b>
<b>Unión Europea</b>	<b>2.485</b>	<b>2.156</b>	<b>5.460</b>	<b>5.914</b>	<b>1.352</b>	<b>710</b>
Alemania	561	442	1.906	681	385	60
Austria	65	64	673	6	5	18
Bélgica-Lux.	145	235	964	931	163	96
Dinamarca	253	49	37	40	74	6
España	40	114	199	282	24	57
Finlandia	36	19	2	–	14	–
Francia	523	207	994	953	220	71
Grecia	53	167	–	86	–	13
Holanda	428	150	254	477	242	222
Irlanda	116	24	91	212	84	6
Italia	177	343	5	2.022	1	117
Portugal	3	25	150	113	10	12
Reino Unido	68	277	149	110	117	31
Suecia	17	40	36	1	14	2
<b>Países con Solicitud de Adhesión</b>						
Bulgaria	7	1	–	1	–	4
Chipre	3	3	–	1	–	–
Eslovaquia	12	5	16	5	8	2
Eslovenia	4	2	68	1	1	–
Estonia	9	6	2	1	20	6
Hungría	21	11	83	1	10	1
Letonia	5	3	1	3	1	1
Lituania	36	–	5	–	32	22
Polonia	45	5	–	13	122	13
República Checa	20	18	19	27	51	–
Rumanía	2	1	–	4	1	5
Turquía	5	4	1	–	–	3
<b>Otros países</b>						
Argentina	18	6	7	7	105	1
Australia	206	47	82	3	370	8
Brasil	2	8	2	39	1	53
Canadá	19	27	7	–	52	20
Estados Unidos	54	202	29	13	148	9
Islandia	–	–	–	–	–	–
Japón	–	202	–	–	–	53
Méjico	–	34	–	41	13	196
Noruega	19	–	–	–	–	–
Nueva Zelanda	280	2	54	2	754	2
Suiza	53	31	1	23	5	1

Fuente: MAPA sobre datos de FAOSTAT

### 1.4.2. El comercio exterior español

España es importadora neta de productos frescos, leche de consumo y yogur, leche en polvo y, sobre todo, quesos. Las importaciones de quesos se han multiplicado por más de cinco desde la entrada de España en la CEE, mientras el flujo de leche y nata sin concentrar se ha consolidado en los últimos años.

#### BALANCE DE PRODUCTOS LACTEOS (2001)

(miles de toneladas)

Conceptos	Productos frescos excepto nata	Leche de consumo: yogur, cuajada	Nata	Leche concentrada	Leche entera en polvo	Leche desnatada en polvo	Mantequilla	Queso	Queso fundido
Producción Utilizable	4889,9	4122,7	103,0	65,5	12,4	9,7	31,9	283,6	29,0
Importaciones	531,3	276,4	11,2	8,1	6,3	6,0	6,7	118,0	14,9
De la U.E.	264,5	66,6	13,1	21,20	11,0	0,3	0,9	43,0	4,9
Exportaciones	115,1	73,0	2,4	9,0	15,4	1,2	2,1	30,5	6,1
A la U.E.	110,4	68,2	2,2	4,1	12,0	1,2	1,6	27,7	5,5
Existencias iniciales	—	—	—	—	—	—	16,3	—	—
Existencias finales	—	—	—	—	—	—	7,6	—	—
Variación existencias	—	—	—	—	—	—	-8,7	—	—
Utilización interior total	5255,7	4332,5	101,1	52,4	7,7	15,4	46,5	358,6	39
Transformación	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Alimentación animal	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Consumo humano	5255,7	4332,5	101,1	52,4	7,7	15,5	46,5	346,1	39

Fuente: Anuario de Estadísticas Agrarias. MAPA

La mayor parte del comercio exterior español de productos lácteos tiene lugar con los restantes miembros de la Unión Europea. Las principales partidas importadas son:

- Quesos: Francia, Alemania y Holanda, seguidas de lejos por Dinamarca e Italia.
- Leche y nata sin concentrar: Francia y Portugal.
- Lacto suero, yogur y otros: Francia, Alemania, Bélgica y Luxemburgo y Portugal.

Las principales exportaciones españolas, muy inferiores a las importaciones, son:

- Leche y nata sin concentrar: Francia y Portugal.
- Leche en polvo: Francia y Portugal.
- Lacto suero, yogur y otros: Portugal.
- Queso y requesón: Italia, Portugal y Francia.

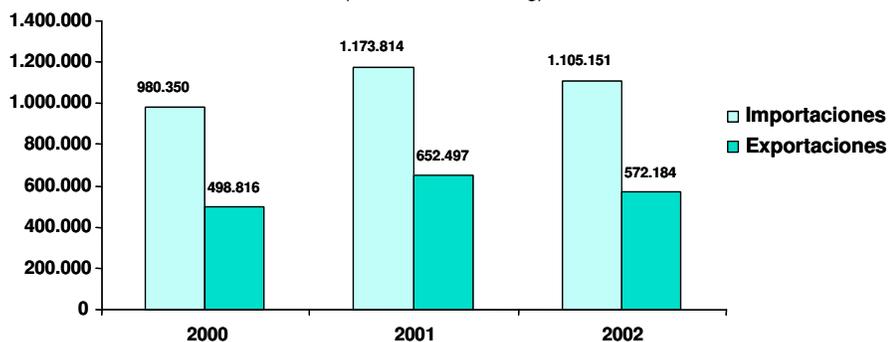
Estos flujos ponen de manifiesto la consolidación del sistema de producción europeo y, en concreto, la fluidez de intercambios con los países vecinos, que facilitan el comercio de materia prima, productos semielaborados y productos finales. Los flujos de leche cruda con Francia y Portugal deben interpretarse como la evolución lógica de los flujos entre regiones excedentarias y deficitarias antes y después de su incorporación a la CEE.

Desde el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea han aumentado las importaciones y exportaciones. Aunque el balance total es negativo, desde mediados de los noventa no ha aumentado apenas el saldo de importación de quesos. El saldo de leche fresca se mantiene en cifras muy parecidas desde principio de la década de los noventa. Por último, el saldo de lacto sueros, yogures y otros ha disminuido desde finales de los años noventa.

**El Comercio Exterior en España**

**Evolución de las exportaciones e importaciones españolas de la industria láctea**

(datos en Miles de kg)



Fuente: Dirección General de Aduanas

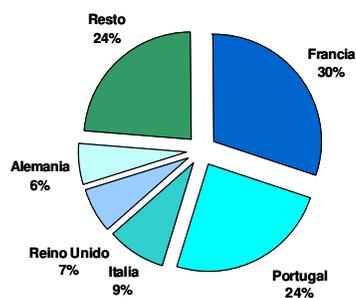
**Comercio exterior español de leche y productos lácteos**

(Miles de toneladas.)

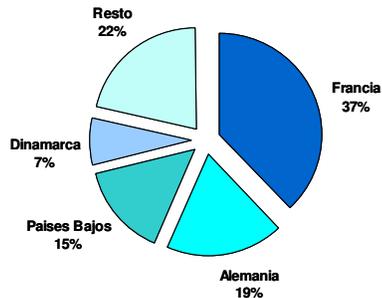
Exportaciones	1999	2000	2001	2002	Importaciones	1999	2000	2001	2002
Leche líquida	176	201	221	204	Leche líquida	371	434	443	426
Leche en polvo	33	38	24	29	Leche en polvo	51	55	65	52
Yogur	15	25	90	77	Yogur	104	137	141	164
Mantequilla	9	20	25	18	Mantequilla	9	25	14	11
Quesos	33	34	47	50	Quesos	114	121	132	137

Fuente: Dirección General de Aduanas

**Principal destino de las exportaciones de la industria láctea en 2002 (Valor)**



**Principal origen de las importaciones de la industria láctea en 2002 (Valor)**



Fuente: Dirección General de Aduanas

## **1.5. Políticas con incidencia: Organización Común de Mercado y otras políticas**

### **1.5.1. Normas comunes de regulación del mercado de leche y productos lácteos**

La Organización Común de Mercado (OCM) de leche y productos lácteos<sup>20</sup> es una de las más intervencionistas de la Política Agraria Común (PAC) con mecanismos dirigidos, por una parte, a limitar la producción, a través de las cuotas y, por otra, a proteger el mercado. La O.C.M. se basa en la aplicación de las medidas siguientes:

- Precios institucionales: precio indicativo para la leche (marca el nivel de precio objetivo al ganadero) y de intervención para la mantequilla y leche en polvo (se utilizan como guía para desencadenar las intervenciones previstas en el mercado interior).
- Compras públicas por los organismos de intervención: están previstas para la mantequilla y leche desnatada en polvo. Las compras en intervención de ambos productos revisten gran importancia en el conjunto de la Unión Europea (UE). En España, según los años, son relevantes las compras de mantequilla.
- Ayudas al almacenamiento privado de varios productos lácteos: están previstas para la mantequilla, nata, leche desnatada en polvo y determinados quesos. Esta medida apenas se utiliza en España.
- Medidas de apoyo a la comercialización: se conceden ayudas a ciertos productos lácteos para fomentar su consumo en instituciones sin ánimo de lucro (escuelas, fuerzas armadas, organizaciones de caridad, etc.) y para la elaboración de productos de pastelería y heladería. También recibe ayudas la leche desnatada con destino a la alimentación animal.
- Regulación de los intercambios comerciales con terceros países: el sistema se basa en la concesión de certificados. Se aplican exacciones reguladoras a la importación que impiden en la práctica la entrada de productos, excepto los incluidos en los contingentes arancelarios regulados en el marco de la Ronda de Uruguay y otros acuerdos comerciales. Para facilitar las exportaciones se conceden restituciones a la exportación. Estas ayudas absorben una parte importante del gasto de la UE en el sector. Su relevancia ha crecido de forma significativa en España en los últimos años.
- Cuotas de producción: el sistema se basa en la asignación al ganadero de una cantidad máxima de producción de leche que puede comercializar sin penalización. Si supera esta cuota el ganadero debe abonar una tasa suplementaria igual al 115% del precio indicativo.

---

<sup>20</sup>Reglamento (CE) n° 1255/1999 del Consejo de 17 de mayo de 1999 por el que se establece la organización común de mercados en el sector de la leche y de los productos lácteos.  
Reglamento (CEE) n° 1788/2003 del Consejo, de 29 de septiembre de 2003, por el que se establece una tasa en el sector de la leche y de los productos lácteos.

Todos estos mecanismos han dado origen a un mercado muy protegido con unos precios elevados, sin apenas competencia de terceros países y donde las exportaciones dependen, en parte, de la concesión y cuantía de las restituciones a la exportación, que, a su vez, están ligadas a los niveles de existencias almacenadas de mantequilla y leche en polvo. Dichas medidas condicionan el funcionamiento, desarrollo y estrategia empresarial de la industria láctea, quien en muchos casos es el instrumento utilizado para la aplicación de las mismas.

El sistema de cuotas ha repercutido también sobre la industria láctea. La aplicación de las mismas ha afectado, por una parte, al volumen de la oferta de leche nacional y a su distribución geográfica, por otra, ha complicado la gestión de las compras. Los primeros compradores de leche son los encargados de controlar las entregas y, en su caso, sancionar a los ganaderos con la tasa suplementaria. Para facilitar esta labor, muchas industrias no cooperativas han externalizado las compras de leche al ganadero, impulsando la creación de empresas que se encargan de esta función (compradores comercializadores de leche<sup>21</sup>).

### **1.5.2. Efectos de la revisión intermedia de la PAC**

La reciente reforma de la OCM de leche y productos lácteos, aprobada en el marco de la revisión intermedia de la PAC en junio de 2003, ha introducido modificaciones importantes que van afectar en general al conjunto de la cadena productiva, y en concreto a la industria (caída de los precios en el mercado, limitación de las compras en intervención, reducción de restituciones a la exportación, posible reducción de la oferta europea, etc.).

Entre estas modificaciones se encuentran:

- Reducción progresiva de los precios de intervención de la mantequilla y leche en polvo.
- Limitación de las compras en intervención de la mantequilla.
- Regulación de una ayuda al ganadero para compensar la caída de los precios. Cuando finalice la aplicación de la nueva reforma, está prevista la incorporación de esta ayuda al sistema de pagos únicos por explotación, es decir, desligar la misma de la producción de leche.

---

<sup>21</sup> Hasta la aprobación del Real Decreto 291/2004, de 20 de febrero, por el que se regula el régimen de la tasa láctea, la normativa española no diferenciaba los distintos tipos de primeros compradores de leche que operaban en el mercado. En la actualidad esta norma contempla dos tipos de primeros compradores de leche: comprador transformador y comprador comercializador. Este último es definido por el Real Decreto como el “comprador autorizado que compra leche únicamente a productores para su posterior venta exclusivamente a compradores transformadores o a industriales, pudiendo realizar meras operaciones de almacenamiento, transporte y refrigeración de la leche”. Para poder operar en el mercado de la leche, el comprador comercializador ha de estar autorizado por el FEGA e inscrito en el registro correspondiente (RECAL). Anualmente, en la segunda quincena de marzo, el FEGA publicará en el «Boletín Oficial del Estado» la relación completa de los compradores autorizados para el periodo de tasa láctea siguiente.

A esto hay que sumar el endurecimiento de los controles de los compradores comercializadores, recientemente regulados en España, que va a afectar a la estrategia de acopio de materia prima de las empresas.

### **1.5.3. Normativa de seguridad e higiene alimentaria**

La importancia de la alimentación sobre la salud de los ciudadanos y la creciente preocupación de estos por la calidad y sanidad de los alimentos que consumen, unido a las crisis alimentarias sufridas en los años noventa, han hecho de la seguridad alimentaria un objetivo transversal de la Unión Europea que como tal está integrado en la totalidad de las políticas comunitarias. Así, la reforma de la PAC, realizada en el marco de la Agenda 2000, incorporó la seguridad e higiene de los alimentos a los objetivos de la PAC y, posteriormente, se ha reforzado dicho objetivo en la revisión intermedia de 2003.

El objetivo fundamental de la política de seguridad alimentaria de la Unión Europea es garantizar un alto nivel de protección de la salud humana y de los intereses de los consumidores en relación con los alimentos, teniendo en cuenta la diversidad, y garantizando, al mismo tiempo, el correcto funcionamiento del mercado interior. La nueva política europea de seguridad alimentaria se basa en la aplicación de un enfoque integrado «de la granja a la mesa» que cubre todas las fases de la cadena alimentaria, incluida la producción primaria, la transformación, el almacenamiento, el transporte y la venta al por menor.

Estos cambios han supuesto la reforma de las disposiciones comunitarias sobre seguridad e higiene alimentaria con gran relevancia en el funcionamiento y estrategias de las industrias lácteas. La UE ha adoptado un considerable número de normas sobre seguridad alimentaria, vinculantes para todos los países de la Unión que han transpuesto o tienen que transponer a su legislación nacional dichas normas. En el anexo legislativo se relacionan las normas más relevantes, europeas y nacionales, relacionadas con los temas expuestos.

Las empresas lácteas se han visto también afectadas por las normas comunes que regulan el etiquetado, la presentación y la publicidad de los productos alimenticios. Estas normas tienen como fin, por una parte, informar y proteger a los consumidores, y, por otra, impedir que las diferentes legislaciones nacionales entorpezcan la libre circulación de los alimentos. La normativa comunitaria ha sido transpuesta a la legislación española y a ella están sujetas las distintas empresas del sector (Ver Anexo I Legislación sobre Seguridad e Higiene Alimentaria).

### **1.5.4. Normativa de apoyo a la mejora de la transformación y comercialización de los productos agroalimentarios y forestales**

El Reglamento (CE) 1257/1999 del Consejo, de 17 de mayo, sobre ayudas al desarrollo rural a cargo al Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (FEOGA) regula en el Capítulo VII un programa de ayudas dirigido a mejorar y racionalizar el proceso de transformación y comercialización de los productos agroalimentarios. El objetivo de estas ayudas es apoyar las inversiones que realicen las empresas agroindustriales con el fin de mejorar las condiciones de salida al mercado de los productos y orientar la

producción a las tendencias del consumo y a las exigencias sanitarias y ambientales. Este Reglamento está regulado en España a través del Real Decreto 117/2001, de 9 de Febrero, por el que se establece la normativa básica de fomento de las inversiones para la mejora de las condiciones de comercialización y transformación de los productos agrarios, silvícolas, y de la alimentación.

Por otra parte, las industrias lácteas tienen la posibilidad de acogerse a las ayudas que de forma específica regulan las diferentes comunidades autónomas para la mejora y modernización de las mismas. Así mismo, las empresas ubicadas en territorios Leader + o PRODER II, pueden también acogerse a los apoyos que con similar fin tienen estos programas de desarrollo rural en sus respectivos territorios<sup>22</sup>.

### **1.6. Recursos específicos del sector**

Los recursos específicos de este sector son:

- Existencia de la organización interprofesional INLAC<sup>23</sup>, que ha llevado a cabo acciones encaminadas a evitar la venta a pérdidas en la distribución y a ordenar los mercados y favorecer la transparencia.
- Existencia de los Laboratorios Interprofesionales Lácteos en las principales comunidades autónomas productoras. Se pusieron en marcha al final de los años ochenta del siglo XX y a lo largo de la década de los noventa con el fin de implantar la medición de la calidad bacteriológica.
- Existencia de un organismo específico de investigación en el CSIC, el Instituto de la Leche, situado en Asturias.
- Ferias de quesos artesanos, entre las que destaca la de Trujillo.
- Mecanismos de reconocimiento de calidad diferencial:
  - Existen Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas para quesos y mantequilla.
  - Diversos quesos están recogidos en el catálogo de productos artesanos<sup>24</sup>(anexo).

---

<sup>22</sup>Comunicación de la Comisión de la UE a los Estados miembros, de 14 de abril de 2000, por la que se fijan orientaciones sobre la Iniciativa Comunitaria de Desarrollo Rural Leader Plus (2000/C 139/05).

Real Decreto 2/2002, de 11 de Enero, por el que se regula la aplicación de la iniciativa comunitaria "Leader Plus" y los programas de desarrollo endógeno de grupos de acción local, incluidos en los Programas Operativos Integrados y en los Programas de Desarrollo Rural (PRODER).

<sup>23</sup>INLAC: Organización Interprofesional Láctea. OM de 28 de septiembre de 2000. BOE 258 de 28 de octubre.

<sup>24</sup>Información suministrada por Ana Cristina Gómez, Profesora de la Universidad de Córdoba e investigadora, junto a Pedro Caldentey, del "Proyecto Euroterroirs", que dio pie al "Catálogo de Productos Tradicionales de España", publicado por el MAPA en 1996. Desde entonces no se ha actualizado. Dentro de los productos incluidos en él, hay algunos DOP o IGP. En su introducción se aclara que la lista no es exhaustiva.

### Quesos con Denominación de Origen o Indicación Geográfica

Tipos de queso	Reglamento Vigente		Reglamento C.E. De Registro	
	O.M.	B.O.E.	R.C.E. Nº	D.O.C.E.
• Roncal (DOP)	11-03-91	14-03-91	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
	03-10-01	18-10-01	1204/03 de 04-07-03	05-07-03
• Mahón - Menorca (DOP)	24-06-85	05-07-85	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
	24-11-93	03-12-93	913/01 de 10-05-01	11-05-01
• Cabrales (DOP)	29-06-90	12-07-90	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Queso Manchego (DOP)	23-11-95	11-12-95	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Queso de Cantabria (DOP)	29-10-85	13-11-85	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Idiazabal (DOP)	30-11-93	03-12-93	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
	23-03-99	09-01-99	2317/99 de 29-10-99	30-10-99
• Queso Zamorano (DOP)	06-05-93	20-05-93	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Queso de la Serena (DOP)	14-04-93	27-04-93	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Queso Tetilla (DOP)	24-11-93	25-12-93	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Picón – Bejes -Treviso (DOP)	01-03-94	08-03-94	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Quesucos de Liébana (DOP)	07-03-94	21-03-94	1107/96 de 12-06-96	21-06-96
• Queso Majorero (DOP)	06-09-96	14-09-96	378/99 de 19-02-99	20-02-99
• Queso de l'Alt Urgel y La Cerdanya (DOP)			2446-00 de 06-11-00	07-11-00
• Queso de Murcia (DOP)	10-10-01	25-10-01	1097/02 de 24-06-02	25-06-02
• Queso de Murcia al Vino (DOP)	10-10-01	25-10-01	1097/02 de 24-06-02	25-06-02
• Queso Palmero (DOP)	31-08-01	11-09-01	1241/02 de 10-07-02	11-07-02
• Mantequilla de l'Alt Urgel y La Cerdanya (DOP)	14-12-01	05-01-02	2054/03 de 21-11-03	22-11-03
• Torta del Casar (DOP)	APA/1144/2002 de 6-05	23-05-02	1491/03 de 25-8-03	26-08-03
• Queso de Valdeón (DOP)			135/04 de 27-01-04	28-01-04
♦ Queso de Ibores (DOP)				
☐ Gamonedo (DOP)				
☐ Afuega'l Pitu (DOP)				
☐ Mantequilla de Soria (DOP)				

Fuente: Dirección General de Alimentación (MAPA)

- Inscrita en el registro comunitario
- ☐ Transmitida la solicitud de registros a la Comisión Europea
- ♦ Publicada la solicitud de registro en el DOCE

---

## **2. Diagnóstico de la comercialización**

**2.1. Análisis de la producción nacional**

**2.2. Análisis industrial de la cadena de producción**

**2.3. Análisis empresarial de la cadena de producción**

## 2.1. Análisis de la producción nacional

### 2.21. La producción ganadera

La producción total de leche en España está prácticamente estabilizada desde su entrada en la CEE, debido a la cuota asignada en leche de vaca, que es el capítulo de mayor volumen de la producción láctea (88%).

#### **LECHE: Serie histórica de la producción (millones de litros)**

Años	Total	Leche de vaca	Leche de oveja	Leche de cabra
1997	6.545	5.837	326	382
1998	6.643	5.913	342	388
1999	6.867	6.113	349	404
2000	6.937	6.106	392	438
2001	7.213	6.330	394	488

Fuente: Anuario de Estadísticas Agroalimentaria

En este período la producción total de leche de oveja ha subido un 55% y la de cabra un 12%. En ambas fluctúan mucho las producciones.

La producción de leche de vacuno se ha mantenido a la vez que ha tenido lugar un descenso considerable de los censos y un incremento de los rendimientos. Los rendimientos para la leche en España fueron 5.526 kg por vaca y año en el 2001, situándose entre los más bajos de la Unión Europea. Actualmente la cuota láctea española se ha incrementado en 1.000.000 de t.

#### **LECHE DE VACA: serie histórica de vacas de ordeño, rendimiento, producción y valor**

Años	Vacas de ordeño (miles)	Rendimiento por vaca (litros/año)	Producción total (millones de litros)	Consumo animal (millones de litros)	Consumo humano (millones de litros)	Precio medio percibido por los ganaderos (euros/100 litros)	Valor (miles de euros)
1997	1.291	4.521	5.837,2	250,2	5.587,0	27,87	1.627.116
1998	1.296	4.562	5.913,0	218,1	5.694,9	29,22	1.727.849
1999	1.219	5.017	6.113,4	229,7	5.883,7	28,38	1.734.984
2000	1.154	5.292	6.106,6	200,0	5.906,6	28,20	1.722.069
2001	1.146	5.526	6.330,4	199,7	6.130,7	31,60	2.000.409

Fuente: Anuario de Estadística Agroalimentaria. .MAPA. 2002.

La producción de leche está extendida por toda España, concentrándose en: Galicia (31,5% de la leche vendida a las industrias), Castilla y León (12,8%), Asturias (11%), Cataluña (10,6%), Andalucía y Cantabria con un 8% cada una. Entre estas seis comunidades reúnen el 82% de la producción española.

**LECHE DE VACA: análisis autonómico de su producción y destino, 2001**  
(miles de litros)

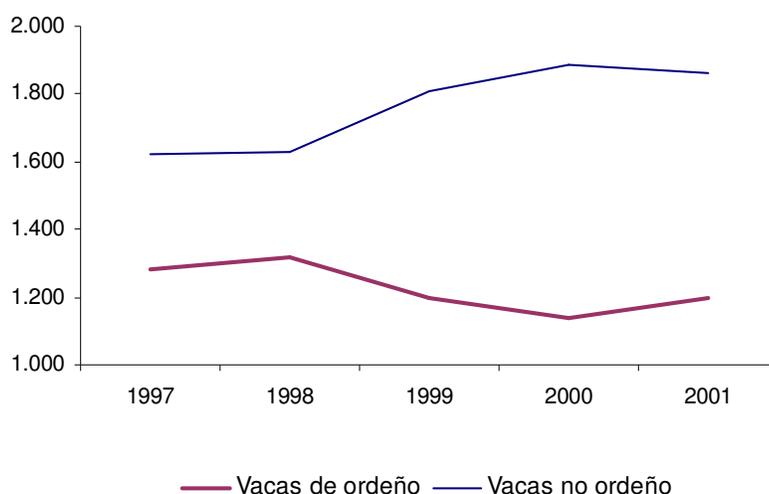
Comunidades Autónomas	Total leche producida	Consumida en la explotación		Comercializada	
		Cría y recría	Consumo humano	Venta directa a consumidores	Venta a industrias
Galicia	1.856.218	54.662	92.652	5.219	1.703.685
P. de Asturias	682.982	19.200	16.000	1.800	645.982
Cantabria	515.956	22.145	6.108	548	487.155
País Vasco	256.231	8.653	2.570	10.741	234.268
Navarra	168.437	542	156	1.453	166.285
La Rioja	20.723	315	232	486	19.689
Aragón	94.861	2.201	1.173	1.688	89.799
Cataluña	647.212	5.439	5.172	2.993	633.608
Baleares	89.913	8.092	1.349	900	79.572
Castilla y León	1.010.313	57.518	21.999	3.453	927.343
Madrid	100.886	-	-	-	100.886
Castilla-La Mancha	175.077	3.768	3.863	3.850	163.596
C. Valenciana	51.327	1.087	279	671	49.290
R. de Murcia	21.984	650	175	1.208	19.951
Extremadura	47.292	2.365	1.418	522	42.987
Andalucía	531.418	11.844	8.919	13.512	497.142
Canarias	59.577	1.191	1.490	4.775	52.121
<b>España</b>	<b>6.330.407</b>	<b>199.672</b>	<b>163.555</b>	<b>53.819</b>	<b>5.913.361</b>

Fuente: Anuario de Estadísticas Agroalimentarias. MAPA

En los últimos 10 años el censo vacuno de leche ha disminuido en un 17%, unas 200.000 vacas. Se ha incrementado el censo total debido a un gran crecimiento de la cabaña de vacas nodrizas. Una parte considerable del censo de vacuno de leche se ha reconvertido a la producción de carne. En la actualidad hay 1,2 millones de vacas lecheras.

### ***Evolución de los censos de vacas según aptitud***

*(Miles de cabezas)*



Fuente: Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural. MAPA. 2003

El censo de ovino de leche supone el 17% del censo total de ovejas, algo más de cuatro millones de cabezas. Este censo está aumentando y el 80% se concentra en dos comunidades autónomas: Castilla y León (49%) y Castilla-La Mancha (31%).

#### ***2.1.2. La producción industrial***

La producción industrial de lácteos en España se caracteriza por la importancia de la leche líquida, que aporta el 80,3% de la producción final en volumen equivalente (16% en la UE). Le siguen en importancia los yogures y otros productos frescos con el 12,2% (3,5% en la UE). Cabe destacar las escasas producciones de mantequilla (0,7% en España frente a 23,2% en la UE) y de quesos (2,6% en España frente a 32,4% en la UE).

**Productos lácteos del vacuno en España**

<i>Tipo de producto</i>	<i>Producción (miles t)</i>	<i>Composición de la producción en España</i>	<i>Composición de la producción en la UE</i>
Leche de consumo	3.706,42	80,3%	16%
Nata	103,8	2,3%	12,2%
Yogur y otros productos frescos	563,18	12,2%	3,5%
Leche concentrada y condensada	67,86	1,5%	2,2%
Leche en polvo desnatada	7,43	0,2%	6,2%
Otras leches en polvo	14,4	0,3%	1,1%
Mantequilla	31,47	0,7%	23,2%
Queso de vaca puro	118,96	2,6%	32,4%

Fuente: Dirección General de Planificación Económica y Coordinación Institucional (MAPA) y Eurostat

Esta composición de la producción final de los productos lácteos del vacuno pone de manifiesto el gran peso de una producción, la leche líquida, con muy poco margen, lo que condiciona la situación de la industria transformadora.

Una cuestión positiva es la disminución en la producción de los productos excedentarios, aunque últimamente España ha acumulado una cantidad importante de mantequilla debido al bajo consumo y el auge de los productos desnatados.

La producción de yogures y derivados frescos, productos con un margen considerable, es significativa. Coincide con que España es uno de los países con mayor consumo de estas gamas. Sin embargo, es muy baja la producción de quesos, productos con un alto valor añadido.

La producción total de quesos asciende a 265,2 miles de toneladas en las que los quesos de vacuno suponen cerca del 45%, los de mezcla casi el 42% y oveja y cabra el 14%.

Algunas de las comunidades autónomas más productoras de leche apenas cuentan con producciones de alto valor añadido, lo que condiciona los resultados globales de la cadena de producción y la capacidad de remunerar a las empresas de todas las fases de la cadena de producción. Esta situación es particularmente grave en Galicia y Cantabria, regiones ambas en las que predomina la leche líquida o la venta a granel de leche cruda.

**Evolución de los Principales Indicadores de la Industria Láctea (1995-2001)**

Indicadores	1995	2001	Variaciones	
			Absolutos	%
Empresas (Nº)	1.604	1.695	91	5,6
Establecimientos (Nº)	1.890	1.878	-28	-1,4
Indices de Producción (Base 1990 =100)	97	106,2	9,2	9,4
Indices de Precios (Base 1990 =100)	110	122,4	12,4	11,2
Ventas Netas (Mill.Euros)	5.327.828	6.574.994	1.247.166	23,4
Gastos de personal (Mill.Euros)	680.526	740.802	60.276	8,85
Gastos en Materias primas (Mill. Euros)	2.928.034	3.650.291	722,26	24,66
Inversión activos materiales (Mill.Euros)	147.404	229.294	81.890	55,7
Valor añadido bruto ( Mill. Euros)	1.137.541	1.364.066	226.525	19,9
Productividad (Miles de Euros)	40	43,80	3,80	9,5
Excedente de explotación( Mill. Euros)	457.016	623.264	166.248	36,6
Margen bruto (%)	8,6	9,5	0,90	11,16
Personas empleadas (media anual)	26.725	31.150	4.425	16,55
Personas paradas (media anual)	3.525	3.125	-400	-11,3
Tasa de paro (media anual)	11,7	9,1	-2,5	-
Exportaciones (Mill Euros)	224,5	629,4	404,9	180,3
Importaciones (Mill. Euros)	639,7	1.124,4	484,7	75,8
Saldo Exterior (Mill. Euros<)	-415	-495	-80	-
Tasa de cobertura (%)	35,1	56	20,9	-

Fuente: INE, 2001.

Entre 1995 y 2001 el número de empresas del sector se ha incrementado en un 5,6%, debido sobre todo a la instalación de nuevas empresas de quesos. Sin embargo ha disminuido el número de establecimientos debido al proceso de desconcentración industrial que están experimentando algunas de las gamas. Destaca el incremento de las ventas en ese periodo, un 23,4%, y del valor añadido bruto, casi el 20%.

El Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural reconoce la existencia de 1.695 empresas en el año 2001, aunque el Registro Sanitario del Ministerio de Sanidad y Consumo ofrece la cifra de 2.957. En esta se incluyen ganaderos autorizados a la elaboración de quesos, que no son considerados como industriales por otras fuentes.

El 70% de las empresas tienen entre 1 y 9 empleados y sólo 64 empresas cuentan con más de 50.

Casi el 43,2 % de las empresas tienen la forma jurídica de Sociedad Limitada, el 14,4% son Sociedades Anónimas, cerca del 14% tienen forma asociativa (cooperativas y SAT) y algo más del 27% son Comunidades de Bienes y similares.

## ***2.2. Análisis de la estructura industrial de la cadena de producción***

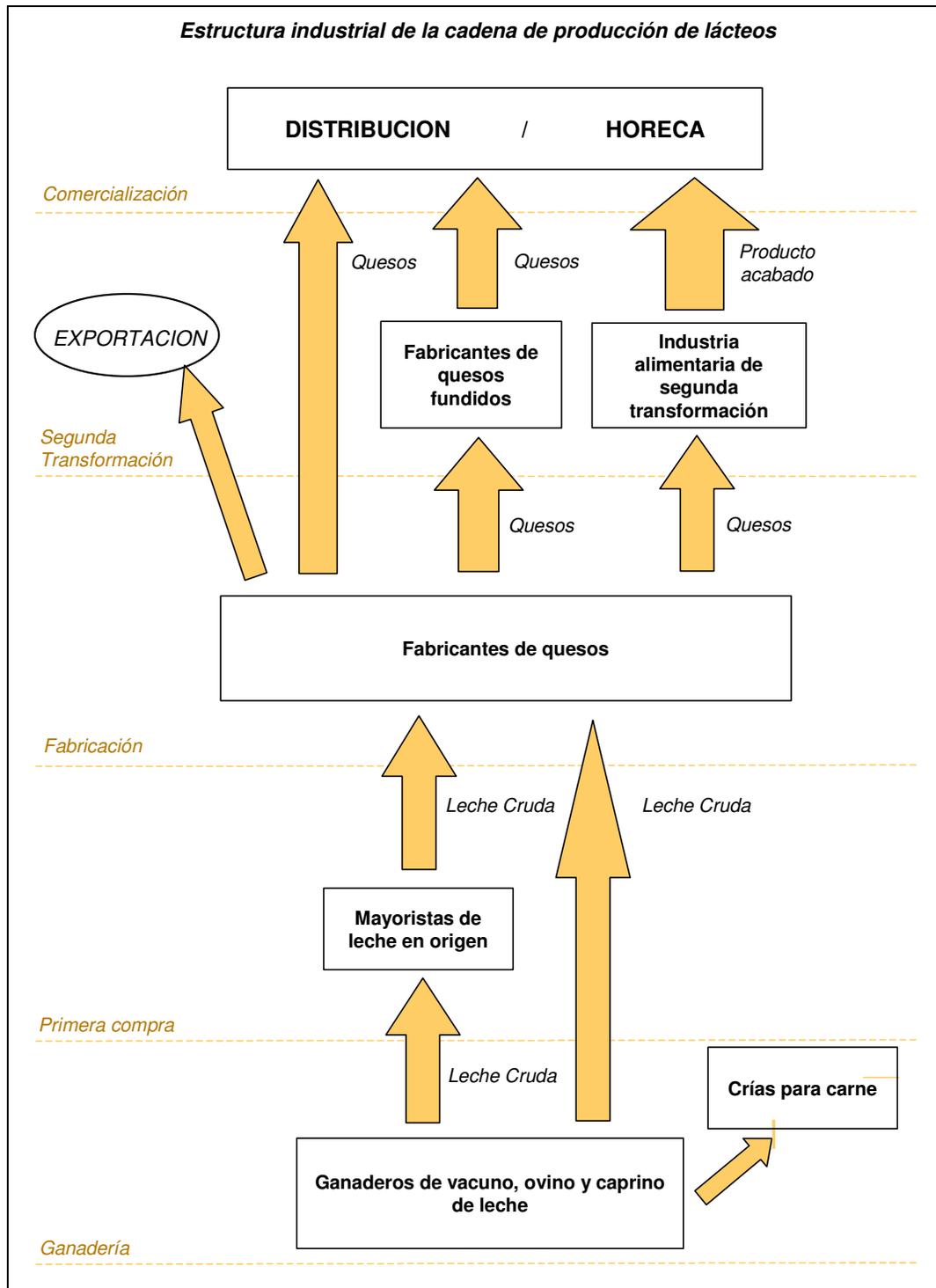
La cadena de producción de leche y productos lácteos abarca desde la ganadería a la elaboración de los productos finales, que cubren una amplia gama. Hay tres especies ganaderas que confluyen en este sector: vacuno, ovino y caprino<sup>25</sup>. Las leches de ovino y caprino se destinan casi exclusivamente a quesos. La de vaca da lugar a una gran cantidad de productos finales, resultados de la primera y segunda transformación.

De acuerdo a los productos finales obtenidos, se configuran las siguientes subcadenas de producción:

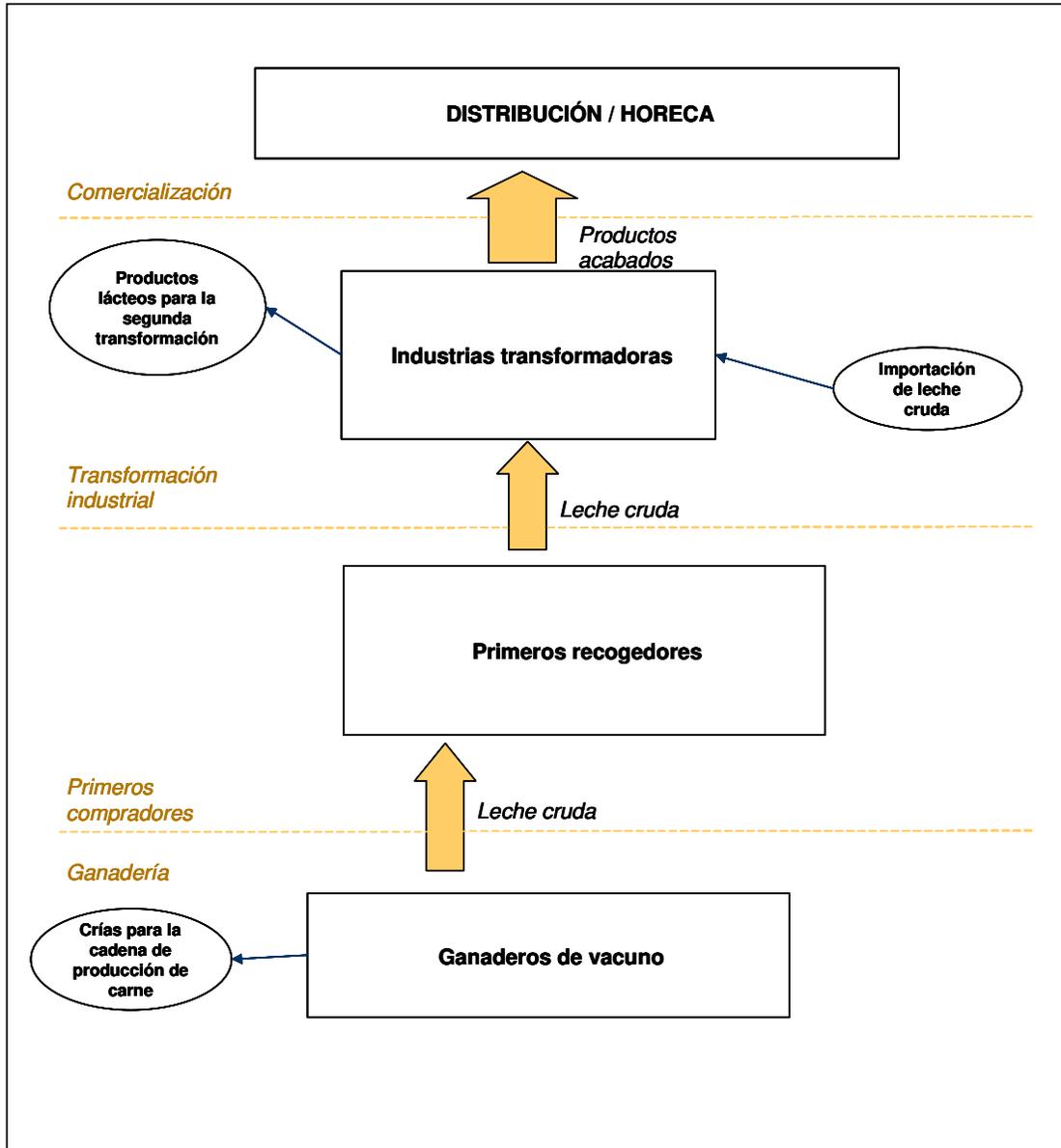
- Quesos. En su primera fase coinciden explotaciones de vacuno, ovino y caprino. Apenas existe la figura del recogedor de leche independiente como tal, al menos en leche de ovino y caprino, aunque hay cooperativas de comercialización. Suele haber una única transformación, salvo en los quesos fundidos, que se elaboran a partir de quesos, y en los casos en que los productos se dedican a una segunda transformación (platos preparados).
- Leche líquida para consumo. Es la gama principal. En ella se encuentran las mayores empresas. En esta subcadena tiene mucha importancia la figura del primer recogedor. Con mucha frecuencia las empresas de leche líquida acometen otras producciones:
  - Mantequilla, que es un subproducto de los productos desnatados.
  - Leche en polvo.
  - Quesos de vaca o derivados refrigerados.
- Derivados refrigerados, elaborados casi exclusivamente a partir de leche de vaca. Aunque las principales empresas están muy especializadas, en esta actividad algunas elaboran también otros productos.

---

<sup>25</sup> Hay algo de leche de búfala destinada a quesos mozzarella.



**Estructura industrial de la cadena de producción. Leche líquida y derivados refrigerados**



Exceptuando a los quesos tradicionales y/o amparados por Denominaciones de Origen, en las restantes subcadenas de producción es frecuente encontrar a empresas que trabajan en las diferentes gamas. Por otro lado, las posibilidades de fragmentación de la leche en sus componentes determinan las relaciones de este sector con casi todos los sectores de segunda transformación. Asimismo, condiciona la reutilización de productos fraccionados por empresas de la cadena de producción láctea.

En este sector, el análisis de la estructura industrial de la cadena de producción se realiza conjuntamente para las distintas subcadenas.

### **2.2.1. Primera fase: producción ganadera**

La primera fase de la producción la constituyen las explotaciones de vacuno, ovino y caprino especializadas en la producción láctea.

#### *Explotaciones de vacuno de leche*

El año 2001 el número de explotaciones de vacuno con cuota ascendía a 49.369. Las previsiones indican que seguirá disminuyendo<sup>26</sup>. A esta cifra se ha llegado después de un acusado proceso de reestructuración, que ha permitido pasar de más de 200.000 explotaciones de finales de los años ochenta a las cifras actuales. La reestructuración ha sido posible gracias a la posibilidad de vender la cuota, y a los planes de retirada públicos. Esto ha fomentado la salida del sector de los ganaderos con peores infraestructuras y más edad, y el crecimiento de los que podían profesionalizarse, aunque sin llegar a alcanzar las medias europeas.

La estructura de las explotaciones españolas muestra todavía un tamaño medio muy reducido. La mayor parte de la producción de leche se produce en explotaciones con una dimensión adecuada. Sólo el 15% de la cuota se encuentra en explotaciones de menos de 75 toneladas de cuota, el 40% está en explotaciones de más de 300 toneladas y el 55% en explotaciones de más de 200 toneladas<sup>27</sup>. Esto significa que existe un núcleo amplio de explotaciones bien dimensionadas, o con posibilidades de estarlo, que aportan la mayor parte de la leche entregada a las industrias.

<b>Estratificación de las explotaciones con cuota</b>	
Menos de 25 toneladas	27%
Entre 25 y 75 toneladas	29%
Entre 75 y 200 toneladas	29%
Entre 200 y 300 Toneladas	7%
Mas de 300 toneladas	7%

*Fuente: FEGA*

<sup>26</sup> La interprofesional INLAC estima que esta cifra rondará las 35.000 en el año 2005.

<sup>27</sup> A partir de 200 toneladas las explotaciones son viables y las que superan las 75.000 toneladas están en condiciones de acometer el esfuerzo para alcanzar los umbrales de rentabilidad. Por debajo de esa cifra previsiblemente desaparecerán muchas explotaciones. Las que se encuentran en mejores condiciones para mantenerse dentro de las más pequeñas son las que están vinculadas a la producción de quesos artesanales y tradicionales. (Langreo, A.).

Aunque el mayor número de explotaciones de pequeña dimensión se localizan en Galicia y la Cornisa Cantábrica, en esas áreas existe un núcleo de explotaciones de muy buena dimensión, que garantizan la competitividad del sector productivo en el escenario europeo.

Cabe citar que la producción lechera ha experimentado un gran avance debido a la mejora de la base genética, de las instalaciones, del manejo y a la introducción de criterios científicos en la alimentación<sup>28</sup>. Ahora bien, una parte de las explotaciones de más tamaño están viendo subir los precios de la alimentación y no disponen de suficiente superficie forrajera. Castilla y León es la región que cuenta con mejores condiciones para superar esta situación.

### *Explotaciones de ovino y caprino de leche*

Existen 16.300 explotaciones de ovejas de ordeño, localizadas en Castilla y León y Castilla La Mancha. Las explotaciones de ordeño son más pequeñas, aunque obtienen mejores rentabilidades. El número medio de ovejas de las explotaciones de ordeño es de 180 cabezas, mientras el de carne alcanza las 300.

Existen unos 9.100 ganaderos de caprino de ordeño.

### **2.2.2. Mayoristas en origen de leche: primeros compradores**

En el ganado vacuno existe la figura del primer comprador, que ha cobrado mucha fuerza tras la aplicación de las cuotas. Se trata de empresas que realizan la compra al ganadero, pudiendo posteriormente transformar o no. Una buena parte de estas empresas desempeña un papel de mayorista. La existencia de esta figura independiente ha hecho posible que algunas industrias prescindan de sus estructuras de acopio de materia prima. En el año 2001 el FEGA deba la cifra unos 600 primeros compradores. En general, estas empresas presentan una estructura fragmentada. No obstante, existe un segmento de dimensión adecuada: sólo un 2% de los primeros compradores recogió el 46% de la leche.

El 59% de los primeros compradores manejan menos de 2.000 toneladas de leche, el 38% entre 2.000 y 50.000 toneladas y sólo 20 operadores manejan más de 50.000 toneladas. El 59% de los compradores más pequeños sólo reúnen el 2,8% de la leche recogida. Sólo 82 empresas tienen más de 100 proveedores.

Este panorama, aunque muestra la presencia de un segmento de empresas bien dimensionadas, pone de manifiesto la existencia de muchas empresas sin capacidad de llevar a cabo una gestión profesional. De hecho, los elevados costes de recogida de una parte considerable de la producción suponen un factor de no-competitividad del sector español.

---

<sup>28</sup> Esta cambiando la alimentación, con la incorporación de mezclas y fórmulas completas. En algunas autonomías se han constituido cooperativas para facilitar esta alimentación a los ganaderos.

**Estructura de los compradores autorizados (2001-2002)**

Leche entregada (t)	Compradores		Entregas		Ganaderos	
	Nº	%	toneladas	%	Nº	%
>300.000	3	0,5	1.020.097	17,5	7.801	16,6
100.001 a 300.000	9	1,5	1.647.722	28,3	11.479	24,5
50.001 a 100.000	8	1,3	539.429	9,3	3.830	8,2
2.001 a 50.000	230	38,1	2.449.163	42,1	20.556	43,8
1.001 a 2.000	53	8,8	88.244	1,5	1.071	2,3
1 a 1.000	227	37,6	75.396	1,3	2.196	4,7
0	76	12,6	0	0	0	0
Total	603	100	5.820.051	100	46993	100

Fuente: Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural. MAPA. 2003.

**Estructura de los compradores según el número de ganaderos, actividad y naturaleza jurídica (2001-2002)**

Nº de Ganaderos	Nº de compradores	Entregas (toneladas)	Actividad			Naturaleza Jurídica	
			Solo comp.	Comp y Transf	P.Físicas	Coop. Y SAT	S.A + S.L
Ninguno	76 (13%)	0	28	48	23	13	36
De 1 a 4	135 (22%)	58.118 (1%)	13	122	51	23	51
De 5 a 9	59 (10%)	53.027 (1%)	20	39	11	19	27
De 10 a 19	77 (13%)	210.231 (4%)	36	41	8	38	30
De 20 a 49	105 (17%)	500.629 (9%)	60	45	16	42	46
De 50 a 99	72 (12%)	660.746 (11%)	48	24	7	41	23
Más de 100	82 (14%)	4.432.519(75%)	40	42	1	31	49
Total	606	5.815.270l	245	361	117	207	262

Fuente. Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural. 2003

Los primeros recogedores presentan diversas personalidades jurídicas: el 43% tienen forma de sociedad mercantil, el 34% son cooperativas o SAT y el resto personas físicas. En general entre éstos el tamaño medio es menor.

De los primeros compradores, el 60% transforma la leche y el resto sólo realiza el acopio y lleva a cabo la función comercial. Entre éstos se encuentran las cooperativas que sólo realizan la comercialización. Dentro de este último colectivo hay algunas empresas que trabajan con un único industrial y otras trabajan con muchos. Algunos incluso llegan a subastar su leche. Gran parte de las que recogen y transforman leche son queseras.

En el ovino y caprino la situación es muy diferente. Los mayoristas de leche tienen menos importancia. Existen cooperativas que elaboran quesos. Otras explotaciones elaboran quesos artesanos en la misma empresa y otro colectivo vende su leche a empresas queseras de mayor dimensión, generalmente de forma directa. En algunos casos existen empresas intermedias.

### **2.2.3. La fase industrial: las fábricas transformadoras de leche**

Aunque hay bastantes empresas que realizan más de una transformación, la catalogación en este capítulo se realiza según la transformación principal.

Según la Encuesta Estructural del Sector Lácteo (MAPA, 2001) en España hay 611 empresas dedicadas al tratamiento de la leche<sup>29</sup>. De estas, cinco reúnen el 43%, y las 17 primeras agrupan más del 70% del volumen de leche. Las 514 menores gestionan menos del 6% del volumen. Es decir, se trata de un sector bastante concentrado en el marco de la industria alimentaría, aunque hay un segmento muy fraccionado dedicado en especial a quesos tradicionales.

La situación según gamas es la siguiente<sup>30</sup>:

- 173 empresas se dedican a los productos frescos. De ellas, las 14 con producciones superiores a las 100.000 toneladas reúnen el 80%.
- 103 empresas producen leche de consumo. De éstas, las 12 con producciones superiores a 100.000 toneladas superan el 80%.
- 487 empresas elaboran queso. Las 6 con producciones superiores a las 10.000 toneladas reúnen el 44% del volumen. Dentro de los quesos fundidos, una sola empresa reúne el 80% de la producción. Las empresas más pequeñas se dedican a quesos artesanos.

#### *Las industrias de leche líquida o de consumo*

Este segmento es el que maneja un mayor volumen de leche, y es el principal en la fijación de los precios a los ganaderos. La necesidad de alcanzar ese volumen se debe a los escasos márgenes y la dureza de la negociación con la gran distribución.

---

<sup>29</sup> Sin considerar los helados. Este epígrafe incluye leche de consumo, productos frescos y quesos.

<sup>30</sup> La suma es superior al total ya que hay empresas con más de una producción.

Las empresas que manejan los mayores flujos son el resultado de un largo proceso de concentración paralelo al que ha seguido la industria europea. Sin embargo la dimensión es menor por el momento. En ese proceso han confluído los cierres de las antiguas centrales lecheras que han permitido la concentración industrial, la extensión de la leche UHT y el tipo de envase de cartón, la estrategia de la gran distribución, la liquidación y venta de la empresa pública, y las líneas de apoyo de las comunidades autónomas a las empresas de sus territorios. Previsiblemente ese proceso continuará.

Dentro del grupo de empresas de mayor volumen hay tres empresas con base cooperativa. Ninguna de ellas fue en su momento “central lechera”. Entre las sociedades mercantiles, existen algunas que provienen de las antiguas centrales lecheras.

Entre las empresas de este grupo se encuentra una que pertenece al mayor grupo alimentario español de estos momentos. Disfruta de un adecuado nivel de diversificación. Este grupo está participado por capital español, francés, americano e italiano.

Las dos mayores empresas con base cooperativa han establecido mecanismos empresariales para separar la base cooperativa, que se ocupa del acopio, de la estructura industrial y de la toma de decisiones empresariales. La finalidad de esta separación es poder competir en los mismos términos que las restantes empresas. Estos procesos no han estado exentos de tensiones.

Todas las empresas del grupo cabecera del segmento de leche líquida han iniciado diversificaciones de mayor o menor envergadura dentro del negocio lácteo. Los principales resultados de la diversificación han sido: productos refrigerados, batidos, quesos, natas, mantequilla y leche en polvo<sup>31</sup>.

La diversificación dentro de la gama de leches de consumo, estuvo dirigida en primer lugar a leches semidesnatadas y desnatadas. En la actualidad se ha abierto a toda la gama de leches funcionales y enriquecidas, a la vez que se ha retomado la gama de batidos. Este salto ha permitido aumentar los márgenes de la leche líquida.

Excepción hecha de dos de las mayores empresas del sector que tienen su sede en zonas poco productoras, todas las empresas del grupo líder en el segmento de leche líquida se localizan en las comunidades con mayores volúmenes de producción láctea.

Las empresas de menor tamaño se mueven en el marco de mercados locales y con frecuencia producen leche pasteurizada.

### *Las industrias de derivados refrigerados*

En este segmento se encuentran la principal empresa multisector y multipaís que opera en el sistema alimentario español, junto a la primera empresa europea de derivados refrigerados lácteos, líder en España y en Europa en esta gama.

---

<sup>31</sup> Hay pocas torres de leche en polvo en España debido a la escasa fabricación, pero coyunturalmente pueden jugar un papel estratégico.

El desarrollo de este sector ha estado vinculado a la investigación, desarrollo e innovación y a la promoción y publicidad de los nuevos productos. En la práctica, hay muy pocas empresas que realmente investiguen productos radicalmente innovadores. Se ha extendido la copia más o menos modificada de los nuevos productos.

La inversión en investigación y promoción es el principal elemento estratégico que permite mantener una posición de liderazgo en este sector.

Hay muy pocas empresas especializadas en este tipo de productos. Destaca la empresa líder. La mayor parte elaboran también leche de consumo.

En este segmento también ha entrado la marca de la distribución, centrada en los productos maduros (en los que su participación ronda el 30%). En la actualidad muchas empresas elaboran marca de la distribución. Alguna está especializada en su fabricación.

Algunas empresas han incluido en su catálogo quesos frescos, segmento en el que confluyen con las empresas queseras.

Existen también empresas pequeñas con un mercado local, así como empresas especializadas en productos tradicionales (cuajada).

### *Fabricantes de quesos*

En este segmento se encuentra la mayor heterogeneidad de empresas y gamas. Al menos se establecen seis grandes segmentos:

- Quesos con Denominación de Origen y tradicionales<sup>32</sup>:

Aunque hay un gran número de denominaciones de origen de quesos, en la mayoría, los volúmenes son pequeños. La denominación que aporta mayores cantidades es la de La Mancha.

En términos generales es una actividad con buenos resultados, que permite altos márgenes y una buena valorización de la leche.

Es un segmento donde la innovación es muy escasa. Esto es debido en parte a la rigidez de los Consejos Reguladores y, en parte, por su propia cultura empresarial.

En este segmento abundan los ganaderos que elaboran queso en la misma explotación, y las pequeñas cooperativas o SAT (Sociedad Agrícola de Transformación).

Hay predominio de empresas pequeñas y muy pequeñas, con frecuencia con problemas de gestión y falta de una adecuada estrategia de comercialización, lo que posiblemente esté limitando el incremento del consumo. En algunas variedades, las empresas tienen dificultades para ofrecer un suministro estable a su mercado.

Los productos se comercializan frecuentemente en el radio corto y a través de canales específicos que los dirigen a comercios o canales HORECA.

---

<sup>32</sup> El Inventario del Productos Tradicionales de la Tierra recoge 93 quesos. Ver anejo

Dentro de este segmento se encuentra también la presencia de empresas de mayor tamaño. Una de las mayores cooperativas de leche líquida tiene una empresa elaboradora de queso de Cabrales. Algunas de las firmas de gran tamaño de quesos tradicionales cuenta con un segmento de elaboración de manchego, etc.

- Quesos españoles de pasta dura:

Este epígrafe reúne principalmente a los fabricantes de quesos de pasta dura tradicionales españoles<sup>33</sup>, la mayor parte elaborados con mezcla de leche de las tres especies. Se producen sobre todo en Castilla La Mancha y Castilla León y no se acogen a las Denominaciones de Origen.

Es un segmento con adecuado posicionamiento en el mercado. Reúne empresas de dimensión adecuada, con gestión profesionalizada y equipos comerciales.

En este segmento coinciden empresas de capital español, frecuentemente familiar, con otras pertenecientes a multinacionales<sup>34</sup>. Se ha producido también una penetración de capital francés especializado en quesos. Esta tendencia se mantiene desde hace tiempo.

En este segmento se está dando una concentración en las mayores firmas, tanto mediante ampliaciones como mediante compras. Estas empresas se están situando en varias áreas de cara a optimizar el abastecimiento de leche de oveja. Este proceso expansivo se ha extendido a Portugal.

En este segmento se encuentran también empresas que pertenecen a grupos empresariales especializados en la comercialización de quesos en el ámbito europeo.

En términos generales, la diversificación de gama dentro de los quesos tradicionales es pequeña. También en el ámbito de formatos. No obstante algunas empresas han ampliado su actividad a algunos tipos de quesos.

- Quesos de tipo europeo y convencionales:

Se incluyen aquí los quesos bola, las diversas variedades cremosas, los quesos de barra, y en general todos aquellos que no son tradicionales españoles ni frescos.

En este segmento se encuentran las mayores empresas del sector, tanto de capital español como europeo, principalmente francés. Conviven empresas especializadas y centrales lecheras que han entrado en el mercado de la fabricación de quesos.

---

<sup>33</sup> Son quesos similares a los manchegos que no están acogidos a la D.O. correspondiente

<sup>34</sup> Es un caso poco frecuente, pero una de las principales empresas pertenece a una firma multipaís multisector (Nestlé) que la adquirió en uno de los procesos de fusión. Curiosamente no se ha desecho de ella, lo que suele ser frecuente cuando un producto no encaja en su estrategia de gama.

Las empresas líderes tienen una gran variedad de gama y formatos. Recientemente están introduciendo innovaciones radicales. También realizan inversiones en publicidad.

El sector está viviendo un proceso de concentración.

Existe un colectivo de empresas de menor dimensión, centradas en mercados locales. Algunas están especializadas en el servicio a los canales HORECA o en la fabricación de quesos especiales para determinados usos, por ejemplo pizzas.

- Quesos frescos:

Esta es la gama con mayor expansión reciente.

Esta producción es realizada por empresas de quesos, pero también existen empresas especializadas.

La mayor empresa especializada ha sido adquirida por otro fabricante mayor de quesos convencionales.

Este segmento está destacando recientemente por un adecuado nivel de innovación, fundamentalmente en lo que se refiere a la venta de envasado y a la extensión de la duración del producto.

En este producto ha crecido mucho la marca del distribuidor, que ha alcanzado casi el 30%.

- Quesos fundidos:

Son muy pocas las empresas que acometen esta producción.

El líder tiene una cuota del 80% del mercado.

- Comerciantes de quesos:

Existe también una figura importante en quesos que es la del operador comercial. Generalmente opera en los flujos de importación y exportación y se ha consolidado a raíz de la regulación del comercio exterior de quesos previa a la entrada de España en la CEE<sup>35</sup>.

En la actualidad algunas de las mayores firmas de este segmento han entrado en la producción de diversos segmentos de quesos, generalmente mediante la participación en el capital de otras empresas. Con frecuencia sólo participan del capital y no siempre intervienen en la gestión. Su objetivo es garantizar su abastecimiento. Suelen participar en empresas de quesos tradicionales y/o con denominación de origen.

---

<sup>35</sup> Posteriormente Unión Europea

### **2.3. Análisis empresarial de la cadena de producción**

Las empresas que desarrollan su actividad en el sector lácteo combinan su trabajo en una o varias de las subcadenas y en una o varias de las fases. El hecho de que muchas empresas produzcan bastantes gamas obliga a realizar un análisis conjunto. El estudio de estas conexiones es el punto de partida del análisis empresarial de la cadena de producción. La actividad de una empresa en varias fases y en varios subsectores puede tener lugar desde la misma empresa, o bien desde empresas pertenecientes a un mismo grupo empresarial, o con relaciones de capital de mayor o menor entidad.

En el sector lácteo tiene una particular importancia la existencia de “relaciones de coordinación vertical cooperativa”<sup>36</sup>, en las que los socios son a la vez propietarios y suministradores de la empresa de la fase superior. Entre los socios y la cooperativa se establecen flujos de mercancías, financieros y de información que circulan en ambas direcciones. Igualmente las decisiones sobre la gestión de las empresas de ambas fases sufren una interacción continua. Las estructuras empresariales cooperativas facilitan la superación de algunas de las dificultades derivadas de la fragmentación de las fases primeras de la cadena de producción, cuando se transfieren decisiones sobre la gestión o los protocolos de producción o, más aún, cuando se ceden a la unidad superior algunas funciones. Por el contrario, con frecuencia la fragmentación de la fase agraria y su escasa profesionalización pueden llegar a impedir una correcta toma de decisiones empresariales en la cooperativa.

En el sector lácteo, el plan de centrales lecheras, puesto en marcha al final de los años sesenta y en los setenta, tuvo lugar a la vez que desde las estructuras oficiales se favorecía el surgimiento de cooperativas. Eso provocó que una buena parte de las Centrales Lecheras adoptaran la forma cooperativa. Tras la adhesión a la Comunidad Económica Europea, muchas de ellas cerraron sus puertas incapaces de competir tras la liberalización del mercado de leche pasteurizada. Sin embargo, la reestructuración se había iniciado antes con procesos de concentración industrial y empresarial. En los años noventa quedaron muy pocas de las cooperativas nacidas como centrales lecheras. No obstante, surgieron otras nuevas que centraron su actividad inicialmente en la recogida de leche, alguna como evolución de los grupos de entrega en común<sup>37</sup>.

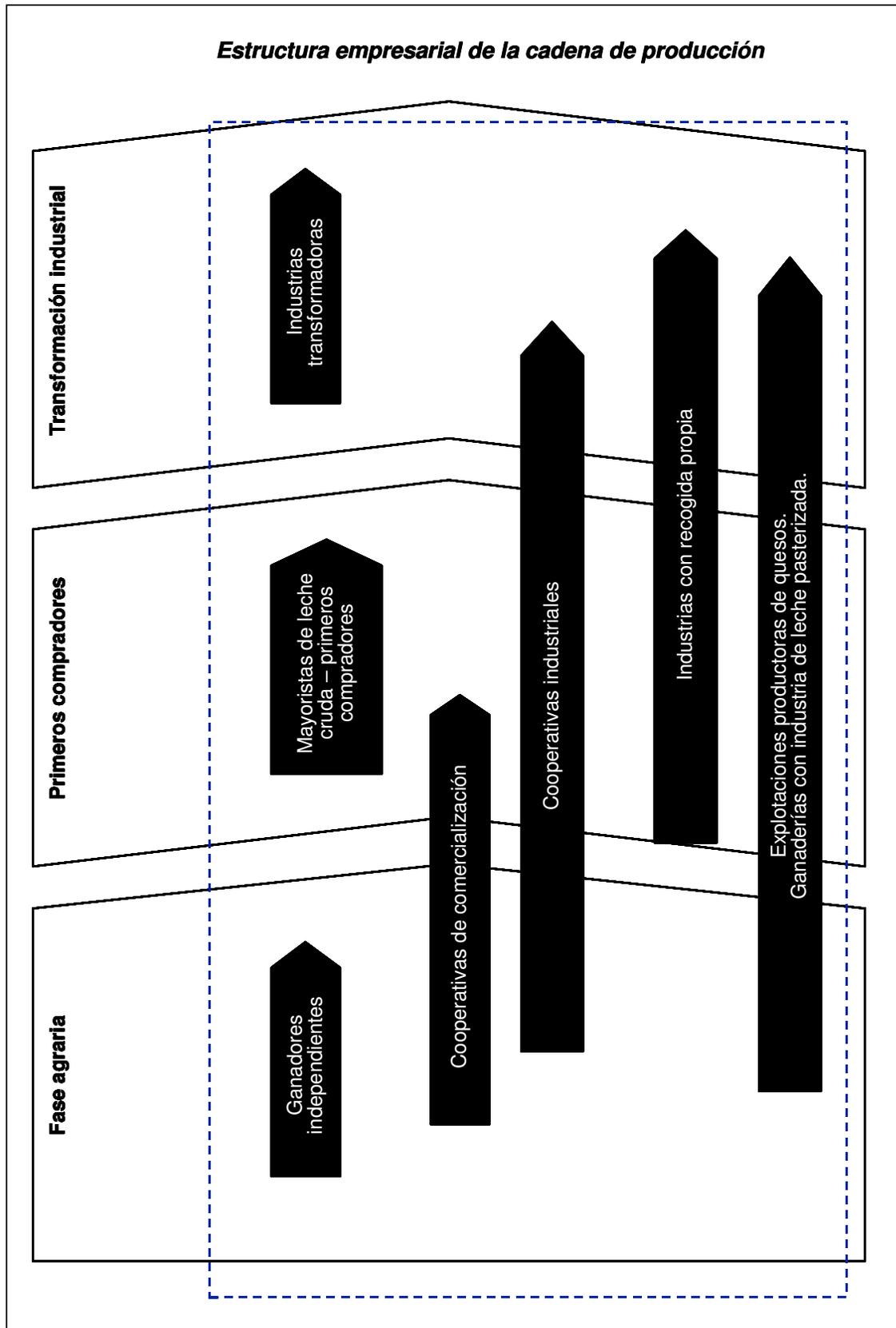
Algunas empresas lácteas simultanean actividades en diferentes fases de las subcadenas de producción láctea. A su vez, los subsectores productores de carne en ovino y vacuno están relacionados con la producción de leche, ya que las explotaciones lecheras son suministradoras de crías para el cebo. Curiosamente, la cadena de producción láctea apenas tienen conexión con la de piensos, al contrario de lo que ocurre con la cadena de producción de carnes<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Definidas en Langreo, “Análisis de las cooperativas en la cadena de producción de Aceite de Oliva”. (2000) Serie Estudios nº 2. IMER. Sevilla.

<sup>37</sup> Langreo, A. (1995) obra citada.

<sup>38</sup> No existe el modelo de casa de piensos que integra ganadería láctea, aunque si se establecen relaciones comerciales entre ambas empresas y hay explotaciones lácteas que se hacen su propio pienso, teniendo por lo tanto integrada esta actividad.



En este apartado se analiza la verticalización dentro de cada una de las subcadenas, las conexiones entre ellas y las vinculaciones con otras cadenas de producción, para, a partir de ahí establecer una clasificación de los principales tipos de empresas y destacar las principales tendencias detectadas.

### **2.3.1. La coordinación vertical dentro de la cadena de producción**

*Entre la producción de leche y la industria quesera:*

- Existe integración vertical total, cuando la producción de leche y la transformación a queso se lleva a cabo por la misma empresa. Esta situación es muy frecuente en los quesos artesanos y en las Denominaciones de Origen. En el Registro del Ministerio de Sanidad y Consumo se encuentran casi 1.300 ganaderos que elaboran quesos.
- Existe coordinación vertical cooperativa en las cooperativas y SAT queseras. Entre estas empresas existen muy pocas de un cierto tamaño. No son muy numerosas.
- En los restantes casos, se trata de relaciones de compraventa en el mercado abierto, en general con acuerdos de suministro a medio plazo pero sin contrato. En la leche de vaca también se realizan compras a través de primeros compradores.

*Entre la producción de leche y los primeros compradores:*

- Existe coordinación vertical cooperativa, cuando la recogedora de leche es cooperativa. Este es el caso de un 34% de las empresas y supone un volumen muy relevante de la leche recogida.
- En los restantes casos, las relaciones son simplemente de mercado, normalmente compraventa en el mercado abierto con acuerdos de suministro a medio plazo<sup>39</sup>.

*Entre los primeros compradores y la industria transformadora (leche de consumo y derivados)<sup>40</sup>:*

- Existe integración vertical total, cuando la industria transformadora es el primer comprador. Este es el caso del 60% de los primeros operadores y gestionan un porcentaje superior de la leche adquirida.

---

<sup>39</sup> La existencia de rutas de recogida obliga a establecer un nexo mayor que en otros sectores.

<sup>40</sup> Algunas cooperativas de comercialización se están planteando la producción a maquila en empresas sobredimensionadas, aunque por el momento esto no es significativo.

- Existe una coordinación vertical cooperativa, en los casos de las cooperativas que transforman. En esta situación se gestiona en torno al 25% de la leche de vaca<sup>41</sup>. De todos modos, cuando la cooperativa participa el capital de la industria la vinculación es algo más débil.
- En los restantes casos la vinculación se realiza mediante operaciones de compraventa. En general predominan los acuerdos de suministro a medio plazo que presentan bastante estabilidad. Pero existe en torno a un 20% de la leche, variable según el momento del año y la disponibilidad de materia prima, que se vende al mejor postor.

La producción de helados se suele realizar a partir de preparados lácteos y/o productos de la segmentación de la leche. Únicamente una de las empresas líderes es a la vez una de las grandes firmas del subsector lácteo. El resto son firmas independientes que adquieren los productos lácteos en el mercado.

### **2.3.2. La coordinación horizontal entre subcadenas del sector lácteo**

*Dentro del subsector lácteo*

Existe conexión entre las cadenas de producción de quesos con las de leche de consumo y derivados refrigerados en los siguientes puntos:

- En la primera fase: las explotaciones ganaderas, que venden su leche indistintamente para un fin u otro. Sin embargo, en los derivados refrigerados cada vez más se buscan explotaciones específicas, de altos volúmenes de producción y una bacteriología muy baja, a las que se remunera más el producto. Igualmente, en el segmento de los quesos se encuentra una cierta especialización de las explotaciones debido a las razas (exigencia de algunos quesos con denominación de origen y artesanos), y a la localización (las explotaciones muy aisladas no suelen suministrar a las grandes firmas, sino que se integran en los sistemas locales de producción de quesos).
- En los primeros recogedores que venden a varias empresas.
- En las empresas transformadoras que producen varias gamas de productos finales.

Los únicos segmentos que permanecen realmente aislados son los de los quesos con Denominación de Origen y artesanos, y en gran medida los tradicionales.

---

<sup>41</sup> Estimación A. Langreo.

### **2.3.3. Coordinación horizontal del sector lácteo con otros sectores alimentarios**

Las principales conexiones son las siguientes:

- Con la cadena de producción de carnes, en las explotaciones ganaderas de leche, que son suministradoras de crías para el cebo.
- Con el sector cárnico, en concreto con las industrias cárnicas, que emplean productos del fraccionamiento de la leche.
- Con las empresas envasadoras de zumos, a las que suministran productos del fraccionamiento de la leche para zumos de base láctea. Por otro lado, algunas empresas lácteas del segmento de leche líquida son envasadoras de zumos.
- Con las conserveras y congeladoras de frutas, a las que adquieren materia prima para los derivados refrigerados con frutas.
- Con las empresas de piensos, que utilizan leche en polvo o incluso grasas para algunos tipos de piensos (lactoreemplazantes). También existen algunas cooperativas lácteas que suministran pienso a sus socios y explotaciones ganaderas de leche que elaboran los piensos, siendo por lo tanto fabricantes de piensos.
- Con las empresas de helados:
  - Existe una empresa de helados perteneciente a un gran grupo multisector multipaís que es uno de los líderes del sector lácteo.
  - Suministro de leche y productos lácteos.
- Con las empresas de platos preparados:
  - Existe una empresa de platos preparados perteneciente a un gran grupo multisector multipaís que es uno de los líderes del sector lácteo.
  - Suministro de leche y productos lácteos.
- Con las empresas de salsas:
  - Existe una empresa productora de salsas que pertenece al grupo líder de leche de consumo.
  - Suministro de leche y productos lácteos.

Entre la ganadería de leche y las grandes fábricas de piensos no existe una relación de coordinación vertical como en el caso de la carne.

### **2.3.4. Principales tendencias**

Las principales tendencias en el subsector de lácteos son las siguientes:

- En este sector destaca la presencia de capital francés vinculado a las grandes firmas lácteas del país vecino. Aunque hay también capital de otros países, son de menor peso. Dentro de la industria de leche líquida, está presente una de las mayores firmas mundiales, de origen norteamericano.
- El segmento de los primeros compradores se está concentrando. La nueva normativa<sup>42</sup> facilitará esta concentración. Previsiblemente quedarán dos grandes colectivos: las empresas que transforman y las cooperativas de comercialización en conjunto.
- Excepción hecha de los quesos artesanos y con Denominación de Origen y quesos tradicionales, en todos los restantes segmentos existe una gran diversidad de gama y formatos que cada vez se amplía más. Se han convertido en uno de los elementos básicos para la competitividad. Las principales tendencias son:
  - Alimentos funcionales.
  - Gamas desnatadas, que dan lugar a grasas, y enriquecidas.
  - Innovaciones radicales, especialmente en refrigerados.
  - Incremento de la utilización de los productos del fraccionamiento de la leche.
  - Incremento en los formatos y presentaciones.
- Las empresas de leche líquida están protagonizando un proceso de diversificación que abarca todas las gamas.
- Se ha consolidado la marca de la distribución en leche líquida, derivados refrigerados y quesos frescos. Se concentra en productos maduros y ha propiciado la existencia de empresas especializadas en la marca blanca.
- Los grandes líderes suelen realizar grandes inversiones en investigación y publicidad, en especial en algunos tipos de queso y en derivados refrigerados.
- La producción de derivados refrigerados, uno de los segmentos más rentables y con mejores resultados, está situada prioritariamente fuera de las principales autonomías productoras.
- El segmento de leche líquida ha experimentado un importante proceso de concentración que previsiblemente continuará.
- El segmento de quesos tradicionales, de quesos convencionales y de tipo europeo se está concentrando.
- El sector de quesos español está vinculado estrechamente al francés.

---

<sup>42</sup> Real Decreto 291/2004 de 20 de febrero, por el que se regula el régimen de la tasa láctea.

- El segmento de quesos con denominación de origen y artesanos arrastra una importante deficiencia en la gestión y comercialización que están lastrando sus resultados. Sólo un pequeño colectivo de empresas parece enfrentarse a esa situación.
- El segmento de ganaderos productores de queso adolece de una elevada edad media. Existen posibilidades reales de abandono de la producción en algunas áreas.
- Algunas empresas han instalado filiales o fábricas en otros países, tanto europeos como países terceros.

<b>Principales tendencias</b>	
Primeros compradores	Concentración. Aumentará la participación de cooperativas de comercialización e industrias.
Leche líquida	Concentración dentro del grupo líder. Diversificación dentro de las gamas de leche: funcionales, desnatadas, enriquecidas, saborizadas, etc. Diversificación a más gamas de productos finales dentro de lácteos.
Derivados refrigerados	Continuará la diversificación de gama ligada a la publicidad y la investigación de innovaciones radicales. Se ha incorporado una gama de quesos frescos. Se está perfilando un segmento de empresas especializadas en producir marca de distribuidor que invierten menos en publicidad e investigación.
Grandes fabricantes de quesos: Quesos convencionales y de pasta dura españoles	Concentración empresarial, aunque se mantengan las fábricas en áreas de disponibilidad de leche de oveja. Incremento del número de presentaciones y formatos. Entrada en la producción de quesos frescos. Incremento de la inversión en publicidad.
Quesos con Denominación de Origen o Indicación Geográfica y tradicionales.	Continuará el alto número de empresas. Se tiende a la profesionalización de los queseros. Se mantienen las empresas pequeñas y medianas. Tendencia a adecuar al mercado nuevas variedades poco comercializadas hasta ahora. Surgimiento de canales comerciales específicos.

### **2.3.5. Principales tipos de empresas**

A efectos de los análisis DAFO que se realizan en el apartado siguiente, se determinan unos tipos de empresas que tienen posiciones estratégicas similares. Estos tipos se han definido teniendo en cuenta los tipos de transformación, la fase de la cadena de producción en la que están ubicadas, los productos, la dimensión y las relaciones de coordinación horizontal y vertical.

Se ha efectuado una selección de los principales<sup>43</sup>:

- Cooperativas de comercialización de leche cruda. Existen 603 primeros compradores, de los que un 2% recoge el 46% de la leche. Hay 207 cooperativas (el 34%) de los que 72 recogen a más de 50 ganaderos y 39 a menos de 4. De éstas, muy pocas acometen transformaciones industriales.
- Empresas elaboradoras de quesos tradicionales y/ de denominación de origen. El número de empresas es muy alto: el Ministerio de Sanidad y Consumo tienen registrados más de 1300 ganaderos elaboradores de quesos, mientras el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación da la cifra de 487 empresas de quesos. Las 6 mayores, con más 10.000 toneladas, reúnen el 44% del volumen. La mayor parte de estas son elaboradoras de quesos artesanos.
- Empresas de quesos españoles de pasta dura medianas y grandes, y de quesos de variedades europeas. Son básicamente las elaboradoras medianas y grandes. Hay unas 5 empresas de adecuada dimensión con producciones superiores a las 30.000 toneladas. Entre ellas hay firmas de capital español y de capital extranjero, sobre todo francés. Varias de ellas trabajan con especialidades de tipo europeo y quesos de tipo español de pasta dura. Algunas están especializadas en el segundo grupo. Una de ellas es un gran grupo comercial de quesos que ha ido adquiriendo empresas. Por debajo de este grupo líder, se encuentran empresas de leche líquida que han diversificado y una gran multinacional multisectorial.
- Empresas de leche líquida. Hay 12 empresas con producciones superiores a las 100.000 toneladas. Es un segmento que continúa en un proceso muy importante de concentración. El grupo líder está formado por 3 empresas que gestionan más de 500 millones de litros. En este grupo se encuentra la mayor empresa del sistema alimentario español, presente también en otros sectores. Hay cuatro empresas de capital extranjero, la mayor parte francés, y también está presente una de las mayores firmas mundiales de leche. Entre las 12 primeras hay tres empresas con base cooperativa. Existe un colectivo de otras 13 empresas con producciones significativas, aunque inferiores a los 60 millones de litros, entre ellas hay algunas especializadas en leche fresca o leches especiales.
- Empresas de derivados refrigerados. Hay 14 empresas con producciones relevantes. De ellas nueve tienen producciones superiores a las 20.000 toneladas. El líder, con casi 300.000 toneladas, destaca mucho sobre las restantes, siendo una de las firmas alimentarias con mayores inversiones en investigación y desarrollo y en publicidad. Cuatro empresas, del grupo de mayores productoras, son firmas especializadas en leche líquida que han diversificado. Una es una gran multinacional multisectorial. Cuatro empresas son de capital europeo, básicamente francés. Dos de estas empresas tienen base cooperativa.

---

<sup>43</sup> No se consideran aquí las empresas de segunda transformación de platos preparados ni salsas.

---

## **3. Análisis estratégico**

### **3.1. Análisis DAFO**

### **3.2. Principales problemas del subsector**

### **3.2. Recomendaciones**

### **3.1. Análisis DAFO**

El análisis DAFO tiene por objeto plasmar sintéticamente la situación de una empresa o de un grupo de empresas similares con respecto a su entorno. Con ese fin se identifican las fortalezas y debilidades, cuestiones ligadas a su situación interna, y las amenazas y oportunidades, cuestiones que dependen del análisis del entorno. Necesariamente, ambas deben presentarse de forma sucinta.

El análisis DAFO es una técnica utilizada preferentemente para los estudios de las estrategias de las empresas y difícilmente pueden aplicarse de una forma conjunta a una cadena de producción, ya que en ella existen empresas que tienen fortalezas y debilidades diferentes y que están situadas de formas distintas e incluso contradictorias frente a las oportunidades y las amenazas.

Por eso se ha renunciado a hacer un DAFO único aplicado a al sector y se ha optado por hacer un DAFO específico para cada una de las categorías de empresas definidas en el apartado anterior. El análisis DAFO se hace para los tipos de empresas más relevantes, bien por su importancia en la facturación total, por su posición estratégica en la cadena de producción o por su alcance social.

Los tipos de empresas considerados a efectos del análisis DAFO son:

- Cooperativas de comercialización de leche cruda.
- Empresas elaboradoras de quesos tradicionales y/o de Denominación de Origen.
- Empresas de quesos españoles de pasta dura medianas y grandes, y de quesos de variedades europeas.
- Empresas de leche líquida.
- Empresas de derivados refrigerados.

Para la elaboración del análisis DAFO se tiene en cuenta todo el análisis realizado previamente, tanto lo referente al análisis del entorno, como el análisis de la cadena de producción, el funcionamiento de las distintas fases de la cadena de producción, el análisis empresarial y las tendencias detectadas.

### ***Cooperativas de comercialización de la leche cruda en común***

Existen 207 cooperativas, de las que 72 recogen a más de 50 ganaderos y 39 a menos de 4. De éstas, muy pocas acometen transformaciones industriales.

<b><i>Fortalezas</i></b>	<b><i>Debilidades</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuada verticalización con los ganaderos</li><li>• Ventajas fiscales y de acceso a las ayudas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deficiencias en la gestión</li><li>• Con frecuencia logística cara</li><li>• Escasos márgenes económicos de su actividad</li><li>• En algunos casos, heterogeneidad de la base social</li><li>• Bajo nivel de verticalización con las fases posteriores</li></ul>
<b><i>Oportunidades</i></b>	<b><i>Amenazas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento de acuerdos de comercialización a medio plazo con los clientes</li><li>• Establecimiento de servicios y asesoría a los socios</li><li>• Participación en la mejora del suministro de piensos</li><li>• Participación en la mejora de la venta de las crías y en su caso engorde.</li><li>• Participación directa o a través de otras empresas en la transformación de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de la recogida directa de las industrias lácteas</li><li>• Disminución del número de explotaciones que haga innecesario su trabajo</li><li>• Incremento de la importación de leche cruda o productos terminados</li></ul>

### ***Empresas elaboradoras de quesos tradicionales y/o de Denominación de Origen***

Este colectivo de empresas es muy numeroso. El Ministerio de Sanidad y Consumo tiene registrados más de 1300 ganaderos elaboradores de quesos, mientras el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación da la cifra de 487 empresas de quesos. 480 empresas producen menos de 10.000 toneladas. La mayor parte de éstas son elaboradoras de quesos artesanos.

<b><i>Fortalezas</i></b>	<b><i>Debilidades</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos muy conocidos y con un mercado creciente</li><li>• Producción estrechamente vinculada a la ganadería de la zona e imbricada en su sociedad</li><li>• En las cooperativas, ventajas fiscales y de acceso a las ayudas</li><li>• Constituyen la mejor manera de valorizar la leche en áreas de montaña mal comunicadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un elevado número de empresas tienen una gestión deficiente</li><li>• Falta de estrategias de marketing y equipos de comercialización insuficientes</li><li>• Limitaciones en la oferta de productos, formatos y presentaciones</li><li>• Frecuentemente nivel inadecuado de las instalaciones</li><li>• La edad media de los empresarios es muy alta y se dan problemas de continuidad generacional</li><li>• No existen prácticas de colaboración horizontal entre empresas</li><li>• Nivel escaso de formación en gestión empresarial</li></ul>
<b><i>Oportunidades</i></b>	<b><i>Amenazas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechamiento del apoyo de las Denominaciones de Origen</li><li>• Aprovechamiento del turismo de interior</li><li>• Aprovechamiento de la red de hostelería y comercio especializado que es creciente</li><li>• Aprovechamiento de las oportunidades del desarrollo rural</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecientes exigencias de seguridad alimentaria</li><li>• Crecientes exigencias medioambientales</li><li>• Continuidad en las empresas familiares, debido a la falta de relevo generacional</li></ul>

### **Grandes fabricantes de quesos españoles de pasta dura y quesos de tipo europeo**

Son básicamente las elaboradoras medianas y grandes. Hay unas 5 empresas de adecuada dimensión, con producciones de 30.000 toneladas. Entre ellas hay firmas de capital español y de capital extranjero, sobre todo francés. Varias de ellas trabajan con especialidades de tipo europeo y quesos de tipo español de pasta dura, aunque algunas están especializadas en el segundo grupo. Por debajo de este grupo líder se encuentran empresas especializadas en leche líquida, multinacionales multisector, etc. que son productoras de quesos.

#### **Fortalezas**

- Son empresas con una adecuada dimensión
- En general cuentan con un adecuado nivel de gestión
- Adecuado nivel de inversiones en publicidad
- Cuentan con diferentes ubicaciones bien localizadas de cara al acopio de leche
- El grupo líder se está concentrando
- Las que tienen capital exterior, sinergias con el mercado francés de quesos que está muy bien estructurado
- Cuentan con marcas bien posicionadas

#### **Debilidades**

- Escasa gama de productos finales con un número muy corto de presentaciones.
- Nivel de exportación aún irrelevante
- Equipos de exportación escasos
- Escaso nivel de verticalización con los ganaderos

#### **Oportunidades**

- Adecuación de formatos y presentaciones al mercado actual
- Desarrollo de nuevos productos
- Entrada en la gran distribución
- Desarrollo de líneas de investigación en colaboración con los organismos públicos
- Desarrollo de fórmulas de colaboración para la exportación
- Incremento del servicio a los canales HORECA

#### **Amenazas**

- Incremento de las exigencias medioambientales
- Desarrollo de la producción de quesos por cooperativas de ganaderos
- Entrada de productos europeos
- Estancamiento del consumo

### **Grandes empresas de leche líquida**

Hay 12 empresas con producciones superiores a las 100.000 toneladas. Es un segmento que continúa en un proceso muy importante de concentración. El grupo líder está formado por 10 empresas, de las que 3 manejan más de 500 millones de litros. La mayor parte ha iniciado algún tipo de diversificación.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas bien dimensionadas o adaptadas a un nicho de mercado</li><li>• En general disfrutan de un alto grado de concentración, aunque el proceso sigue en marcha</li><li>• En las cooperativas, ventajas fiscales y de acceso a las ayudas</li><li>• En las cooperativas, buena verticalización con los ganaderos</li><li>• Algunas han iniciado un proceso de diversificación de su gama dentro de los lácteos</li><li>• La mayor parte cuenta con plantas en varias autonomías productoras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las no cooperativas adolecen de una reducida verticalización con los ganaderos</li><li>• Su producto principal permite escasos márgenes y está muy maduro</li><li>• Algunas disponen de una escasa diversificación</li><li>• En general, las marcas han perdido valor</li><li>• En algunas zonas, altos costes de recogida</li><li>• Algunas están situadas en zonas poco productoras de leche</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación de gama dentro de los lácteos</li><li>• Ampliación en los tipos de leche (funcionales, saborizadas, enriquecidas, etc.)</li><li>• Ampliación de transformaciones</li><li>• Continuación del proceso de concentración</li><li>• Establecimiento de acuerdos a medio plazo con las cooperativas de comercialización de leche</li><li>• Mejora de la logística</li><li>• Establecimiento de mecanismos de colaboración entre firmas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fluctuaciones en el precio de la leche</li><li>• Fuerte presión de la gran distribución</li><li>• Mercado muy maduro</li><li>• Entrada de productos terminados de los miembros de la UE</li><li>• Estancamiento del consumo</li></ul>

### **Empresas de derivados refrigerados**

Hay 9 empresas con producciones relevantes, por encima de las 20.000 toneladas. El líder produce casi 300.000 toneladas. Las diferencias en inversiones en publicidad e investigación y en estrategia de marketing entre el líder y las restantes firmas son muy acusadas.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas adecuadamente dimensionadas</li><li>• Cuentan con adecuados niveles de gestión empresarial y de redes de comercialización</li><li>• En el grupo líder, altas inversiones en investigación y publicidad que resultan muy rentables</li><li>• Gran variedad e innovación de gama</li><li>• Buena estrategia de marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de un colectivo centrado en productos maduros orientado a la marca de la distribución que está reduciendo sus márgenes</li><li>• Falta de investigación, exceptuando al grupo líder</li><li>• Débil verticalización con los suministradores de materias primas</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Continuación de la innovación en productos</li><li>• Desarrollo de productos adaptados a la actual composición social (grupos de edad, inmigrantes, etc.)</li><li>• Acuerdos de suministro de leche cruda con cooperativas de comercialización y grandes explotaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caídas en el consumo de determinados grupos de edad y grupos étnicos</li><li>• Mejora de la posición de la marca de distribuidor</li><li>• Incremento del consumo de frutas</li><li>• Incremento de la elaboración propia de postres lácteos en los canales HORECA</li></ul>

### **3.2. Principales problemas**

A partir del análisis DAFO de los tipos de empresas, el análisis introductorio del sector y el análisis del entorno, se deducen los principales problemas a los que se enfrenta el sector, para, posteriormente, realizar las recomendaciones oportunas.

Tanto los principales problemas como las recomendaciones se estructuran en dos niveles. Cuestiones generales de la cadena de producción y cuestiones específicas para cada tipo de empresa. Todos ellos están interconexiónados entre sí.

A efectos del análisis de los problemas, se han agrupado las empresas en bloques homogéneos o similares, incluyendo únicamente aquellos tipos de empresas más significativas. Por lo tanto, aparecen menos tipos de empresas en esta parte que en el análisis DAFO.

Los tipos de empresas considerados son:

- Cooperativas de comercialización de leche cruda.
- Empresas elaboradoras de quesos artesanos y/o Denominación de Origen.
- Grandes fabricantes de quesos españoles de pasta dura y quesos de tipo europeo.
- Grandes empresas de leche líquida.
- Empresas de derivados refrigerados.

Se ha incluido igualmente un apartado de problemas generales que afectan al conjunto de la cadena de producción.

Se analiza en un apartado específico el origen de los problemas y sus interconexiones, agrupados según ejes.

Los problemas se han jerarquizado de acuerdo a su importancia. Posteriormente se representa gráficamente la relación causa efecto entre ellos. Se especifica la importancia que tienen de acuerdo a los resultados de este trabajo y la percepción que de ellos tienen los agentes, no siempre coincidentes. Se describe también la tendencia.

En este sector se aprecia claramente como aspectos que son problemas para un tipo de empresas pueden beneficiar a otro.

<b>Principales problemas</b>		
<b>Ámbito del problema</b>	<b>Jerarquía</b>	<b>Problema</b>
A. Cuestiones generales	1	Las estructuras ganaderas en España son menos competitivas que en los países líderes de la UE.
	2	Gran fragmentación y desorganización de los primeros compradores
	3	Mercado de la gama principal muy maduro
	4	Escasa eficacia de las instancias colectivas para la gestión de los problemas comunes
	5	Falta de producción de las gamas con más valor añadido en las principales zonas productoras.
	6	Escasa verticalización con la producción ganadera en la mayor parte del sector
	7	Excepción hecha de algunas grandes empresas, deficiencias en publicidad e investigación.
B. Cooperativas de comercialización de leche cruda	1	Un número muy alto de empresas no tienen suficiente dimensión
	2	Desorganización del mercado de leche e importancia de la leche sin cuota
	3	Costes de recogida muy altos
	4	Escaso margen económico de su actividad
	5	Debilidad ante las fluctuaciones de los precios
	6	Heterogeneidad de su base social
C. Empresas elaboradoras de quesos tradicionales y/o denominación de origen	1	Escasa dimensión empresarial
	2	Deficiente gestión y falta de equipos comerciales
	3	Con frecuencia, deficientes instalaciones
	4	Elevada edad media de los empresarios e incertidumbre en la continuidad de la empresa
	5	Falta de colaboración horizontal entre empresas para abordar problemas comunes
D. Grandes fabricantes de quesos españoles de pasta dura y de quesos de tipo europeo	1	Estancamiento del consumo de quesos
	2	En la mayor parte de las especialidades, escasez de presentaciones y formatos
	3	En la mayoría de los casos, gama estrecha
	4	Deficiente verticalización con los ganaderos
	5	En quesos de tipo tradicional, débiles estructuras de apoyo a la exportación

<b>Principales problemas</b>		
<b>Ámbito del problema</b>	<b>Jerarquía</b>	<b>Problema</b>
E. Grandes empresas de leche líquida	1	Gran madurez de su producto principal
	2	Escasez de margen
	3	Altos costes de los envases
	4	Escasa capacidad negociadora ante la gran distribución
	5	En varias empresas, insuficiente diversificación
	6	En las que no son cooperativas, deficiente verticalización con los ganaderos
	7	En algunos casos, inadecuada localización geográfica.
F. Empresas de derivados refrigerados	1	Existe una gama básica muy madura
	2	Gran presión de la gran distribución en la gama más madura
	3	Las empresas medianas cuentan con escasas posibilidades de mantener sus productos en el mercado
	4	Escasa verticalización con los ganaderos

### **Origen, evolución e interconexión de los problemas actuales de carácter general**

Los problemas a los que se enfrenta el sector lácteo se clasifican en dos grandes áreas:

- Los relacionados con la producción ganadera y la primera puesta en mercado.
- Los relacionados con la industria láctea y el consumo.

Con respecto a la producción ganadera existen dos problemas fundamentales:

A. Los relacionados con la dimensión de las explotaciones: el número de explotaciones ha descendido mucho, a la vez que ha aumentado el tamaño medio. De todos modos aún queda un bloque de explotaciones demasiado pequeñas. Aún así, el tamaño medio es menor que el de las explotaciones de los países líderes en la producción láctea.

B. Los relacionados con los costes de producción, derivados fundamentalmente de la alimentación ya que las explotaciones no cuentan con suficiente base forrajera y su abastecimiento de piensos y forrajes, poco estructurado, resulta caro.

C. Los relacionados con los costes de recogida, más altos que en otros países de la UE. Esto se debe al fraccionamiento de las explotaciones, a la existencia de explotaciones en áreas mal comunicadas y al fraccionamiento de los primeros compradores, que no permite la racionalización de las rutas.

Los relacionados con la producción industrial y el consumo:

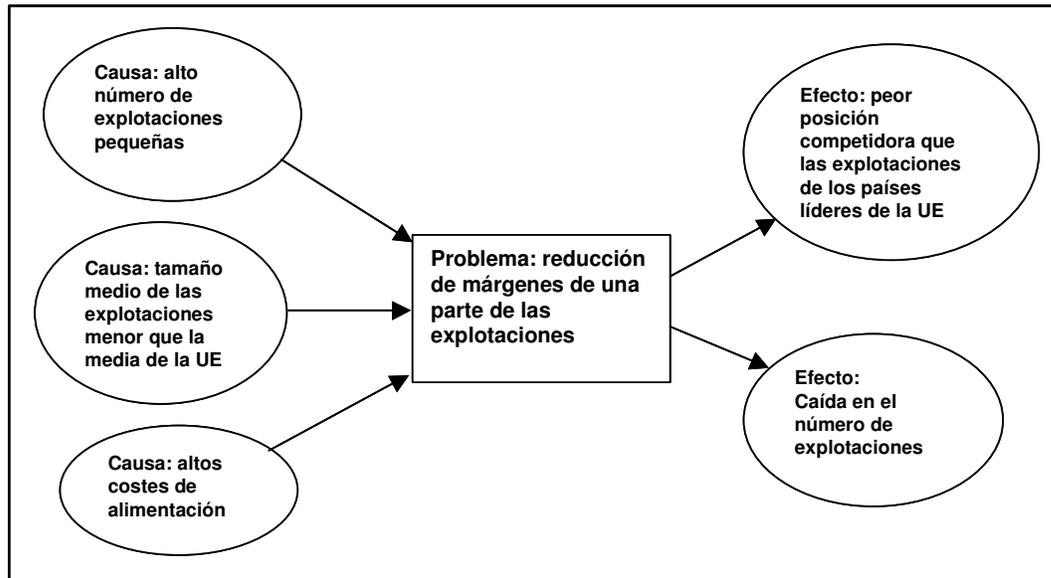
A. Tanto la producción española como el consumo está excesivamente orientado a leche líquida, que es un producto sin apenas márgenes y donde es más dura la posición de la gran distribución.

B. La producción de derivados refrigerados, muy importante en España, que permite márgenes altos, está muy localizada empresarial y geográficamente.

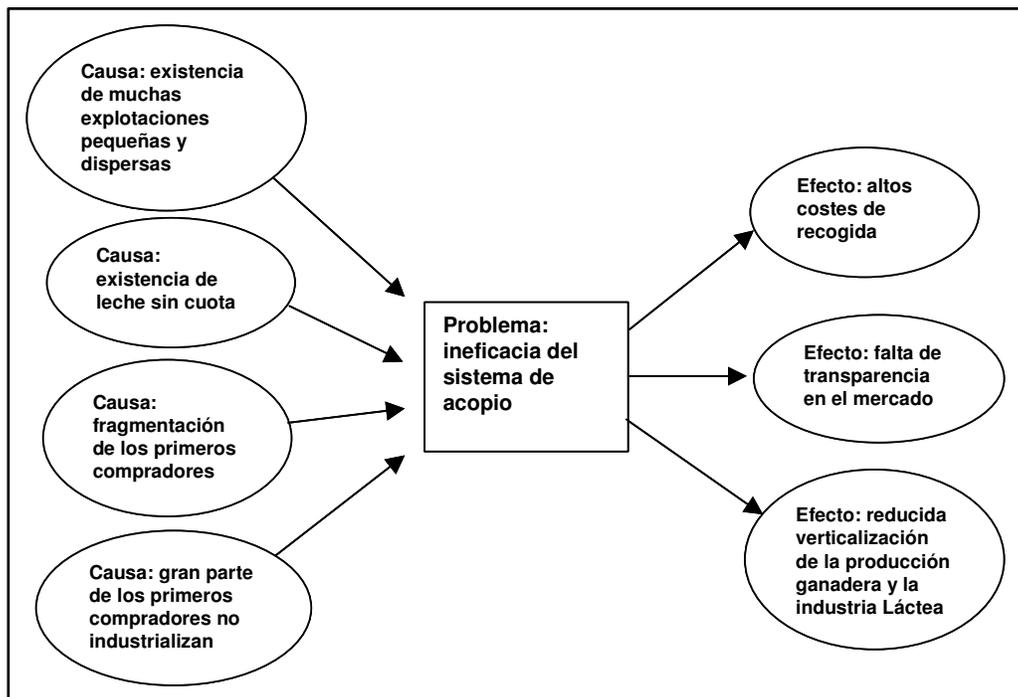
C. La producción y el consumo de quesos, productos que permiten valorizar la leche, son bajos. Además la producción de una gran variedad de quesos tradicionales locales no consigue estabilizarse ni situarse en el mercado nacional.

## Relación causa efecto de los principales problemas

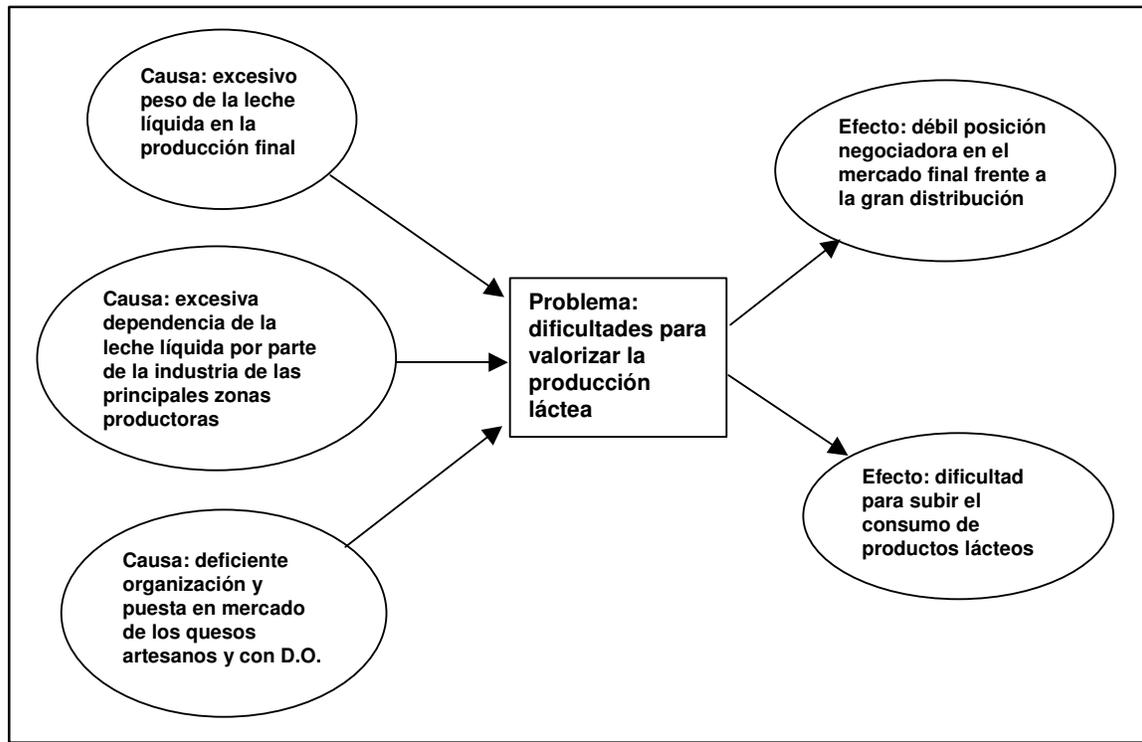
### Problemas relativos a las explotaciones



### Problemas derivados de los primeros compradores



**Problemas derivados de la estructura industrial**



**Especificación de los problemas de cada tipo de empresa jerarquizados. Su importancia, su percepción por parte de los agentes económicos y las tendencias detectadas**

<b>A. Cuestiones generales</b>					
<b>Jerarquía</b>	<b>Problemas detectados</b>	<b>Importancia</b>	<b>Percepción por los agentes</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Relación con otros problemas</b>
1	Las estructuras ganaderas en España son menos competitivas que en los países líderes de la UE	Alta	Alta	Mejora	A-2/ A-6 B-1 / B-2
2	Gran fragmentación y desorganización de los primeros compradores	Alta	Alta	Mejora	A-1 B-1/B-2/B-3/B-4
3	Mercado de la gama principal muy maduro	Alta	Media	Se mantiene	C-2 E-1/E-2/E-5
4	Escasa eficacia de las instancias colectivas para la gestión de los problemas comunes	Alta	Baja	Mejora	A-7 C-5
5	Falta de producción de las gamas con más valor añadido en las principales zonas productoras	Alta	Baja	Se mantiene	C-2 D-1/D-3 E-5
6	Escasa verticalización con la producción ganadera en la mayor parte del sector	Alta	Media	Se mantiene	B-1 D-4 E-6 F-4
7	Excepción hecha de algunas grandes empresas, deficiencias en publicidad e investigación	Alta	Baja	Se mantiene	A-4/ A-6 C-5 D-5 E-6 F-4

<b>B. Cooperativas de comercialización de leche cruda<sup>44</sup></b>					
<b>Jerarquía</b>	<b>Problemas detectados</b>	<b>Importancia</b>	<b>Percepción por los agentes</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Relación con otros problemas</b>
1	Un número muy alto de empresas no tienen suficiente dimensión	Alta	Media	Mejora	A-1/A-2 B-2/B-3/B-4 D-4 E-6 F-4
2	Desorganización del mercado de leche e importancia de la leche sin cuota	Alta	Media	Mejora	A-1/A-2 B-1/B-3/B-4
3	Costes de recogida altos	Alta	Media	Mejora	A-1/A-2 B-1/B-2/B-6
4	Escaso margen económico de su actividad	Alta	Alta	Mejora	A-1/A-2 B-1/B-2/B-5
5	Debilidad ante las fluctuaciones de los precios	Alta	Alta	Se mantiene	B-1/B-2B-4
6	Heterogeneidad de su base social	Alta	Baja	Mejora	A-1 B-2

<sup>44</sup> Este listado se centra en las que son solamente recogedoras, sin realizar ninguna transformación industrial.

<b>C. Empresas elaboradoras de quesos artesanos y/o de Denominación de Origen</b>					
<b>Jerarquía</b>	<b>Problemas detectados</b>	<b>Importancia</b>	<b>Percepción por los agentes</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Relación con otros problemas</b>
1	Escasa dimensión empresarial	Alta	Media	Se mantiene, mejora un segmento	C-2/C-3
2	Deficiente gestión y falta de equipos comerciales	Alta	Baja	Mejora un segmento	C-1/C-4
3	Con frecuencia, deficientes instalaciones	Alta	Media	Mejora	C-1/C-4
4	Elevada edad media de los empresarios e incertidumbre en la continuidad de la empresa	Alta	Alta	Empeora	C-1/C-3
5	Falta de colaboración horizontal entre empresas para abordar problemas comunes	Alta	Baja	Se mantiene	A--4 C-2

<b>D. Grandes fabricantes de quesos tradicionales y de tipo europeo</b>					
<b>Jerarquía</b>	<b>Problemas detectados</b>	<b>Importancia</b>	<b>Percepción por los agentes</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Relación con otros problemas</b>
1	Estancamiento del consumo de quesos	Alta	Alta	Se mantiene, mejora para algunas variedades	A-4/A-7 D-2/D-3
2	En la mayor parte de las especialidades, escasez de presentaciones y formatos	Alta	Media	Mejora lentamente	D-1
3	En la mayoría de los casos, gama estrecha	Alta	Media	Mejora lentamente	D-1
4	Deficiente verticalización con los ganaderos	Media	Baja	Se mantiene	A-6 B-2
5	En quesos de tipo tradicional, débiles estructuras de apoyo a la exportación	Media	Media	Mejora lentamente	A-4/A-7

<i>E. Grandes empresas de leche líquida</i>					
<i>Jerarquía</i>	<i>Problemas detectados</i>	<i>Importancia</i>	<i>Percepción por los agentes</i>	<i>Tendencia</i>	<i>Relación con otros problemas</i>
1	Gran madurez de su producto principal	Alta	Alta	Mejora	A-3 E-2/E-3/E-4/E-5
2	Escasez de margen	Alta	Alta	Mejora	A-3 E-1/E-6
3	Altos costes de los envases	Alta	Media	Se mantiene	A-4/A-7 E-2
4	Escasa capacidad negociadora ante la gran distribución	Alta	Alta	Se mantiene	E-1
5	En varias empresas, insuficiente diversificación	Alta	Media	Mejora	A-3 E-1/E-2
6	En las que no son cooperativas, deficiente verticalización con los ganaderos	Media	Baja	Se mantiene	A-6 E-2
7	En algunos casos, inadecuada localización geográfica.	Media	Media	Mejora	A-6 B-2 E-2/E-6

<b>F. Empresas de derivados refrigerados<sup>45</sup></b>					
<b>Jerarquía</b>	<b>Problemas detectados</b>	<b>Importancia</b>	<b>Percepción por los agentes</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Relación con otros problemas</b>
1	Existe una gama básica muy madura	Alta	Alta	Se mantiene	A-3 F-2
2	Gran presión de la gran distribución en la gama más madura	Alta	Alta	Empeora	E-1/E-3
3	Las empresas medianas cuentan con escasas posibilidades de mantener sus productos en el mercado	Alta	Alta	Mejora	A-7 E-2
4	Escasa verticalización con los ganaderos	Media	Baja	Se mantiene	A -6 B-2

### 3.3. Recomendaciones

Las recomendaciones se presentan desde distintos puntos de vista: en primer lugar se hace una recopilación del conjunto de las recomendaciones agrupadas según las empresas a las que van dirigidas, incluyendo un epígrafe de recomendaciones generales. Dentro de este tratamiento se hace una priorización para su aplicación a corto, medio o largo plazo. Posteriormente se catalogan las principales medidas según ejes de actuación y se especifica a que mercado está dirigida.

<b>Ejes de actuación definidos</b>	
1	Mejoras estructurales y de reducción de costes
2	Mejora de la organización y transparencia del mercado
3	Mejora de los mecanismos de colaboración entre empresas del sector
4	Aumento del consumo
5	Mejora del mercado de los productos finales
6	Mejora de la formación e investigación en el sector

<sup>45</sup> Se da una situación opuesta entre el líder y el resto, especialmente las empresas especializadas en hacer producto para la gran distribución. Estos problemas se refieren sobre todo a las peor situadas.

**Recomendaciones dirigidas a cada tipo de empresas**

<b>A. Cuestiones Generales</b>			
<b>Medida</b>	<b>Plazo de aplicación</b>	<b>Eje de actuación</b>	<b>Dirigida al mercado</b>
Reforzar los mecanismos colectivos para afrontar los problemas comunes e intentar evitar las fluctuaciones excesivas de los precios en origen	Corto y medio	2, 3	Interior
Clarificación del mercado de la leche cruda	Corto y medio	2	Interior
Reforzar la actividad de la interprofesional INLAC	Corto y medio	3, 4, 6	Interior Exterior
Búsqueda de mecanismos para acometer colectivamente la investigación en cuestiones básicas	Medio y largo	3, 6	Interior
Búsqueda de formas de acometer colectivamente una política de comunicación y promoción del consumo de lácteos	Medio y largo	3, 4	Interior Exterior

<b>B. Cooperativas de comercialización de leche cruda</b>			
<b>Medida</b>	<b>Plazo de aplicación</b>	<b>Eje de actuación</b>	<b>Dirigida al mercado</b>
Mejorar los servicios y asesoría a los socios	Corto y medio	1, 2	Interior
Iniciar o ampliar el suministro de piensos y forrajes a los ganaderas	Corto y medio	1	Interior
Mejorar la disciplina interna	Corto y medio	2	Interior
En su caso, intervención en la mejor comercialización de las crías	Corto y medio	1	Interior
Establecimiento de una estrategia que permita reducir los costes de recogida	Corto y medio	1, 2	Interior
Búsqueda de la entrada en la transformación directamente o mediante acuerdos con otras firmas	Medio y largo	1, 2	Interior

<b>C. Fabricantes de quesos artesanos y/o de denominaciones de origen</b>			
<b>Medida</b>	<b>Plazo de aplicación</b>	<b>Eje de actuación</b>	<b>Dirigida al mercado</b>
Mejora de la gestión	Corto y medio	1	Interior
Mejora de la comercialización directamente o mediante acuerdos con otras empresas	Corto y medio	3, 4, 5	Interior Exterior
Estrategia de mejora de las instalaciones	Corto y medio	1	Interior
Incorporación de jóvenes a la actividad	Corto y medio	1	Interior
Mejora de la formación empresarial	Corto y medio	6	Interior
Apoyo al desarrollo de cooperativas y SAT	Medio y largo	1	Interior

<b>D. Grandes fabricantes de quesos tradicionales y de tipo europeo</b>			
<b>Medida</b>	<b>Plazo de aplicación</b>	<b>Eje de actuación</b>	<b>Dirigida al mercado</b>
Mayor desarrollo de la promoción	Corto y medio	3, 4	Interior Exterior
Desarrollo de formatos adecuados a la venta en lineal de la gran distribución	Corto y medio	4, 5	Interior Exterior
Mayor atención a la exportación. En su caso a través de fórmulas de colaboración entre empresas	Medio y largo	3, 4	Exterior
Ampliación de gama, formatos y presentaciones.	Medio y largo	4, 5	Interior Exterior
Desarrollo de la investigación en colaboración con los organismos públicos	Largo	3, 6	Interior

<b>E. Fabricantes de leche líquida</b>			
<b>Medida</b>	<b>Plazo de aplicación</b>	<b>Eje de actuación</b>	<b>Dirigida al mercado</b>
Continuación del proceso de concentración	Corto y medio	1	Interior
Profundización en los nichos de mercado	Corto y medio	4	Interior
Continuación de la ampliación de gama de leche líquida	Corto y medio	4, 5, 6	Interior
Desarrollo de acuerdos de suministro con cooperativas de comercialización de leche cruda y con explotaciones grandes.	Corto y medio	2	Interior
Reducción de los costes de envasado.	Medio	1	Interior
Diversificación a nuevas gamas dentro de los lácteos	Medio y largo	4, 5, 6	Interior Exterior

<b>F. Empresas de derivados refrigerados</b>			
<b>Medida</b>	<b>Plazo de aplicación</b>	<b>Eje de actuación</b>	<b>Dirigida al mercado</b>
Continuación de las campañas de promoción	Corto y medio	4	Interior Exterior
Continuación de las inversiones en investigación	Medio y largo	6	Interior Exterior

---

## Anexos

## **Anexo I**

### **LEGISLACIÓN SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE ALIMENTARIA Y ETIQUETADO: LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS**

- **HIGIENE Y SEGURIDAD ALIMENTARIA**

#### **Disposiciones Horizontales Alimentarias:**

- Reglamento (CE) n° 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.
- Reglamento n° 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios. Este Reglamento deroga la Directiva 93/43/CEE del Consejo, de 14 de junio de 1993, relativa a la higiene de los productos alimenticios.
- Real Decreto 1801/2003, de 26 de Diciembre de 2003, sobre seguridad general de los productos. Transpone la Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 3 de diciembre de 2001.
- Ley 11/2001, de 5 de julio, por la que se crea la Agencia de seguridad Alimentaria
- Real Decreto 709/2002, de 19 de julio, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria
- Real Decreto 2207/1995, de 28 de Diciembre de 1995, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios. A través de este Decreto se transpone la Directiva 93/43/CEE, de 14 de junio de 1993, relativa a la higiene de los productos alimenticios.
- Real Decreto 202/2000, de 11 de Febrero de 2000, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.

#### **Disposiciones Específicas: Productos lácteos:**

- Reglamento n° 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal.

- Reglamento nº 854/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen las disposiciones para la organización de los controles oficiales de los productos de origen animal destinados al consumo humano.
- Real Decreto 1679/1994, de 22 de Julio de 1994, por el que se establecen las condiciones sanitarias aplicables a la producción y comercialización de leche cruda, leche tratada térmicamente y productos lácteos. Transpone la Directiva 92/46/CEE del Consejo, de 16 de junio de 1992.

- **ETIQUETADO**

- Real Decreto 1334/1999, de 31 de Julio de 1999, por el que se aprueba la Norma General de Etiquetado, Presentación y Publicidad de los Productos Alimenticios. Transpone la Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de marzo de 2000.
- Real Decreto 930/1992, de 17 de Julio de 1992, por el que se aprueba la norma de etiquetado sobre propiedades nutritivas de los productos alimenticios. Transpone la Directiva 90/496/CEE del Consejo, de 24 de septiembre de 1990.

## Anexo II

<i>Inventario de productos tradicionales de la tierra</i> (MAPA, 1996)	
<b>Quesos</b>	
<i>Denominación de Origen</i>	<i>Comunidad Autónoma</i>
Ahumado de Pría	Asturias
Gantero de Letur	Castilla-La mancha
Gaztazarra	País Vasco
Idiazábal	País Vasco
Mató	Cataluña
Quesaílla	Extremadura
Afuega'l Pitu	Asturias
Ahumado de Aliva	Cantabria
Albarracín	Aragón
Beyos	Asturias
Cabrales	Asturias
Cáceres	Extremadura
Camerano	La Rioja
Campóo-Los Valles	Cantabria
Cantabria	Cantabria
Casín	Asturias
Cassoleta	Comunidad Valenciana
Castellano	Castilla y león
Cebreiro	Galicia
Conejero	Canarias
De Acehuche	Extremadura
De Alhama de Granada	Andalucía
De Alicante	Comunidad valenciana
De Ansó—Hecho	Aragón
De Aracena	Andalucía
De Arzúa	Galicia
De Babia y Laciana	Castilla y León
De benasque	Aragón
De Buelles	Aragón
De Burgos	Castilla y León
De Cádiz	Andalucía
De Calahorra	Andalucía
De Campo Real	Madrid
De Formentera	Baleares
De Gata—Hurdes	Extremadura
De L'Alto Urgell y La Cerdanya	Cataluña
De La Armada	Castilla y león
De la Bureba	Castilla y león
De La Gomera	Canarias
De la Nucía	Comunidad Valenciana
De La Peral	Asturias
De La Selva	Cataluña
De La Serena	Extremadura
De La Siberia	Extremadura
De La Vera	Extremadura
De León	Castilla y León

<i>Inventario de productos tradicionales de la tierra</i> <i>(MAPA, 1996)</i>	
<i>Quesos</i>	
<i>Denominación de Origen</i>	<i>Comunidad Autónoma</i>
De los Montes de San Benito	Andalucía
De Los Oscos	Asturias
De Málaga	Andalucía
De Murcia	Murcia
De Murcia al Vino	Murcia
De Oropesa	Castilla-La Mancha
De Los Pedroches	Andalucía
De Sierra Morena	Andalucía
De Tauste	Aragón
De Tenerife	Canarias
De Tupí	Cataluña
De Valdeón	Castilla y León
De Valdeteja	Castilla y León
De Villalón	Castilla y León
Del Tiétar	Castilla y León
Del Valle de Arán	Cataluña
Flor de Guía	Canarias
Gamonedo	Asturias
Garrotxa	Cataluña
Genestoso	Asturias
Grazalema	Andalucía
Herreño	Canarias
Ibores	Extremadura
Mahón	Baleares
Majorero	Canarias
Mallorquín	Baleares
Manchego	Castilla-La Mancha
Montsec	Cataluña
Palmero	Canarias
Pasiego	Cantabria
Peñamellera	Asturias
Picón Bejes-Tresviso	Cantabria
Pido	Cantabria
Porrúa	Asturias
Roncal	Navarra
Serrat	Cataluña
Servilleta	Comunidad Valenciana
Tetilla	Galicia
Tronchón	Aragón
Urbiés	Asturias
Valdesano	Asturias
Vidiano	Asturias
Zamorano	Castilla y León
Quesucos de Liébana	Cantabria
Requesón de Miraflores	Madrid
San Simón	Galicia
Torta de El Casar	Extremadura

## **Anexo III**

### **Bibliografía**

- Asociación Española de Economía Agraria (2003) Ponencias del Seminario “El sector Lácteo Español: transformaciones y retos futuros”. Lugo.
- Calcedo V. (2001) “Las cuotas lecheras en España: aproximación a los efectos de su gestión y de los cambios de la OCM en la Agenda 2000. Resultados y tendencias de la gestión autonómica de las cuotas lecheras y el proceso de diferenciación ganadera”. Universidad de Cantabria. .
- CCAE (varios años) “Análisis estadístico del sector lácteo”. CCAE.
- COPERCI (2004) “Raport sur la filière laitière française”. Francia. París
- FIAB (varios años) “Industria Española de la Alimentación y la Bebida. Memoria”.
- INE (varios años) “Encuesta Industrial”.
- INLAC (2000) “El mercado lácteo mundial, comunitario y español”. No publicado.
- Langreo A. (2003) “Cambios de fondo en el sistema lácteo español”. Distribución y Consumo 67. Enero-Febrero
- Langreo A (1995) “Historia de la industria láctea española: una aplicación a Asturias. (1830-1995)”. Serie Estudios 109. MAPA.
- MAPA (2003) “Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural”. Madrid.
- MAPA (2002) “Fichero Coordinado de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales”. Subdirección General de Fomento y Desarrollo Agroindustrial de la Dirección General de Alimentación en colaboración con la empresa Inmark Estudios y Estrategias, S.A.
- MAPA (1996) “Catálogo de roductos tradicionales de España”
- Rama, D., Coordinador (2003) “Il mercato di latte. Rapportto 2003“. Coordinador Ed. Franco Agnelli. Cremona. Italia.
- Sanz Pech M. (2003) “La cultura quesera española”. Distribución y Consumo. Enero-Febrero.

### **Publicaciones consultadas**

- Alimarket Anual. 2002 y 2003.
- Alimarket mensual. Números correspondientes a 2001, 2002, 2003 y 2004.
- Agrodigital. Números correspondientes a los años 2003 y 2004.
- ILE. Números correspondientes a los años 2002, 2003 y 2004.
- Ganadería. Números correspondientes a 2003.
- Revista Agricultura. Números correspondientes a los años 2002, 2003 y 2004.

- Vida Rural. Números correspondientes a los años 2002, 2003 y 2004.

***Organizaciones consultadas***

- CCAE: Confederación de Cooperativas Agrarias de España.
- FNIL: Federación Nacional de Industrias Lácteas.
- INLAC: Interprofesional Láctea

***Expertos consultados***

- Ana Cristina Gómez (Profesora. Universidad de Córdoba)
- Benigno Fernández Fano (Director de Consejería de Desarrollo Rural. Asturias).
- Danielle Rama (Investigador. Instituto de la Leche. Cremona. Italia).
- Francisco Sineiro (Profesor. Universidad de Santiago).
- Javier Sanz Cañada (Investigador, Consejo Superior de Investigaciones Científicas).
- José Luis Franco Jubete (Profesor. Universidad de Valladolid).
- Luis Herrero del Álamo (Jefe de servicios. Subdirección general de sistemas de calidad diferenciada. MAPA)
- Victoriano Calcedo (Profesor. Universidad de Cantabria).

## **Anexo IV**

### ***Índice de abreviaturas utilizadas***

- ACP: África, Caribe y Pacífico.
- APPCC: Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.
- CEE : Comunidad Económica Europea.
- CSIC: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- FAOSTAT: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- FEGA: Fondo Español de Garantía Agraria.
- FEOGA: Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola.
- HORECA: Hoteles, Restaurantes y Catering.
- INLAC: Organización Interprofesional Láctea
- MAPA : Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- OCM : Organización Común de Mercado.
- ONG: Organización No Gubernamental.
- PAC: Política Agraria Común.
- PECO: Países de Europa Central y Oriental.
- SAT: Sociedad Agrícola de Transformación.
- UE : Unión Europea.