





EMPRESAS Y EMPRESARIOS ASTURIANOS

## El caso Ilas/Reny Picot



EMPRESAS Y EMPRESARIOS ASTURIANOS

# El caso Illas/Reny Picot

---

JOAQUÍN OCAMPO SUÁREZ-VALDÉS

LAURA FERNÁNDEZ-MÉNDEZ

ESTEBAN GARCÍA-CANAL

MAURO F. GUILLÉN

Fundación Valdés-Salas  
Ediciones Trea

FUNDACIÓN VALDÉS-SALAS  
Colección Empresas y Empresarios Asturianos, 1

DIRECTOR  
Joaquín Ocampo Suárez-Valdés

CONSEJO EDITORIAL  
*Presidente:* Juan Velarde Fuertes  
*Secretario:* Joaquín Lorences Rodríguez

*Consejeros:*  
Rafael Anes Álvarez de Castrillón  
Francisco Comín Comín  
Antonio Escudero Gutiérrez  
Antonio Gómez Mendoza  
Mauro F. Guillén  
Julio Segura Sánchez  
Gabriel Tortella Casares

Primera edición: abril del 2013

© los autores de cada capítulo, 2013

© de esta edición: Fundación Valdés-Salas

FUNDACIÓN VALDÉS-SALAS  
Palacio Valdés-Salas  
Plaza de la Campa, s/n.  
33860 Oviedo  
fundacionValdesSalas@gmail.com

EDICIONES TREA, S. L.  
María González la Pondala, 98, nave D  
33393 Somonte-Cenero. Gijón (Asturias)  
Tel.: 985 303 801. Fax: 985 303 712  
trea@trea.es  
www.trea.es

Impresión: Gráficas Ápel  
Encuadernación: Encoastur

Depósito legal: AS-00067-2013  
ISBN: 978-84-9704-707-4

Impreso en España – *Printed in Spain*

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo por escrito de la Fundación Valdés-Salas.

La Fundación, a los efectos previstos en el artículo 32.1 párrafo segundo del vigente TRIPÍ, se opone expresamente a que cualquiera de las páginas de esta obra o partes de ella sean utilizadas para la realización de resúmenes de prensa.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

# Índice

PRESENTACIÓN .....	9
<i>Joaquín Lorences e Isidro Sánchez</i>	
PREÁMBULO A DOS MULTINACIONALES ASTURIANAS .....	11
<i>Juan Velarde Fuentes</i>	
~~~~~	
ILAS/RENY PICOT, 1960-2010: LA PRIMERA MULTINACIONAL LÁCTEA ESPAÑOLA ..	13
<i>Joaquín Ocampo Suárez-Valdés</i>	
1. INTRODUCCIÓN .....	16
2. EL SECTOR LÁCTEO: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA .....	17
2.1. Antes de 1800: «En estas tierras no hay gente más hambrienta, ni más desabrigada que los labradores» .....	17
2.2. En el siglo XIX. Del campo a la mesa: leche, manteca y quesos .....	19
2.3. En el siglo XX: urbanización, industrialización y nuevas pautas de consumo..	24
3. RENY PICOT, 1960-2010: APUNTES PARA UNA HISTORIA EMPRESARIAL .....	31
3.1. ¿Antecedentes intangibles? .....	31
3.2. <i>Background</i> empresarial: Mantequerías Rodríguez, S. A. ....	32
3.3. Reny Picot, S. L., 1960-1970: orígenes y consolidación de una empresa asturiana con nombre francés.....	33
3.4. De Reny Picot a Ilas: la década de la consolidación, 1970-1980.....	35
3.5. Desde 1980: Reny Picot, S. A., ante el reto de la adhesión a la CEE. ....	36
3.6. Desde 1990: una apuesta decidida por la internacionalización.....	36
4. FRANCISCO RODRÍGUEZ: UN PERFIL EMPRESARIAL ATÍPICO .....	38
5. DEL HECHO AL DICHO: UNA APROXIMACIÓN AL EMPRESARIO A PARTIR DE SUS PROPIOS TEXTOS. ....	39
5.1. Apuntes biográficos .....	39
5.2. Apuntes doctrinales: matizando el liberalismo .....	42
5.3. El sector lácteo y la Comunidad Económica Europea.....	43
5.4. Internacionalización empresarial y globalización .....	44

5.5. Aplicando los principios (1): el sector lácteo, Asturias, España y Europa . . . . .	45
5.6. Aplicando los principios (2): Ilas/Reny Picot . . . . .	47
BIBLIOGRAFÍA . . . . .	48
INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S. A. (ILAS):	
UN EJEMPLO DE INTERNACIONALIZACIÓN DISCRIMINADORA . . . . .	51
<i>Laura Fernández-Méndez, Esteban García-Canal, Mauro F. Guillén</i>	
1. INTRODUCCIÓN . . . . .	53
2. ¿QUÉ DIFERENCIA A LAS NUEVAS MULTINACIONALES DE LAS TRADICIONALES? . . . . .	55
3. INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S. A. . . . .	58
3.1. Antecedentes de la compañía . . . . .	58
3.2. Evolución de la empresa . . . . .	62
3.3. Internacionalización de Ilas . . . . .	64
4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES . . . . .	68
ANEXO 1. Nuestra investigación . . . . .	71
ANEXO 2. ¿Qué productos se pueden obtener de la leche? . . . . .	71
BIBLIOGRAFÍA . . . . .	72

# Presentación

JOAQUÍN LORENCESES

*Vicepresidente de la Fundación Valdés-Salas*

ISIDRO SÁNCHEZ

*Director del Aula de Extensión Universitaria Valdés-Salas*

La Fundación Valdés-Salas y el Aula de Extensión Universitaria Valdés-Salas, al editar la colección de monografías Empresas y Empresarios Asturianos que hoy presentamos, tratan de dar contenido a uno de sus objetivos fundacionales: el de fomentar el espíritu emprendedor entre los jóvenes y el de ofrecer a la sociedad la oportunidad de reflexionar sobre trayectorias empresariales singulares. Singulares no solo por la naturaleza del proceso creativo y de la actividad desarrollada, por su contribución a la generación de empleo y riqueza o por mejorar la visibilidad en el exterior de nuestra región, sino, y sobre todo, por lo que representan de esfuerzo, de sacrificio y de asunción de riesgos.

Para llevar adelante este proyecto editorial contamos con la generosa colaboración del profesor Joaquín Ocampo, al que también le hemos encargado la dirección del Aula de Emprendedores Valdés-Salas, desde la que se pretende desarrollar todo tipo de actividades complementarias —conferencias, talleres de trabajo, cursos de extensión universitaria...— orientadas al fomento de la vocación emprendedora.

En el caso concreto de esta colección, estimamos que existen en la actualidad sobrados argumentos para ofrecer al público experiencias empresariales singulares protagonizadas por empresarios contemporáneos capaces de inducir un efecto de emulación o demostración que anime a los jóvenes hacia el emprendimiento. Al asumir esta empresa editorial, hacemos nuestro aquel lema —*quid verum, quid utile* (a la verdad y a la utilidad pública)— que en 1794 presidía el escudo del Real Instituto Asturiano, sin duda la iniciativa más querida por Jovellanos de las muchas que logró poner en marcha para mejorar la capacidad productiva de la región. En este lema pretendía Jovellanos condensar la vocación de un proyecto eminentemente práctico y realista, un proyecto formativo que, alejado de la especulación, sirviese para insertar en el mundo del trabajo y de la empresa a los jóvenes asturianos.

Cada estudio o «caso» de esta colección se abordará desde una doble perspectiva: la histórica y la empresarial. Desde la primera, y a partir de archivos públicos y privados, se describe el origen, desarrollo y adaptación de la empresa a los sucesivos entornos o escenarios políticos y económicos bajo los que ha operado. Desde la segunda, se trata de identificar las claves estratégicas del éxito de la empresa. Al integrar ambos puntos de vista, se obtiene una valoración interdisciplinar que ayuda a la comprensión de cada caso de estudio de forma objetiva y documentada.

Este primer volumen de la colección se consagra al estudio y análisis de una empresa, Ilas/Reny Picot, que en 2010 celebraba su quincuagésimo aniversario capitaneada desde su origen por Francisco Rodríguez. El segundo estudio, que ve la luz simultáneamente, está dedicado a la empresa Alsa, coincidiendo con el reciente nombramiento de José Cosmen, artífice de la expansión internacional de aquella, como doctor honoris causa por la Universidad de Oviedo, máximo reconocimiento que puede conceder cualquier universidad. Ambos son empresarios asturianos con fuertes

vínculos hacia el mundo rural y cuya trayectoria, talento y talante gozan del unánime respeto y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Resta por último señalar que la Fundación Valdés-Salas se siente honrada y orgullosa por el valor añadido que le reporta el poder contar con el asesoramiento científico de los miembros que, bajo la presidencia de don Juan Velarde Fuertes, forman parte del consejo editorial de esta colección: don Rafael Anes Álvarez de Castrillón, don Francisco Comín Comín, don Antonio Escudero Rodríguez, don Antonio Gómez Mendoza, don Mauro F. Guillén, don Joaquín Lorences Rodríguez, don Julio Segura Sánchez y don Gabriel Tortella Casares. Todos ellos acreditan una trayectoria académica e investigadora, profesional e institucional, sobradamente conocida y desarrollada tanto en España como en universidades europeas y norteamericanas. Su prestigio nos excusa de glosar sus dilatados méritos. Por lo mismo, la Fundación no puede pasar por alto la oportunidad de agradecerles su desinteresado consejo y colaboración.

# Preámbulo a dos multinacionales asturianas

JUAN VELARDE FUERTES

*Presidente de la Fundación Valdés-Salas*

Nunca se me olvidarán dos choques que tuve en el exterior. Uno de ellos, volando por encima del Pacífico, en un avión de la ya desaparecida empresa aérea norteamericana Braniff, aquella que pintaba cada uno de sus aviones de un color homogéneo diferente. Ofrecieron un desayuno a los pasajeros y cuál no sería mi sorpresa cuando la mantequilla que le acompañaba era de la marca Reny Picot. La otra se produjo en Ginebra. Había ido yo llamado por la Organización Internacional del Trabajo para unas aportaciones técnicas relacionadas con la seguridad social. Decidí dar un paseo nocturno y llegué a una plaza importante y, de pronto, en el suelo, veo señaladas unas marcas paralelas y este letrero: «Reservé Alsa». Meforcé a pasar por allí al día siguiente, y efectivamente, aquel espacio estaba ocupado por un autobús típico de Alsa, heredero directo de aquellos Luarcas de mi infancia en Salas.

De ahí que me sienta satisfechísimo con la salida de estos dos primeros volúmenes de la colección Empresas y Empresarios Asturianos, editados por la Fundación Valdés Salas: las historias empresariales de Ilas (Industrias Lácteas Asturianas), la productora de aquella porción de mantequilla del desayuno sobre el Pacífico, y la de Alsa. Historias empresariales completadas con un excelente estudio de economía de la empresa referido a la proyección de aquellas en el ámbito de las empresas multinacionales y en el poco estudiado escenario de la denominada «internacionalización discriminadora».

Resulta apasionante seguir la historia de estas dos grandes empresas multinacionales nacidas, la una en Anleo y la otra en Luarca. Y seguirla a través de dos grandes empresarios, Francisco Rodríguez y José Cosmen Adelaida. La vida de ambos descrita en las páginas de ambas obras realmente impresiona. También el encuentro de ambas no solo en China, sino también en el propio capital de Ilas, con la familia Cosmen como minoritaria desde 1996, y que ha producido una alianza entre ambas que conduce a mejorar su funcionamiento respectivo.

Estos dos volúmenes también ofrecen un punto de apoyo al conocimiento de otras multinacionales españolas que actúan en ámbitos internacionales. El éxito de ambas firmas en el exterior se ha logrado sin contar con tecnología propia —lo que proporciona siempre las ventajas de una situación monopolística—, y sin contar con marcas renombradas previamente a escala internacional.

Naturalmente, por motivos familiares que ascienden a mi bisabuelo Vicente Velarde, quien fundó su empresa en 1848, tengo que estar de acuerdo con el planteamiento que se hace en el libro sobre Ilas, del enlace entre la revolución industrial basada en el carbón, y la que se derivará de la industrialización láctea.

Resulta este tomo también apasionante por datos históricos complementarios que enlazan con aspectos de la vida intelectual española, concretamente en relación con la Institución Libre de Enseñanza. Pero esto, ampliarlo e incluso recalcarlo, debe quedar

para investigaciones futuras, vinculadas al nombre, que como había ocurrido con el de Ultramarinos, apareció en el comercio con el apelativo de Mantequerías.

Y por lo que se refiere a Alsa, en realidad, como queda claro, de su nombre se desprende que nació en 1923 en Luarca, pero la raíz, como se insinúa al hablar de la empresa Cosmen, es mucho más antigua, posiblemente relacionada con la arriería y, desde luego, con el transporte desde Cangas del Narcea. Y es la empresa Cosmen la que va a dar todo el estilo multinacional, debido a José Cosmen Adelaida y sus hijos, a través de Alsa. Todo queda clarísimo en la aportación de Joaquín Ocampo.

Debo señalar que el lector no tiene ante sí dos libros hagiográficos. Son un trabajo en el que se entremezcla la ya señalada economía empresarial con la historia económica, y con capítulos a veces tan apasionantes como el que se titula «La inversión directa y la experiencia en China» referido a Alsa. Aunque no lo es menos lo que se expone en relación a la familia Cosmen, con antecedentes que se sitúan en el puerto de Leitariegos y en el siglo XII para llegar hasta ahora mismo. Es inmejorable lo que sobre todo esto se dice en relación con el transporte interior, sobre todo del occidente de Asturias. Así es como se obtiene un antecedente precioso del papel de José Cosmen Adelaida en la explosión hacia el exterior del Alsa.

Garantizo que esta es una obra doble conjunta que a los empresarios y a los economistas no se les caerá ni un segundo de las manos, pero también a todos los interesados por la Historia Contemporánea de Asturias, porque, por ejemplo, de los Cosmen Menéndez-Castañedo surgen mil flechas en multitud de direcciones que enlazan con aspectos poco conocidos hasta ahora de lo sucedido en el Principado de los siglos XIX y XX.

*Madrid, 28 de febrero de 2013*

Ilas/Reny Picot, 1960-2010:  
LA PRIMERA  
MULTINACIONAL  
LÁCTEA ESPAÑOLA

≈  
JOAQUÍN OCAMPO SUÁREZ-VALDÉS  
*Universidad de Oviedo*



## RESUMEN

Ya en 1992 advertía Nadal de que el tópico de que «el carbón y la metalurgia han hecho la Asturias contemporánea» tenía el inconveniente de dejar en la penumbra la contribución de otros sectores, entre ellos, el lácteo, al devenir económico de la región.

Desde 1700, de la mano de la «revolución del maíz», Asturias iniciaba su especialización ganadera. En el siglo XIX, el mundo fabril y urbano, al inducir nuevas pautas de consumo y de demanda, y el ferrocarril, al integrar el mercado nacional, fuerzan la transición del sector lácteo desde los modelos artesanales a los agroindustriales. El proceso de adaptación se verá sometido a nuevas pruebas en la centuria siguiente, específicamente a partir de 1986, cuando la integración española en la CEE modifique las condiciones de mercado y de competencia.

La historia empresarial de Ilas/Reny Picot, que se examina en estas páginas, resulta un paradigma de la capacidad de innovación y de adaptación de las industrias lácteas a los sucesivos retos planteados tanto por el mercado doméstico como por el internacional. Una historia inseparable del talante visionario y emprendedor de Francisco Rodríguez, capaz de convertir una modesta quesería alojada en los bajos de un salón de baile abandonado en Anleo (Navia) en la primera multinacional láctea española.

*Palabras clave:* Ilas/Reny Picot, Francisco Rodríguez, industrias lácteas, internacionalización.

## ABSTRACT

As early as 1992, Nadal noted that the topic that «coal and steel works have made today's Asturias» did not acknowledge other sectors' contribution to the economy of the region, as it is evident in the case of the dairy industry.

From 1700, Asturias started its cattle specialization in connection with the «corn revolution». In the 19th century, the factory system and the process of urbanization created new standards of demand and supply and the railway integrated the national market. The combination of these two factors imposed a transition on the dairy sector, which underwent a change from artisanal models into agro-industrial standards.

The process of adaptation had to stand new tests, especially from 1986, when Spain entered the European Economic Community, which set new conditions of market and competition. The history of the company Ilas/Reny Picot, which is dealt with in these pages, constitutes a paradigm of the capacity of innovation and adaptation of the dairy industries, on account of the successive challenges posed both by the domestic and the international markets. The history cannot be separated from the visionary and entrepreneurial character of Francisco Rodríguez, who was able to transform a humble cheese factory, located in an abandoned ground-floor ballroom in Anleo (Navia), into the first Spanish multinational dairy company.

*Key words:* Ilas/Reny Picot, Francisco Rodríguez, dairy industries, internationalization.

La leche y el carbón son dos regalos de la naturaleza que esta organización de intereses tan peculiar llamada Europa se empeña en negarnos a los asturianos. No nos dejan ordeñar más vacas sobre la parte de la superficie terrestre que nos corresponde, y tampoco nos facilitan las cosas para que podamos ocuparnos en extraer lo que debajo de esta superficie fue almacenado por los siglos... [F. Rodríguez, 2011].

## 1. INTRODUCCIÓN

En 1992, J. Nadal, maestro de economistas e historiadores, recordaba que «es tópico afirmar que el carbón y la metalurgia han hecho la Asturias contemporánea», para, a continuación, añadir que, «con ser indiscutible, el aserto ha tenido el inconveniente de dejar en la penumbra» la decisiva contribución de otros sectores al devenir económico de la región. Dos años después, el mismo Nadal editaba *La cara oculta de la industrialización española*, una obra colectiva destinada a enfatizar la contribución al crecimiento económico de los llamados «sectores no líderes». En la misma, se hacía notar cómo las grandes industrias, creadoras del mundo desarrollado, podían igualmente ser generadoras de grandes crisis, en tanto que las industrias medianas y pequeñas podían ser en momentos difíciles menos vulnerables y articular un tejido social y económico dotado de estabilidad.

Asturias es inexplicable sin el carbón, pero todavía lo es menos sin la leche. En el sector lácteo encontró Asturias la mejor vía para explotar una de las ventajas comparativas más estables, la asociada a la dotación de recursos del agrosistema atlántico. En la explotación ganadera y en la transformación de sus materias primas, se dieron cita las primeras empresas modernas de la región. Fueron las industrias lácteas las que permitieron a cientos de miles de asturianos dejar de ser «la gente más hambrienta y desabrigada» a la que se refería el padre Feijoo. Sobre la industria láctea, más allá de la creación de valor, descansa hoy la posibilidad de que miles de asturianos mantengan uno de sus derechos más dignos: el de vivir de su trabajo en su tierra.

Ilas/Reny Picot es, por las razones que el lector podrá explorar en las siguientes páginas, una de las empresas más representativas del sector lácteo asturiano. Entre muchas de tales razones, figura la de haberse convertido en la primera multinacional láctea española de raíces asturianas. Pero tan importante como esto es el hecho de que su crecimiento, desde unos orígenes modestos y plagados de contratiempos, se convierta en ejemplar para actuales y futuros jóvenes emprendedores. Una ejemplaridad ligada al particular talento de su creador, Francisco Rodríguez, y que nada mejor que sus propias palabras aciertan a explicar:

Andaba uno, con veintidós años recién cumplidos, buscando un lugar donde instalarse, oteando cómo empezar a ganarse la vida en un momento en que lo que abundaba era la escasez [...]. Aprendí a fastidiarme. Aprendí que la capacidad de acomodo del hombre a las circunstancias es infinita. Cuando superas dificultades y ves que todo en la vida consiste, en definitiva, en tener buena salud, lo demás se vence [...]. Volví a Madrid en agosto de 1962 y salí para Anleo al día siguiente. No quedaba dinero en la caja y en el almacén apenas había existencias, pero ya no había restricciones para la libertad de trabajar.

## 2. EL SECTOR LÁCTEO: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Espacio y tiempo, geografía y economía, dotación de recursos y marco institucional, son algunas de las variables que configuran el entorno histórico en el que las empresas desarrollan sus estrategias adaptativas a las cambiantes condiciones de los mercados. Por lo mismo, parece necesario referir las condiciones del contexto histórico y económico en el que se inscribe la historia del sector lácteo.

### 2.1. Antes de 1800: «En estas tierras no hay gente más hambrienta, ni más desabrigada que los labradores»

Estas palabras de Feijoo referidas a Asturias y Galicia<sup>1</sup> aciertan a retratar unas tierras bajo el dominio de una agricultura de subsistencia. Históricamente, la ganadería vacuna —sin entrar a considerar su papel estratégico en la alimentación— había venido desempeñando dos funciones subsidiarias respecto a la agricultura: en primer lugar, la de proveer de fuerza de tiro y de abono a las explotaciones, y, en segundo lugar, la de proporcionar ingresos monetarios a las familias a través de las ventas de ganado vivo en las ferias.

Desde 1700, la «revolución del maíz» alteraría la ordenación tradicional del terrazgo cultivado y del equilibrio entre *ager*, *silva* y *saltus* —tierras de labor, de monte o aprovechamientos forestales y de pasto—. En los campos destinados a cereal o «de pan llevar», las *erías* o *senras* asturianas, la incorporación del maíz, por su doble condición de cereal panificable y forrajero, impulsó la intensificación del cultivo al permitir arrinconar el barbecho, generalizar las rotaciones trienales y ganar terrenos para prados, con el

<sup>1</sup> Cfr. Feijoo [1739]: *Teatro crítico universal. Tomo VIII. Discurso XII. Honra y provecho de la agricultura*. Por su belleza literaria y carga moral, no nos resistimos a reproducir el texto en que figura la citada reflexión del benedictino afincado en Oviedo:

«Pero hay hoy gente más infeliz que los pobres labradores? ¿Qué especie de calamidad hay que aquellos no padezcan? De las inclemencias del cielo solo toca a los demás hombres una pequeña parte; pues exceptuando los labradores, todos, por míseros que sean, se defienden de ellas con algún humilde techo; o si algunos las sufren a cielo descubierto, no es por mucho tiempo. Mas los labradores todo el año y toda la vida están al ímpetu de los vientos, al golpe de las aguas, a la molestia de los calores, al rigor de los hielos.

«Ya veo que este trabajo es inseparable del oficio; tolerable, empero, cuando la fatiga del cultivo les rinde frutos con que alimentarse, vestido con que cubrirse, habitación donde se abriguen, lecho en que descansen. Yo, a la verdad, sólo puedo hablar con perfecto conocimiento de lo que pasa en Galicia, Asturias y montañas de León.

«En estas tierras no hay gente más hambrienta, ni más desabrigada, que los labradores. Cuatro trapos cubren sus carnes; o mejor diré que, por las muchas roturas que tienen, las descubren. La habitación está igualmente rota que el vestido: de modo, que el viento y la lluvia se entran por ella como por su casa. Su alimento es un poco de pan negro, acompañado, o de algún lacticinio, o alguna legumbre vil; pero todo en tan escasa cantidad, que hay quienes apenas una vez en la vida se levantan saciados de la mesa. Agregado a estas miserias un continuo rudísimo trabajo corporal, desde que raya el alba hasta que viene la noche, contemple cualquiera si no es vida más penosa la de los míseros labradores...».

consiguiente incremento de las cabañas ganaderas.<sup>2</sup> El resultado final será la inserción de la ganadería en las caserías en pie de igualdad con la dedicación cerealística. La transición de la ganadería brava o extensiva a la estabulada abrió el camino a una incipiente especialización ganadera y a una progresiva comercialización de sus esquilmos: a los aprovechamientos lácteos —leche cruda, mantecas y quesos— comercializados en las villas e incluidos en el pago de rentas decimales, se añadirá la venta en las ferias asturianas y castellanas de ganado de tiro y de carne.

Los procesos de elaboración de derivados lácteos, dada la descapitalización de las explotaciones, la falta de interés de los hacendados y el desconocimiento o falta de «luces», presentaban un acusado arcaísmo. Así lo atestiguaba un viajero inglés que recorría nuestra región en 1786:

Es curioso observar a las mujeres mientras batén la mantequilla al tiempo que caminan o conversan de pie con alguna vecina. Utilizan un saco de cuero para batir la crema hasta que queda bien espesa [J. Townsend, 1786].<sup>3</sup>

Por las mismas fechas, Jovellanos, al dirigirse a la Sociedad Económica de Amigos del País de Asturias, lamentaba aquel atraso:

Pero este abandono no es extraño en Asturias [...]. La Holanda nos inunda de quesos y manteca salada que nos trae a Gijón, mientras solo en uno o dos concejos de Asturias se hacen quesos, y en toda la provincia se ignora el arte de salar la manteca. Sé que dudan algunos de la utilidad que pudiera resultar de este beneficio, pero yo les ruego que consideren que en Madrid se vende por treinta cuartos una libra de manteca cocida en Asturias, y por otra libra de manteca salada en Irlanda o de Holanda, se pagan de siete a ocho reales [Jovellanos, 1781].<sup>4</sup>

Frisando el final del siglo, las cosas apenas habían evolucionado:

La primera clase de industria de que se puede tratar es aquella que anda siempre unida con la agricultura y que se ocupa únicamente en preparar para el consumo los productos de la tierra. A esta llamaremos *industria rústica*. Sabe usted, por ejemplo, cuán gran copia de ganado hay en nuestras montañas, y cuánta y cuán rica leche producen. Es cierto que no desperdician los naturales este delicado fruto, pero están muy lejos de sacar de él todas las ventajas que ofrece y que sacan otros países menos favorecidos por la naturaleza.

Se hacen a la verdad en Asturias muy ricos y regalados quesos, entre los cuales son señalados los de Caso y los de Cabrales. Se vende mucha manteca en los mercados de Castilla, y aun en esa Corte, sin otra preparación que cocerla y entripollar; pero ni se fabrican quesos que puedan conservarse tan largo tiempo como los de Holanda, ni se sala la manteca para venderla embarrillada por todas partes, como la de Irlanda y Flandes. Las utilidades que con esta omisión se desperdician se calcularán fácilmente sabiendo que la libra de manteca cocida en Asturias se vende en el peso real de Madrid a 32 cuartos, y la de manteca salada extranjera, de 60 a 68. El costo de la salazón es cortísimo, conque resulta que se desperdicia casi una mitad de más valor que muy fácil se pudiera dar a este fruto [Jovellanos, c. 1795].<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Según los datos ofrecidos para 1752 por el *Catastro de Ensenada*, once concejos rebasaban las 10.000 cabezas de vacuno: Tineo (16.387) y Cangas del Narcea (16.049) eran los de mayor densidad ganadera, seguidos de Oviedo, Valdés, Piloña, Lena, Villaviciosa, Pravia, Aller y Grado.

Las cabañas ovinas más numerosas correspondían a Tineo (46.455 cabezas), Cangas del Narcea (43.163), Pravia (29.815), Lena (20.121), Llanes (16.670), Grado (16.345), Allande (14.980), Aller (14.463) y Cabrales (12.243).

<sup>3</sup> Cfr. K. Townsend, [1791] 1988: 153.

<sup>4</sup> Cfr. Jovellanos, [1781] 2008: 293.

<sup>5</sup> Cfr. Jovellanos, [1795] 2008: 327.

Pese a todo, y ya antes del siglo XVIII, las mantecas se comercializaban en las ferias y mercados del norte. En la España interior, el consumo recurría a la importación de mantecas saladas de Flandes y de Holanda. Todavía en 1775 lamentaba el naturalista irlandés G. Bowles la ignorancia de los ganaderos de la cornisa cantábrica en lo referido a conservación o comercialización de quesos y mantecas:<sup>6</sup>

En toda la Montaña se crían muchas vacas de cuya leche se hace excelente manteca, la cual se podría traer a vender a Madrid y otras partes si supieran los montañeses salarla y embarrilarla como en Holanda, Irlanda y otros países. Por si lo quieren hacer, les daré una receta que es bien fácil: a cada diez libras de manteca se echan dos libras de sal molida; se mezclan bien y se pone en un barril limpio, hecho de madera, que no comunique olor ni sabor, y este se mete dentro de otro para mejor resguardo. Así se puede conservar y transportar donde se quiera; y si los montañeses, gallegos y astures se dedicaren a esta industria, abrirían un nuevo ramo de comercio que les produciría mucha riqueza, y podrían surtir a la Marina y al reino de un género que hoy en el día todo se trae de países extranjeros.

Hubo de esperarse a 1804 para que se difundiesen en Asturias los métodos de preparación de la manteca «al estilo de Flandes» introducida por un maestro artesano francés: aquel año, la Sociedad Económica de Amigos del País tomaba el acuerdo de gratificar a Juan Enrique Raille «por la fórmula de la manteca salada». <sup>7</sup> Años después, en 1833, Felipe Canga Argüelles, miembro de la sociedad ovetense de Amigos del País, editaba una *Cartilla rural sobre la elaboración de manteca*, de gran difusión en Santander y Asturias.<sup>8</sup>

## 2.2. En el siglo XIX. Del campo a la mesa: leche, manteca y quesos

Frente a los granos, que debían ser molidos, y a veces amasados, la mayor parte de los restante alimentos se consumían directamente. El problema en relación con ellos no era de preparación sino de conservación. Abandonados a la temperatura natural, los productos del ganado o de la pesca se pasan en cuestión de horas. Los frigoríficos caseros y la industria del frío artificial, que han venido a resolver estos problemas, son muy recientes. Antes, el tratamiento mediante la sal, el azúcar, el aceite o el vinagre y el fuego eran el único antídoto contra la acción del tiempo [J. Nadal, 1975].

Como es sabido, el siglo de la industrialización y urbanización española planteará a la agricultura el reto de abastecer y alimentar a las ciudades, realidad solo posible mediante mejoras de productividad que, además de liberar brazos, garantizasen una oferta regular de alimentos. En el caso de la leche, tal exigencia chocaba con el hecho de que la leche fresca se destinaba al autoconsumo de las explotaciones campesinas. La alimentación de las crías de vacuno y el consumo familiar venía efectuándose según las pautas tradicionales de localización y estacionalidad de las caserías: en invierno, disminuía el autoconsumo; para el consumo diferido en el mercado urbano, la solución se hallaba en la elaboración de quesos y mantecas saladas, productos industriales o derivados lácteos por excelencia durante todo el siglo. El abastecimiento de las poblaciones se realizaba directamente por los campesinos o, en el caso de grandes ciudades, por vaquerías explotadas y atendidas por ganaderos procedentes de la cornisa cantábrica. En

<sup>6</sup> J. Bowles, [1775].

<sup>7</sup> Cfr. J. Ocampo Suárez-Valdés, 1987: 68, nota 69.

<sup>8</sup> Reeditada en 1982 en *Memorias de la Sociedad de Amigos del País de Asturias. Agricultura, industria y comercio*. Prólogo de J. M. Patac, S. J. Edición facsimilar de la Biblioteca Antigua Asturiana. Gijón.

1867 aparecía un «Reglamento para la apertura y régimen de los establecimientos de vacas» en núcleos de más de 4.000 habitantes. En el caso de las ciudades y villas del norte de España, el consumo urbano se realizaba por venta directa.

¿Cómo respondieron el campo y la ganadería al nuevo reto industrial y urbano? Distinguiremos dos momentos.

#### PRIMERO: ANTES DE LA INTEGRACIÓN DEL MERCADO NACIONAL

El arancel prohibicionista de 1820 auspiciará los primeros proyectos fabriles de mantecas saladas. Uno de los establecimientos pioneros en Asturias se creaba en la parroquia de San Martín de Arango (Pravia) por José Antonio de la Llana y sus hermanos. En 1827 sus manufacturas eran galardonadas en la Exposición Pública de la Industria nacional celebrada en Madrid. La demanda de los mismos en los mercados coloniales atrajo el interés de Casimiro Domínguez Gil, comerciante mayorista oriundo de la comarca de Cameros (La Rioja), asentado en Cádiz y con amplia trayectoria empresarial, disponibilidad de liquidez, así como buen conocedor de las redes mercantiles que operaban entre la Península y Ultramar. En 1830, Gil y Llana se asocian y obtienen el privilegio exclusivo para la elaboración de manteca «al estilo de Flandes». Comercializada con la marca Domínguez Gil, obtendrá una medalla de oro en la Exposición de la Industria de 1841. Al finalizar aquel privilegio en 1849, la sociedad se disuelve, quedando al frente de la firma el empresario riojano. Por entonces, la empresa elaboraba 500.000 libras de manteca al año —comercializada en barriles de 46 y 23 kg, y en las latas de 14, 6, 3, 2 y 0,5 kg— que se despachaban tanto a los mercados nacionales como a Cuba, Filipinas, Puerto Rico y repúblicas sudamericanas. Además de la fábrica citada, Casimiro Domínguez poseía otros establecimientos en Caleao (Caso), Liño (Cudillero), San Martín de Luiña, Muñás (Valdés), La Robla y Lillo (León), Baralla (Lugo) y Peares (Orense).<sup>9</sup> En 1850, en la exposición industrial madrileña de 1850, J. Rodríguez Sampedro y C.<sup>a</sup> obtenían una medalla de plata, y Casimiro Domínguez Gil, una de bronce, en ambos casos por «su manteca de vaca imitada a la de Flandes».<sup>10</sup>

Pese a todo, el sector lácteo transformador presentaba notables deficiencias. En 1850, la Sociedad Económica de Amigos del País, en su convocatoria anual de premios, ofrecía

[...] 1000 reales y patente de socio al que establezca en la provincia una fábrica de queso que iguale, por lo menos en calidad y consistencia, al llamado comúnmente de Holanda o de bola.

En la misma convocatoria se ofrecían 400 reales «al que presente la mejor vaca cuyo peso llegue al menos a las 400 libras» y «patente de socio a quienes, hasta el año 1850, acreden haber aclimatado en la provincia vacas de Suiza, Holanda e Inglaterra de las razas Hash, Schewiz, Escaut y Durhan».<sup>11</sup> Las razones del atraso guardaban relación con las limitaciones del sector ganadero. En 1844, Rafael Oviedo y Portal estimaba la cabaña vacuna asturiana en 1.394 cabezas por legua cuadrada. Aunque lamentaba la escasa dimensión de las explotaciones ganaderas asturianas —su extensión media, inferior a veinte fanegas de tierra, imposibilitaba cabañas de vacuno superiores a las cien

<sup>9</sup> En los años siguientes se irán ampliando hasta alcanzar los catorce establecimientos en 1879, fecha en que fallece Casimiro. La sociedad pasará a manos de sus hijos y se mantendrá en activo hasta 1930. Cfr. Fuertes Arias, 1902, y Llordén Miñambres, 2002.

<sup>10</sup> Véase J. Caveda y Nava, 1851.

<sup>11</sup> Cfr. Boletín Oficial del Principado de Asturias, 1849: 3-5.

cabezas— y el hecho de que cuatro quintas partes del vacuno se explotasen en régimen de aparcería (comuñas), ello no era óbice para que comenzasen a generalizarse las queserías y mantequerías.

Además de los establecimientos citados, en 1849 Antonio Arias creaba en Corias un establecimiento en el que dieciocho operarios elaboraban anualmente 150.000 kg de manteca salada que, bajo las marcas La Pastora y La Praviana, se comercializaba en Madrid y en las colonias.<sup>12</sup> De 1865 data La Covadonga, creada en Cangas de Onís por Miguel González Posada. Elaboraba 200.000 kg/año de manteca y contaba con el reconocimiento otorgado por las exposiciones industriales de Madrid, Barcelona y París. Trasladada posteriormente a Gijón, a finales de siglo contaba con máquinas movidas por motores de gas y daba empleo a 268 operarios. En 1870 se escrituraba en Gijón La Flor de Asturias bajo la razón social Viuda e Hija de D. Antonio Prendes. Fabricaba 150.000 kg anuales de manteca natural y salada, y estaba provista de máquinas para melaxar, prensar y de refinadoras movidas por motores de gas. En 1876 se fecha la constitución de la mantequería de Andrés Prendes —más tarde Viuda e Hijos de Andrés Prendes—, dotada de instalaciones mecánicas y con una producción anual de 140.000 kg. El año siguiente, 1877, se levantaba en Salas una fábrica de mantequillas provista de máquinas de deslechado, limpieza, coloración y envasado en latas que se exportaban a Cuba y las repúblicas latinoamericanas a razón de cuatro a seis mil cajas anuales. Giraba bajo la razón social *Hijos de Vicente Velarde* —un comerciante con casa de banca y amplio giro comercial.

En el caso de los quesos, dominaba la producción artesanal realizada por pastores en las épocas de ordeño. Salvo en el caso de los de La Mancha, Villalón o Roncal —que, por su curación, podían transportarse a distancia—, la mayor parte de las elaboraciones, por tratarse de quesos frescos, se comercializaban *in situ*. Hay que esperar a 1840 para censar las primeras fábricas de quesos de tipo europeo en Asturias.

Cabe resumir como notas distintivas del sector en esta etapa:

- El abastecimiento lácteo de los núcleos urbanos —dado el carácter perecedero de la leche, la falta de medios técnicos de transporte, de almacenaje y de conservación, así como la relación valor/unidad de peso o volumen— se resolvería mediante la oferta procedente de las granjas periurbanas y/o la venta directa al consumidor.
- Por los motivos apuntados, la industria transformadora —queserías y mantequerías— será «lugar de paso obligado» para los excedentes lácteos que aspirasen a ampliar su radio de comercialización. De ahí que quesos y mantecas constituyesen un eslabón determinante de la cadena de valor.
- La ausencia de capitales y tecnología, inherente al carácter familiar y artesanal del sector, limitaba también el alcance de los transformados lácteos: las mantecas dulces y los quesos blandos tampoco permitían períodos prolongados de conservación.
- En cualquier caso, se adivina el papel estratégico de la red comercial y de intermediarios que posibilitaban el acceso al mercado. Además de información, eran estos distribuidores quienes disponían de la capacidad de anticipar circulante para incorporar adelantos en el equipo e instalaciones. Por lo mismo, fueron los comerciantes-mayoristas los que en Asturias aparecen como pioneros de las mantequerías y queserías urbanas de venta directa: los Domínguez Gil, Lavandera, Velarde o De la Llana.

<sup>12</sup> Más información en <[www.arias.es/public/index.php?Historia](http://www.arias.es/public/index.php?Historia)>.

El balance, pese a las limitaciones comentadas, no era desfavorable para la región: en 1856, por las *Estadísticas de la Contribución Industrial y de Comercio* se constata que de las 33 fábricas españolas de manteca salada, 29 radicaban en nuestra región —28 de manteca salada y una de manteca fresca o dulce—. El año siguiente, 1857, salían de los puertos asturianos un total de 628.360 kg de manteca salada «para surtir el reino» por un valor de 4.068.747 reales —ese año, por Gijón, y con destino «al Mediterráneo», se exportaron 510.094 kg—. Prueba del papel de la manteca en la balanza comercial regional es el hecho de que, en las *Estadísticas del comercio de cabotaje* de 1857, la mantequilla aportase un 20,82% del valor de las ventas asturianas al mercado español y estuviese en segundo lugar por detrás del 26,88 % (5.252.000 reales) que representaba el carbón.

#### SEGUNDO: EL FERROCARRIL Y LA INTEGRACIÓN DEL MERCADO

El tren, al ampliar el radio de comercialización, multiplicó la demanda y estimuló la transición de la producción artesanal a la industrial. A la par que el ferrocarril, desde 1880, las tecnologías de la segunda revolución industrial brindaron un amplio espectro de innovaciones susceptibles de incorporación al sector ganadero y lácteo. Nos referimos a los motores eléctricos o de explosión, a los fertilizantes químicos, a las instalaciones frigoríficas o a los avances en materia farmacéutica y genética, entre otros muchos. No menos importante para la consolidación de la industria láctea será la política económica proteccionista iniciada por la Restauración —arancel Cánovas, 1891—. La multiplicación de explotaciones ganaderas y la disponibilidad de excedentes constituyó un estímulo para la creación en León, Cantabria, Asturias y Barcelona de las primeras fábricas de leche higienizada y concentrada, así como de harinas lacteadas.

En 1891, Asturias censaba el mayor rebaño de vacuno de España, con 363.977 cabezas, y aunque tanto Salvador Canals como Martín Ayuso lamentaban el notable grado de atraso de la cabaña asturiana en relación a la europea, «las industrias de la leche tienen conquistado renombre y mercado».<sup>13</sup> La pérdida de las colonias no interrumpió las exportaciones, aunque sí supuso un estímulo para acentuar la penetración en el mercado interior. No obstante, la repatriación en 1898 de los llamados «capitales indianos», junto al capital humano representado por los empresarios recién llegados —además de la intensificación del desarrollo fabril y urbano en la década finisecular—, darán un notable impulso al sector. En 1892, nacía en Luarca la mantequería González y Lavandera, que recogía 780.000 L de leche al año para la fabricación de quesos, manteca (250.000 kg/año) y mantequilla (78.000 kg/año). Escriturada con un capital social de 29.700 pesetas, en 1895 nacía Nava Industrial, fundada por Esteban Lladó, que elaboraba manteca y quesos de bola y nata —unas 9.000 unidades al año.

En la Exposición de la Industria regional de Gijón, de 1899, además de los reconocimientos para las mantequerías Hijos de Gil, La Covadonga y Viuda e Hijos de A. Prendes, en el apartado de «industrias de la leche», era galardonada la fábrica Viuda e Hijos de Pérez Conde, fundada en 1896 «con todos los adelantos modernos». Eusebio Pérez Conde había traído de Suecia, Dinamarca y Holanda máquinas de vapor para alimentar el funcionamiento de centrifugadoras, batidoras y secadoras. Producía leche esterilizada «por los procedimientos del eminent Mr. Pasteur» —embotellaba 700 L al

<sup>13</sup> Véanse S. Canals, 1900, y D. Martín Ayuso, 1899. Este último estimaba el rendimiento diario de leche entre 3 y 5 L, siendo el peso de las reses de 280 a 320 kg; por el contrario, en Holanda y Francia, las razas Durhan o Angus rendían entre 11 y 27 L diarios. La causa la situaba Ayuso en la falta de especialización y en el hecho de que en Asturias «se las dedicase a muchos trabajos del campo».

día en recipientes de litro y medio «cerrados herméticamente y precintados»—; mantequera fina, «igual a las tan renombradas de Copenhague y noroeste de Francia» —a partir de 3.000 L diarios de leche recogidos en un radio de dos a catorce kilómetros, y comercializada en panes o bloques de 5 a 10 kg—; y, por último, 1.500 L diarios de leche desnatada que «vendía a precios reducidísimos». Se lamentaba, no obstante, que el escaso desarrollo del ferrocarril impidiese ampliar los mercados.<sup>14</sup>

Por las *Estadísticas de la Contribución Industrial* sabemos que en 1905 se censaban en España 34 empresas de manteca, de las que 17 tenían domicilio en Asturias, 8 en Galicia, 4 en León y 3 en Santander. Que en términos absolutos no se observe la creación de nuevas firmas —en relación a las registradas en la estadística de 1856— debe relacionarse con el hecho de que el crecimiento de las mismas se había hecho intensivo al incorporar mejores equipos (desnatadoras y mantequeras mecánicas). Junto a los establecimientos fabriles, se habían multiplicado las vaquerías en España: en 1905 se registraban 2.065 contribuyentes por vaquerías en núcleos de más de 15.000 habitantes —el 40 % de aquellas se localizaban en torno a Madrid y Barcelona.

En Asturias, la adaptación a las nuevas condiciones de mercado creadas por el despegue fabril fue lenta en la medida en que exigía inversiones cuantiosas, pero sostenida. En 1900, nacía Fomento Agrícola y Pecuario bajo razón social Pérez Conde, que, dotada de un capital social de un millón de pesetas, contaba con fábricas en Gijón, Villaviciosa e Infiesto. Elaboraba quesos y mantecas a partir de la transformación de 3.000 L diarios de leche y, además, envasaba 2.000 L diarios de leche esterilizada en botellas de 500 gramos. Esta sociedad —como señalara Fuertes Arias en 1902— «organizada al estilo de las de Normandía y Bretaña» disponía en El Porre (Villaviciosa) de extensas praderías para la cría y reproducción de razas vacunas flamencas y holandesas, lo que le permitía integrar verticalmente todo el proceso productivo. En 1901 se establecía en Nava la quesería y mantequería de Carlos Sánchez, que elaboraba 8.760 quesos (12.705 kg) y 5.000 kg de manteca al año. Además, seguían trabajando los establecimientos de José Domínguez Gil —fábricas de Mareo (Gijón) y de Cuérigo (Aller); esta última recogía 650.000 L de leche al año—. En Oviedo, en 1898, el marqués de San Feliz había escriturado La Primera de Asturias. Con un capital de 100.000 pesetas —ampliado a 500.000 en 1901—, disponía de fábricas en Lieres (Siero), Soto (Aller), Sariego y Paredes de Nava (Palencia), en las que manufacturaba quesos de tipo camembert, brie, gruyer, Port-Salut, pont-l'évêque y cabrales. Además, existían queserías y mantequerías familiares y artesanales en otras muchas localidades asturianas.<sup>15</sup>

En el balance de transformaciones de esta etapa han de subrayarse:

- la incorporación de las máquinas de deslechado, melaxado, desnataadoras y amasadoras, que, además de ahorrar costes de trabajo y de tiempo, permitieron incrementar las escalas de producción;
- el envasado en botellas y en latas mejoraría las condiciones de comercialización, calidad y durabilidad de los productos;
- el incremento de la demanda multiplicaría la red de lecherías y mantequerías y, en la misma medida, sería causa de la progresiva disminución de la venta directa;
- la última respuesta se produjo en el sector ganadero, con la importación de razas europeas (frisonas, suizas, holandesas) y con la paulatina asimilación de las novedades en materia sanitaria y genética;

<sup>14</sup> Véase *Gijón y la Exposición de 1899*, Gijón: Tipografía La Industria, pp. 51-52.

<sup>15</sup> Entre otras: Viuda de Manuel Martínez (Salas), B. Domínguez Gil (Tineo), M. González Posada (Gijón), Timoteo Ceñal (Cancienes)... Para más detalle, véase J. Gutiérrez Mayo y G. Álvarez Uría (1904): *Guía general de Asturias* (Gijón), además de los anuarios industriales y mercantiles y guías comerciales editados en estos años.

- la integración de la producción lechera y de las actividades de transformación, al igual que la dispersión espacial de los establecimientos, tendieron a desestacionalizar la producción y regularizar la oferta.

### 2.3. En el siglo xx: urbanización, industrialización y nuevas pautas de consumo

Desde comienzos de siglo, los procesos de urbanización —entre 1900 y 1930, el porcentaje de población censada en núcleos de más de 5.000 habitantes pasó del 29 al 37%— y los de industrialización, por los cambios inducidos por ambos en la renta familiar y en las pautas de consumo, se convierten en elementos dinamizadores de la industria láctea, particularmente a través de cambios en la dieta de la población asalariada con un avance notable en el consumo de leche líquida —el consumo por habitante y año pasará de 36,7 L en 1924 a 61 en 1935—. Del mismo modo, la incorporación de la mujer al trabajo facilitó la extensión de los productos dietéticos infantiles. Entre los años citados, 1900 y 1930, Asturias, Galicia y Cantabria aportaban el 78,6 % de la leche higienizada en España.

No obstante, conviene recordar que en España el proceso de «transición nutricional»<sup>16</sup> (Malassis, 1997) se hallaba notablemente atrasado en relación a Europa: a la altura de 1930, casi la mitad de los españoles no consumía leche regularmente, a diferencia de lo que ocurría en otros países de la Europa atlántica. Pero, además, no se trataba exclusivamente de un problema de cantidad: la mayor parte de la leche se consumía cruda, sin ser previamente higienizada por la industria láctea. La leche pasterizada, aunque no desconocida, tenía escasa presencia comercial, y la adulteración era un episodio frecuente.<sup>17</sup>

#### 1900/1930: DE LA MANUFACTURA A LA INDUSTRIA

La industrialización de la leche implica la integración de la ganadería lechera en la esfera de la industria, lo que se producirá en las dos primeras décadas del siglo con la formación de los primeros distritos agrolecheros al servicio del abastecimiento de leche líquida de las grandes ciudades. El predominio de centros urbanos en torno a áreas con insuficiente dotación ganadera explica que la industria se orientase fundamentalmente a la producción de leche concentrada y harinas lacteadas.<sup>18</sup> Solo hacia 1925 irá ga-

<sup>16</sup> Véase L. Malassis, 1997.

<sup>17</sup> Véase F. Collantes, 2012.

<sup>18</sup> Los derivados lácteos obtenidos industrialmente de la leche natural suelen diferenciarse en leches líquidas, leches concentradas y otros subproductos naturales modificados (nata, quesos, mantequilla, yogures...). Dado que la leche natural a temperatura ambiente atrae microorganismos que alteran su valor nutritivo y son transmisores de enfermedades, debe someterse a transformaciones que preserven su sanidad y faciliten su conservación y consumo. En este último caso, el alto contenido en agua de la leche (más del 85 %) es un factor de estímulo para su deshidratación y reducción de peso, lo que supone menores costes de transporte y almacenamiento.

Los procesos industriales para su higienización se desarrollan a partir de la aplicación de energía térmica. La existencia de economías de escala y las exigencias de capital fijo tienden a que el proceso de transformación se lleve a cabo fuera de las explotaciones ganaderas y por empresas especializadas. La higienización de la leche puede llevarse a cabo por dos procedimientos: la pasterización —minimiza la alteración de las calidades bromatológicas a costa de reducir el tiempo de conservación— y la esterilización (uperización) —el menor valor nutritivo se compensa con mayor tiempo de conservación y la no exigencia de cadena de frío.

Las leches concentradas se obtienen a partir de la leche natural privándola, por evaporación, de parte del agua que entra en su composición: del 52 al 55 % en el caso de la leche concentrada pasterizada, del 70 al 72 % en el de la leche evaporada, del 25 % en el de la condensada y del 10 % en el de la leche en bloque. Las dos primeras se han utilizado tradicionalmente para la reconstrucción de la leche; la condensada, para alimentación infantil; y la última, para usos industriales (chocolaterías, bombonerías...). Dentro de las leches concentradas, la leche en

nando terreno la leche higienizada. Excepto en algunas zonas del sur, donde una parte importante de la materia prima procedía del ganado menor (cabra, oveja), la ganadería vacuna proporcionaba más del 70 % de la leche tratada por las industrias. No obstante, la formación del sistema agroalimentario será lenta: en 1923, únicamente un 33 % de la producción láctea asturiana —cifrada en 166.062 miles de litros— se destinaba a su transformación industrial,<sup>19</sup> hallándose la media española en el 18 %. Antes de 1936, este porcentaje no superará el 20 %.<sup>20</sup> Y aun así, no toda la leche destinada a transformación podía considerarse genuinamente industrial: en 1923, menos del 25 % de la leche era tratada por verdaderas fábricas, destinándose el resto a elaboraciones artesanales y a la venta directa en el mercado.

Durante la primera mitad del siglo, el agro de la cornisa cantábrica y de Asturias, con más de la mitad de la cabaña vacuna española, consolida su especialización y orientación ganadera. Esa primacía ganadera determinará la localización fabril: en 1924, las empresas lácteas asturianas y cántabras trataban más del 75 % de la leche destinada a transformación industrial. No obstante, convendría matizar: Cantabria representaba el 58,8 % de la producción de las empresas españolas, por un 14,3 % de Asturias, un 10,2 % de Castilla-León, un 6,2 % de Cataluña o un 2,3 % de Galicia. Por otro lado, Asturias había acentuado su especialización mantequera —elaboraba 4.864 t, un 73 % de la producción nacional—,<sup>21</sup> en tanto que Cantabria orientaba su producción hacia elaboraciones con mayor potencial de crecimiento —desde 1905 contaba con la presencia de Nestlé, que elaboraba harinas lacteadas y leche concentrada, y 1916 se establecía en la provincia la catalana Granja Poch.

En 1913, 15 de las 39 fábricas españolas de manteca y quesos —exceptuadas las vascas y navarras— se hallaban en Asturias, 8 en Galicia y 7 en Cantabria. En 1923, de un censo nacional de 140 queserías y mantequerías, Asturias concentraba 39: la Mantequería Arias, con 60 empleos, trataba 2.880.000 L anuales de leche; la fábrica de Calixto García contaba con 31 operarios y transformaba 1.277.500 L de leche; la Mantequería de Amandi tenía 40 empleados y trataba 1.095.000 L; y la fábrica de Ramón F. Morán disponía de 14 empleos y 730.000 L por año.

---

pollo —obtenida por deshidratación, al 99,8 %, de la leche natural en evaporadores, eliminando el resto de agua en torres de desecación— sirve de base para la elaboración de productos dietéticos infantiles (harinas lacteadas).

La leche natural se modifica espontáneamente a temperatura ambiente, esto es, se desnata y fermenta o se corta. Entre los derivados naturales modificados, destaca la nata. Obtenida tradicionalmente por desnatado espontáneo, comenzó pronto a ser manufacturada industrialmente mediante desnatadoras manuales que por centrifugado separaban la grasa de la leche —sustituidas desde 1870 por las desnatadoras mecánicas—. A partir de la nata sin higienizar se elaboraban mantecas utilizando mantequeras de madera que eliminaban el suero y obtenían concentraciones de grasa superiores al 80 %. Para facilitar su transporte y conservación y evitar el enranciamiento, se adicionaba sal —mantecas saladas—. La nata industrial (35-40 % de grasa) puede obtenerse a partir de leche higienizada pasterizada o esterilizada (uperizada). La mantequilla se obtiene batiendo la nata pasterizada —puede ser dulce o sin fermentar, o fermentada por adición de cultivos lácticos— en mantequeras hasta obtener un 82 % de grasa láctea.

El yogur es leche coagulada por fermentación de leche natural sometida previamente a pasterización y homogeneización: se le añade un 3 % de cultivo láctico y se incuba a 42 °C durante dos o tres horas, para, a continuación, refrigerarla. El queso se obtiene por separación del suero después de la fermentación natural de la leche sembrada con fermentos lácticos (cuajos procedentes del estómago de algunos ganados). Obtenida la cuajada, se corta y somete a procesos de cocción, moldeo, prensado, salado y maduración. Cfr. Matallana, 1953; Domínguez Martín, 2003.

<sup>19</sup> La producción nacional era de 765.217 miles de litros. En Galicia, el porcentaje entregado a la industria era del 25,7 % (sobre una producción de 136.870 miles de litros) y del 36,4 % en Cantabria (sobre una producción de 62.895 miles de litros).

<sup>20</sup> Todavía en 1962, el 25 % de la producción bruta de leche de vaca se destinaba a alimentación de las crías, y un 23,9 % al consumo directo, reduciéndose la recogida por las fábricas al 51,1 %. Cfr. Domínguez Martín, 2003: 472.

<sup>21</sup> Este porcentaje irá perdiendo con los años posiciones frente al ascenso gallego: en 1929, la participación asturiana era del 65 % sobre una producción total de 7.641 t, y en 1933, del 58 % sobre un total de 3.990 t. Cfr. Langreo, 1995: 92.

Será en esa primera mitad de la centuria cuando las explotaciones, estimuladas por el ciclo bélico de negocios (1914-1919), asuman de forma sistemática las novedades técnicas a que se hizo referencia: electrificación, abonos químicos, cereales-pienso para reducir la estacionalidad de la oferta de forrajes, paulatina motorización de labores, mejoras en las condiciones sanitarias de las granjas y en la calidad de la producción... Y sin embargo, en los años veinte aparecerán los primeros síntomas de saturación del mercado fruto del exceso de oferta producido a raíz del *boom* ligado a la primera guerra mundial.

Además de las innovaciones citadas, han de reseñarse otras tres:

- La presencia en el mercado de nuevos productos —quesos europeos (tipos camembert, brie, gruyer, de bola), leches pasterizadas embotelladas, leches esterilizadas y condensadas—, reflejo de una estrategia de diversificación orientada a combatir la saturación comentada.
- Aparición de las primeras marcas comerciales de la mano de la penetración de multinacionales europeas (Nestlé, entre otras).
- En el plano empresarial, las exigencias de capitalización y de acceso a un mercado en expansión aceleraron la industrialización del sector: el crecimiento extensivo basado en la multiplicación de unidades familiares o sociedades colectivas va cediendo ante un nuevo mapa empresarial, con presencia de compañías por acciones o sociedades anónimas que, además de su mayor implantación espacial, comienzan a integrar las distintas fases productivas, a invertir en instalaciones frigoríficas y en atender a la gestión logística y comercial (publicidad, distribución).

#### 1930/1986: DE LA AUTARQUÍA A LA PRIMERA LIBERALIZACIÓN COMERCIAL

La guerra civil, al interrumpir las redes comerciales entre las regiones productoras del norte con los mercados interiores, potenció la sustitución de las producciones de leche higienizada por las concentradas, principalmente condensadas —incluidas en las cartillas de racionamiento—. Por lo mismo, el consumo de leche pasterizada descendió a los niveles de preguerra: representaba el 3,5 % del consumo a escala nacional, frente a porcentajes superiores al 50 % en Gran Bretaña, Francia o Estados Unidos. Por lo que se refiere al consumo general de leche per cápita, los valores de 1950 (47,5 L) eran sensiblemente inferiores a los de 1935 (61 L). A comienzos de los años cincuenta, y fruto de la adaptación a las nuevas condiciones imperantes en los mercados, únicamente el 17,3 % de la leche industrializada en España (2,1 millones de litros) se higienizaba —un 8,9 % se destinaba a elaborar leche condensada, un 32,4 % a queso y un 34,2 % a mantequilla.

Como es sabido, la estrategia de crecimiento hacia adentro seguida durante la autarquía perseguirá la sustitución de importaciones. La imposibilidad de importar materias primas, productos energéticos y equipos redundará, desde 1939, en un desplome de la productividad que se verá acentuado por la propia legislación implementada —restricción a las entradas de capital, cupos y licencias de importación, control de cambios...—. En el sector de la alimentación, la política industrial pretendió contener el deterioro de la renta agraria potenciando la industrialización del mismo con vistas a contener el déficit comercial exterior. Los principales problemas del mismo se relacionaron con la inseguridad, calidad, cantidad y precios en el abastecimiento de materias primas, con la escasa cualificación y alta eventualidad en la mano de obra, con la insuficiencia en los canales de distribución, con la baja capitalización

de las empresas y con la ausencia de marcas e imagen de unas producciones que competían vía precios.

Para el sector lácteo, las rigideces vendrán de los escasos avances en materia de higienización, de la dificultad de importar piensos, del racionamiento de insumos básicos, de los efectos del racionamiento y de las intervenciones del CAT (Comisaría General de Abastecimientos y Transportes) con sus efectos sobre los bajos precios de la leche. La respuesta será un aumento del autoconsumo en las propias explotaciones —además de la cría de terneros y fabricación de quesos y mantecas—, lo que redundará en la escasez de leche líquida en los mercados y en la adulteración de la leche comercializada.

En los años cincuenta los esfuerzos de la administración por mejorar la oferta de leche e incrementar su consumo —a lo largo de la década pasará de 56 a 68 L/hab./año— se traducirán en medidas destinadas a mejorar las condiciones higiénico-sanitarias de las explotaciones y a incentivar la mejora genética del ganado, en repartos de leche en polvo procedentes de excedentes norteamericanos, en un acuerdo con Unicef (1954) con vistas a mejorar el consumo lácteo en la infancia y, por último, en la aprobación, en 1952, del Reglamento de Centrales Lecheras y otras Industrias Lácteas. A partir del mismo, se prohibía la comercialización de leche sin higienizar en poblaciones de más de 25.000 habitantes —representadas en España por ciento diez ciudades en aquel año—. Por lo mismo, el reglamento llevaba aparejado un Plan de Centrales Lecheras encargadas de asegurar para cada población la pasterización y suministro de leche en las condiciones higiénicas establecidas. Sus efectos supusieron la estandarización de la producción y el paulatino abandono de la leche cruda. A pesar de todo, y aunque entre 1965 y 1980 el consumo de leche aumentará en un 95 %, todavía en 1980 la leche cruda, por su menor precio, suponía un 40 % del consumo total.

Como señala Domínguez Martín, debido a que la dispensación de la leche debería realizarse en botellas de vidrio recuperables y dada la escasa durabilidad del producto, las centrales se vieron obligadas a emplazarse en la proximidad de las poblaciones consumidoras. La asimetría entre áreas de consumo y zonas productoras de leche dará lugar a la formación de un mercado lácteo nacional que impulsará un amplio movimiento cooperativo. La revisión del plan en 1966 —se fijaban precios de pago al ganadero diferenciados según calidad y coste de transporte—, junto a las ayudas contempladas en el decreto de sectores agrarios de interés preferente (1964), acentuarán la tendencia al protagonismo de las plantas embotelladoras: entre 1964 y 1972 el número de empresas lácteas de pasterización pasó de 37 a 72. No obstante, las rigideces del mercado de leche pasterizada no tardarán en impulsar la industria hacia la producción de leche esterilizada, tendencia que se agudizará con las crisis de los años setenta: si en 1974 el consumo de leche pasterizada y esterilizada se equilibraba, en 1985 la primera había caído al 31 %. El paso a la esterilización y la generalización de lactorreemplazantes para alimentación de las crías dio un gran impulso a la industrialización de la leche: el porcentaje de leche bruta destinado a la industria saltó del 45 % en 1965 al 69,7 % en 1970, y al 75,6 % en 1975. Este hecho, junto a la diversificación productiva (yogures, helados, postres lácteos) y a las mejoras en la gestión y comercialización, permitió retrasar los efectos de la crisis sobre la demanda: las empresas que trataban más de un millón de litros de leche por año —y que representaban más del 90 % de la producción del sector— pasaron de 95 en 1962 a 137 en 1969, incrementándose sus plantillas desde 5.362 empleos a 12.130. A pesar de todo, los efectos de la crisis sobre los costes de las empresas se harán notar en los procesos de concentración y de búsqueda de economías de escala en la producción y logística: las 1.119 firmas existentes en 1978 se habían reducido a 875 en 1985.

En 1985, cuando el consumo de leche por habitante y año había alcanzado los 119 L, la especialización productiva había sufrido cambios significativos: las leches

conservadas (condensadas y en polvo), que en 1962 suponían un 57,8 % de la producción, suponían en 1985 el 6,9 %; como contrapartida, las leches higienizadas habían duplicado su participación —del 26,4 al 50,1 %, en su mayor parte esterilizada y uperizada—. Los quesos de vaca y de oveja también aumentaron su cuota entre las mismas fechas desde el 10,2 al 21,3 %; yogures, helados y otros postres lácteos cuadriplican su presencia —desde el 5,6 al 19,4 %—, en tanto que la mantequilla la reducía del 5,6 al 2,3 %.

A modo de balance puede decirse que, a partir del Plan de Estabilización (1959), España iniciaba un lento pero irreversible proceso de desregulación económica con vistas a homologarse con las economías de la CEE. Aquel proceso supuso para el sector lácteo una «transición legal» sustentada en dos pilares: el de la revisión arancelaria, que condujo a la liberalización del mercado de quesos y a la entrada de capitales extranjeros, y el de la aproximación a los códigos alimentarios, reglamentos sanitarios y normas de calidad europeas. La cadena de cambios inducidos por las políticas de liberalización dejará su impronta en el sector lácteo y en las industrias transformadoras:

- En el caso del sector lácteo, será en estos años cuando pueda hablarse de verdadera industrialización: generalización del ordeño mecánico, de los cereales-pienso, de los silos, de la leche UHT, de la recogida mediante camiones-cisterna, de los tanques de frío... Todo ello redundó en que el tratamiento industrial de la leche se ampliase hasta cubrir el 80 % de la producción.
- Por su parte, las industrias transformadoras responderán con un proceso de fusiones y concentración con vistas a mejorar su posición de mercado: en 1960, un 8 % de las empresas del sector (más de dos centenares) ya controlaba el 65 % de la producción. El crecimiento de escala se completará con las economías de gama, y ambos con la acentuación de la presencia de multinacionales foráneas (Nestlé, Parmalat, Danone, Kraft...).
- Desde 1980, se cierra el ciclo expansivo del consumo de leche. Los niveles de consumo por habitante de 1990 y de 2010 son similares a los de 1980. El proceso de estandarización ya se había completado, imponiéndose el consumo de leche esterilizada de vaca en detrimento de las de oveja y cabra y de las leches condensadas y en polvo.
- La hegemonía de la leche esterilizada fue unida a un proceso de diversificación en función de su contenido graso (leches semidesnatadas y desnatadas) y de sus aportes vitamínicos (leches enriquecidas). La caída del consumo de leche líquida se compensó con la mayor presencia de los derivados lácteos. En el caso del queso, lo más notable será la mayor demanda de quesos con denominación de origen y de quesos fundido y de tipo europeo, en detrimento de los curados. También se generalizó el consumo de leches fermentadas (yogures aromatizados, con frutas, enriquecidos con bífidus...) y de derivados refrigerados (batidos, flanes, natillas, tartas, cremas...).
- Será también en estos años cuando el sector lácteo asturiano comience a tomar nota de sus debilidades estructurales: el 80 % de las explotaciones contaban con menos de diez vacas; más de la mitad de los ganaderos rebasaban los 55 años, con importante presencia del «empresario a tiempo parcial»; dominio del minifundismo empresarial (62.000 explotaciones en 1972); pobreza de equipos, de dotación energética y de condiciones sanitarias, entre otras, serán algunas de las deficiencias más notables.

## DESDE 1986. DE LA CEE AL MERCADO GLOBAL: LA CRISIS INTERMINABLE DEL CAMPO ASTURIANO

Tanto los trabajos académicos de Cándido Pañeda,<sup>22</sup> Alicia Langreo o Rafael Domínguez, como los ensayos del propio presidente de Ilas, Francisco Rodríguez, o sus artículos aparecidos en las páginas de *Industrias Lácteas Españolas* o *Revista Española de Lechería*, proporcionan un punto de partida indispensable para ensayar una aproximación general a las nuevas condiciones de mercado abiertas tras la firma y entrada en vigor del Tratado de Adhesión (1986). Merece la pena recordar la doble prueba de estrés a que se verá sometida la economía española —y con ella, el sector lácteo—, en la medida en que el proceso de incorporación a la CEE en 1986 va a solaparse con el de la entrada en vigor del Mercado Único: al esfuerzo de desarme arancelario habrá que sumar el de la integración y asunción de los nuevos instrumentos europeos (FEOGA, PAC, cuotas lácteas, fiscalidad...).

Francisco Rodríguez enunció los nuevos retos de forma sucinta y diáfana: a los beneficios de un mayor mercado habría que añadir los riesgos derivados de la entrada de nuevos competidores y de la asunción de una estrategia dirigida a buscar nuevos nichos de mercado.<sup>23</sup> En términos estructurales, C. Pañeda y J. Blanco han destacado que la entrada en la CEE supondrá la quiebra de los equilibrios tradicionales bajo los que venía desenvolviéndose la agricultura tradicional asturiana.<sup>24</sup> Un equilibrio sustentado antes de 1986 sobre cuatro pilares: precios relativos altos para la leche merced a la protección arancelaria del mercado, precios relativos bajos para los piensos, una acusada especialización lechera y, por último, dado el escaso tamaño y parcelación de las explotaciones, la imposibilidad de practicar sistemas ganaderos extensivos. Se trataba de una matriz productiva racional en la medida en que reflejaba la adaptación de las economías ganaderas a las condiciones imperantes. Desde 1986, el modelo se vendría abajo. La caída de los precios de la leche iniciaba una espiral descendente, solo parcialmente amortiguada por la misma caída en el precio de los piensos. Por otro lado, las expectativas despertadas por la entrada en la CEE habían dado pie a inversiones de mejora en equipos e instalaciones con el consiguiente endeudamiento. La pérdida de capacidad adquisitiva de la leche en relación a otros bienes ha socavado las rentas agrarias.

Para Alicia Langreo, dos serán las implicaciones más destacadas del ingreso en la CEE. En primer lugar, los efectos sobre el mercado doméstico de las importaciones tanto de materia prima como de productos acabados, efectos corroborados por los hechos: entre 1985 y 1991, las importaciones lácteas aumentaron un 190 %, y un 85 % las de quesos. En segundo lugar, los problemas derivados del acopio de materia prima. La producción de leche asignada inicialmente a España fue de 5.567 t, lo que suponía un déficit del 20 % sobre el consumo interior, al que habría que sumar el déficit de aprovisionamiento respecto a la capacidad productiva instalada en la industria. Este último hecho afectaría gravemente al mercado, especialmente en los meses finales de campaña: a la volatilidad de precios se sumará la reducción de rentabilidad en que incurrirán las industrias situadas en zonas de producción deficitaria. De ahí que los acopios de leche se conviertan en el eje de la competencia entre firmas. Por otro lado, la debilidad del tejido cooperativo español redundará en la débil posición negociadora de los ganaderos.

En definitiva, el choque competitivo entre el sistema lácteo español —aún en expansión y que no cubría la demanda nacional— y el europeo, más productivo, eficiente y excedentario, será un auténtico *shock* de oferta que obligará a una acelerada reforma

<sup>22</sup> Véase C. Pañeda, 1999.

<sup>23</sup> Cfr. F. Rodríguez, 2002: 47-55.

<sup>24</sup> Cfr. C. Pañeda Fernández y J. Blanco González, 1994: III, 784-800.

legal. Prueba de ello será el hecho de que en Asturias las 44.000 explotaciones lecheras censadas en 1980 acaben por reducirse a las 2.600 del año 2010.<sup>25</sup> En el caso de la industria, los retos de la internacionalización no serán menores. En ambos casos, es decir, en el del sector lácteo y en el de las industrias transformadoras, puede decirse, empleando un símil bélico, que la batalla adaptativa a las nuevas condiciones del mercado europeo, aunque parcialmente ganada, dejará un campo de batalla plagado de víctimas. Con todo, los cambios posteriores a la adhesión no dejarán de tener reflejo en otras variables consustanciales al sector agroalimentario:

- 1.º El subsector productor de leche vio reducirse en España el número de explotaciones desde las 49.009 de 2002 a 24.338 en 2009, reducción compensada con un aumento de la cuota media de explotación desde los 122.081 kg a los 254.746 kg.<sup>26</sup> Las dificultades ganaderas se han relacionado con tres factores: mayor precio de insumos (cereales, forrajes), amortización de cuotas adquiridas y descenso de precios pagados en origen. Las estrategias empresariales seguidas han pivotado bien por el liderazgo en costes y economías de escala, bien por la diferenciación (denominaciones de origen, productos ecológicos...).
- 2.º En la evolución del consumo y de la demanda. A comienzos de los años noventa, los hogares españoles destinaban un 11,5 % del gasto alimentario a productos lácteos —un 5,6 % a leche líquida y un 5,9 % a derivados—, siendo 175 kg de leche entera la media anual de consumo por habitante y año, ratio que situaba a España en el undécimo puesto de la CEE. Dentro de ese consumo, se aprecia una caída del consumo de leche pasterizada y a granel en beneficio de la leche UHT (larga duración) —pasó de representar un 38 % del consumo en 1987 a un 70 % en 1992—. Igualmente, los cambios en pautas de demanda y hábitos alimentarios se dejan notar en una mayor representación en la ingesta de productos de alto valor añadido (derivados refrigerados), cuya presencia aumentará un 28 % entre 1987 y 1991, pasando a 12 kg/hab/año —el yogur supone un 75 % de este segmento—. Aunque el queso aumentó su presencia en la dieta, se mantiene una gran distancia con los niveles de consumo europeo, al igual que ocurre con la mantequilla y la nata. Desde 1986, la mayor parte de los derivados más rentables asociados a los consumos nuevos o emergentes será suministrada por importaciones y/o firmas multinacionales.
- 3.º En la distribución de los productos lácteos. En este caso, lo más notable será la creciente concentración de la misma en torno a las grandes superficies, hipermercados y centrales de compra. Este hecho actuará en detrimento de la capacidad negociadora de la industria frente a las grandes cadenas de distribución. Según FENIL, el 72 % de la leche envasada, el 71 % de los yogures, el 64 % de los quesos y el 59 % de las natillas se distribuye a través de los citados agentes. A ello cabe añadir el creciente peso de las marcas blancas —16 % en 1992— y la utilización de la leche como reclamo de ventas. Todo ello obli-

<sup>25</sup> A fecha de 2008, la UE tiene un 8 % del censo ganadero mundial, el 25 % de la producción de leche de vaca (120 millones de t) y el 45 % de la de queso. Los principales productores son Alemania (23 %), Francia (20 %), Italia (11 %), Reino Unido (10 %), Holanda (8 %) y España (6 %). En España, la leche recogida fue de 6.681.500 t. Un 55 % de la misma se destina al consumo (principalmente como leche UHT), un 11,6 % a la producción de leches acidificadas y fermentadas, un 6,2 % a bebidas a base de leche, un 4,9 % a la elaboración de quesos, un 3 % a gelificados y otros productos frescos, y un 1,1 % a leche concentrada y productos en polvo (nata, mantequilla). España es importadora neta de productos frescos, leche de consumo, yogures, leche en polvo y quesos. Las importaciones se han multiplicado por cinco desde 1986.

<sup>26</sup> Cfr. C. Gil, 2009. En 2006, la cuota media de la UE-25 era de 103.079 t por explotación, de 263.495 t la de la UE-15, y de 221.390 t la de España, un 16 % por debajo de la media de la UE-15. En la campaña 2005-2006, un 59 % de la cuota correspondía al 18 % de las explotaciones, con recogidas superiores a las 300.000 t.

gaba a revisar las políticas publicitarias, de distribución y de diversificación de las empresas lácteas.

- 4.º En la estructura de la industria y en su estrategia competitiva. La entrada en la CEE implicará cambios notables dada la derogación del Plan de Centrales Lecheras. Como se ha dicho, el citado plan, a fin de asegurar el abastecimiento urbano de leche pasterizada, había dado lugar a la multiplicación de centrales de difícil viabilidad por su escala productiva y tamaño de mercado, pero que gozaban hasta entonces de condiciones casi monopolísticas en la distribución. Además de la escasa concentración, el mapa empresarial —905 empresas en 1984 según el INE— se hallaba disociado del mapa ganadero. De ahí el proceso acelerado de concentración que se opera a partir de 1986: en 1990, el INE censaba ya 593 empresas; entre ambas fechas, se registraron 138 operaciones de absorción, fusión y de acuerdos contractuales cuyo resultado final será que las cuatro mayores empresas del sector facturasen el 34 % del total y empleasen al 47 % de los activos del mismo. En el grupo de cabecera —36 empresas, un 8 % del total, que agrupan al 80 % de establecimientos, el 77 % de la recogida y el 73 % del empleo—, junto a las firmas nacionales (Capsa, Puleva Food, Grupo Lactalis, Danone, Iparlat-Kaiku, Leche Celta, Forlactaria e Ilas), se hallan las principales multinacionales (Danone, Nestlé, Kraft...).

## 2. RENY PICOT, 1960-2010: APUNTES PARA UNA HISTORIA EMPRESARIAL

### 2.1. ¿Antecedentes intangibles?

En 2010, Javier Cuartas,<sup>27</sup> en un trabajo titulado *Ilas, medio siglo de la única multinacional láctea española*, formulaba algunas hipótesis explicativas acerca de los orígenes de la «aventura» empresarial de Francisco Rodríguez. Eran las siguientes:

- el haber nacido en Leitariegos, topónimo en ocasiones interpretado como «lugar de lecheros»;
- una visión amplia y global del mundo en la que habría influido la condición de emigrantes de sus padres;
- el sentido empresarial transmitido por su tío, Joaquín Rodríguez, fundador de Mantquerías Rodríguez en los años treinta del siglo pasado;
- su cultura francesa adquirida en el Liceo Francés de Madrid, donde había cursado estudios;
- el aprendizaje técnico en materia de quesos tras su estancia en los Pirineos franceses; y, por último,
- el conocimiento directo de la dotación de recursos y ventajas comparativas que ofrecía Asturias y en particular las del valle de Anleo.

Se trataba, obviamente, de argumentos e hipótesis sugestivas y lógicas pero cuya contrastación final debería proporcionarla el propio empresario. Como se verá en los textos finales, Francisco Rodríguez ha confirmado parte de las mismas.

<sup>27</sup> Cfr. J. Cuartas, 2010.

## 2.2. *Background* empresarial: Mantequerías Rodríguez, S. A.

Joaquín Rodríguez, tío del empresario aquí estudiado, fue el fundador, a su regreso de Buenos Aires, de Mantequerías Rodríguez, S. A., establecida en Madrid y que agrupaba distintas tiendas —dos de ultramarinos, una pastelería en la calle Goya, otra provista de tostadero de café en la calle Espoz y Mina—, así como una fábrica de chocolates y bombones ubicada en los locales que hoy ocupa El Corte Inglés en la Castellana. Igualmente, Mantequerías Rodríguez contaba también con una pequeña fábrica de mantequilla en Vallado (Cangas del Narcea) que llevaban otros familiares. A Joaquín pronto se le unirán sus hermanos, Emiliano, Luis y José María, que tomarán participaciones minoritarias en el negocio.

En 1935, tras permanecer veintisiete años en Buenos Aires, regresaba a España Juan Rodríguez, padre de Francisco, para hacerse cargo del mayorazgo de Morodo, en Trascastro, aldea del concejo de Leitariegos, hoy adscrito a Cangas del Narcea. Una vez en Trascastro, Juan contraía matrimonio con Joaquina, compartiendo ambos los quehaceres domésticos de la casa de Morodo en compañía de los padres del primero. Al estallar la guerra civil en 1936, Joaquín retorna también a Trascastro desde Madrid, donde había cerrado sus tiendas. En 1937, un 5 de septiembre, nacía Francisco Rodríguez. Apenas finalizada la guerra, Juan decide renunciar a su condición de mayorazgo y regresar a Madrid con su hijo para integrarse en calidad de socio en el negocio de sus hermanos.

En 1950, Mantequerías Rodríguez, S. A., una vez recuperada la normalidad productiva, adquiría una fábrica de quesos en El Escorial (Madrid), en terrenos e inmuebles pertenecientes a Pablo Mayoral Herranz. Será en ella donde Joaquín Rodríguez decida iniciar con carácter pionero en la España de posguerra la fabricación de quesos de tipo camembert bajo las marcas Albert y El Mayoral. Con veintidós años y terminada prematuramente su etapa de estudios universitarios en la Facultad de Ciencias Económicas (Madrid), se le encomendaba a Francisco la dirección de aquella factoría. En 1959, era enviado a Barbazan, en los Altos Pirineos franceses, para adquirir el *know-how* imprescindible sobre los procesos productivos susceptibles de mejorar la calidad de aquel tipo de quesos. A la hora de tomar tal decisión, resultó determinante, como el propio Francisco señala, el hecho de que se hubiese educado en el Liceo Francés de Madrid:

Digo ahora, sin temor a equivocarme, que aquel paso por el Liceo Francés de Madrid fue para mí determinante [...]. El caso es que dos de aquellas circunstancias, la de saber francés y la de que mi familia dispusiera de una fábrica de quesos a las puertas de Madrid, constituyen el vértice o punto de partida de mis andanzas profesionales [...]. Aprendí a leer y escribir en francés antes que en español, y eso, con el tiempo, llegó a condicionar mi vida profesional [...]. Si en lugar del Liceo Francés hubiese ido al Instituto Británico, podía haber sucedido que, al proponerme mi tío Joaquín la dirección de la fábrica de El Escorial, le hubiera disuadido de fabricar queso camembert, animándolo a ir por el camino del stilton o del cheddar.<sup>28</sup>

A su vuelta de Francia, Francisco Rodríguez se independizaba de la empresa familiar para iniciar su propia singladura empresarial:

Luego, razones derivadas de la gran dificultad para evitar que dos personas de parecido carácter, con escasa vocación para la actitud sumisa, acaben en el desencuentro, [...] y otras,

<sup>28</sup> Cfr. J. Morán, 2010.

consecuencia probable del hecho generacional, hicieron que yo me rebelase y me pusiese a soñar con la independencia...<sup>29</sup>

Mantequerías Rodríguez se mantendrá en activo hasta 1965, año de fallecimiento de Joaquín Rodríguez. Su fábrica de El Escorial será adquirida por Industrial Quesera del Guadarrama, S. L.

### 2.3. Reny Picot, S. L., 1960-1970: orígenes y consolidación de una empresa asturiana con nombre francés

En marzo de 1960, en sociedad con Pablo Mayoral —hijo del propietario de la finca donde Mantequerías Rodríguez tenía emplazada su fábrica de quesos madrileña—, constituyan en El Escorial (Madrid), ante el notario Serafín Hermoso de Mendoza, Reny Picot, S. L., dotada de un capital social de 300.000 pesetas aportadas a partes iguales por ambos partícipes. Francisco Rodríguez accedió a un préstamo otorgado por el Banco Herrero, tras rechazar su abuelo Cándido la oferta de crédito del cura de Gennestaza por considerar demasiado usurarios los intereses exigidos.

Las financieras no fueron las únicas dificultades iniciales que hubo de sortear el proyecto industrial. En 1959, el Sindicato Provincial de Ganadería de Asturias se opuso frontalmente a la concesión de licencia a la nueva sociedad. El recurso contra la pretensión sindical, redactado por el propio Francisco Rodríguez, además de poner fin al asunto, constituye un brillante alegato en favor de la libertad de industria, insólito por su madurez doctrinal y por ser redactado en un tiempo y ante unas instituciones poco acostumbradas a oír hablar de competencia y de libre mercado.

Una vez establecida la sociedad, acuerdan distribuir la gestión de la misma, ocupándose Pablo Mayoral de la distribución comercial y Francisco Rodríguez de la producción. Inmediatamente, este último alquilaba el edificio del antiguo salón de baile de Anleo (Navia), que, tras las preceptivas obras de adaptación, se convertiría en sede social y emplazamiento de la fábrica. La producción inicial se limitó a 15/20 kg diarios de quesos tipo camembert, brie y petit-suisse, que era el volumen permitido por una recogida de leche vecinal que no superaba los 125 L/día.

Los quesos se comercializaban en Madrid, tras viajar de Anleo a Oviedo en los techos de los autobuses Alsa para, a continuación, transbordarlos al tren que cubría la línea Oviedo-Madrid en veinticuatro horas. Tras su recogida en la capital, eran conducidos en vespa al almacén situado en la calle de la Bolsa. Para las primeras ventas sería de gran valor la función publicitaria y de difusión —inteligentemente desempeñada por la madre del propio Francisco Rodríguez— entre los más renombrados establecimientos del ramo en Madrid —véanse los textos autobiográficos recogidos al final de este estudio—. Una especialista en el sector lácteo, Alicia Langreo, ha escrito a este respecto que «uno de los aspectos principales de este grupo ha sido la visión que ha tenido siempre acerca de la marca y de la gestión del *marketing*» (1995, p. 403).<sup>30</sup>

En mayo de 1960, surgió un nuevo contratiempo: el llamamiento a filas de Francisco, destinado a Sidi-Ifni, donde permanecería hasta agosto de 1962. Lejos del abatimiento al recordar aquellos años, Francisco Rodríguez, con una lógica mezcla de estoicismo y de ética calvinista, destacará, más que los sinsabores o contratiempos, las lecciones que pueden aprenderse de la lucha contra las limitaciones. Pero extraer tales lecciones no está al alcance de cualquiera: resulta imprescindible poseer una firme con-

<sup>29</sup> Cfr. F. Rodríguez, 2010: 19-20.

<sup>30</sup> Cfr. A. Langreo, 1995: 403.

fianza en uno mismo y en un proyecto que aliente y dé sentido a la existencia de quien ha de enfrentarse a la hostilidad de un medio adverso. Al día siguiente de regresar a Madrid, en agosto de 1962, salía para la fábrica de Anleo (Navia), donde la liquidez y las existencias se hallaban al límite, pero, confiesa el empresario, donde «ya no había restricciones para la libertad de trabajar».

Un paso determinante para la primera expansión de la empresa será la adquisición de un 66 % de la fábrica de quesos de El Escorial: Industrial Quesera del Guadarrama, S. L., localizada en Collado Villalba (Madrid) y única en fabricar en España quesos de pasta blanda (camembert y de bola). La marca Reny Picot sustituye a las empleadas anteriormente, Mayoral y Albert. En 1965, tras el fallecimiento de su tío Joaquín Rodríguez, Industrial Quesera del Guadarrama se hacía con Mantequerías Rodríguez y cerraba la fábrica de Collado. Por las mismas fechas, y tras adquirir un nuevo edificio en Anleo, se ampliaba la fábrica y también su volumen de producción, llegando a recoger 12.000 L por día. De este modo, Francisco Rodríguez recuperaba e integraba todas las empresas familiares y se erigía en continuador de una dinastía familiar cuya trayectoria empresarial había estado ligada a la transformación láctea.

En 1966, la nueva ley de Centrales Lecheras —que determinaba la presencia de una central de leche pasterizada en toda población mayor de 25.000 habitantes— iba a introducir novedades en el mercado lácteo. Aunque Reny Picot competía en la recogida de leche, su orientación hacia la producción quesera, la mantuvo inicialmente al margen de la guerra desatada entre las empresas por controlar la recogida de la materia prima, la leche líquida. Esta estrategia de las centrales lecheras se modificará con la sustitución del envasado en cristal retornable —y que exigía que las plantas productoras, además del envasado, se hiciesen cargo de la recogida de las botellas— por los envases perdidos o no retornables de cartón (Tetra Pak). Desde entonces, como afirmará Francisco Rodríguez,

Ya no era problema tener la fábrica a pie de consumo, sino que se podía emplazar a pie de producción, puesto que el envase no era condicionante, no había que recuperarlo. Eso cambió absolutamente todo el panorama y comenzamos a interesarnos por la leche líquida.<sup>31</sup>

Será el anticipo de la entrada de Reny Picot en el accionariado de La Polesa (Pola de Siero). En 1968 la firma daba otro paso decisivo en su instalación de Anleo: el comienzo de la fabricación de leche en polvo tras levantar la torre de deshidratado y secado con los equipamientos consiguientes:

Necesitábamos tener una fuente de aprovisionamiento de mantequilla, y la única posible era la leche en polvo del 1 %, descremada, cuya grasa se utilizaba para hacer aquella. Además, en España había un consumo importante de leche en polvo para fabricación de chocolates, helados, galletas...<sup>32</sup>

Para Alicia Langreo, este paso resultaría decisivo en la rentabilidad futura de la empresa, al introducirse en el mercado de grasas y poder acceder al control de excedentes. Y así, a la producción de quesos de pasta dura, se añadía la fabricación de mantequilla a partir de los excedentes grasos. Simultáneamente, Reny Picot comenzaba a desarrollar una red de delegaciones comerciales.

<sup>31</sup> Cfr. J. Morán, 2010.

<sup>32</sup> Cfr. J. Morán, 2010.

## 2.4. De Reny Picot a Ilas: la década de la consolidación, 1970-1980

En 1971, la empresa se registraba con nueva razón social: Industrias Lácteas Asturianas, S. L. (Ilas). Ya en esa fecha, era la segunda empresa asturiana en volumen de recogida de leche —20 millones de litros/año—, y contaba con casi un centenar de empleados. Cabe agrupar las principales iniciativas de esta etapa utilizando dos criterios:

### 1.º Entre los de tipo técnico y productivo, merecen destacarse:

- La apertura en 1972 de la segunda torre de leche en polvo en Anleo, coincidiendo con las primeras intervenciones oficiales en materia de excedentes. Al respecto, A. Langreo Navarro ha escrito que «desde entonces, la empresa ha colaborado con la política de intervención oficial, y ha sido una de las grandes productoras de leche en polvo en España, convirtiéndose en reguladora del mercado de productos lácteos».<sup>33</sup>

Del mismo modo, aquel equipamiento le permitía adquirir leche cruda a otras firmas, especializándose en lácteos de larga duración. Además de convertirse en el primer fabricante español de leche en polvo, Reny Picot también será líder nacional en mantequillas y en leches infantiles y maternizadas. En la producción de estas últimas a partir del tratamiento del suero, fue fundamental la colaboración con laboratorios europeos —Wander, Wyet, Alter, Milupa, Nutricia y Ordesa.

- En los años setenta, manteniendo la recogida de leche en bidones, se introducía progresivamente el uso de camiones cisterna en el caso de explotaciones más accesibles desde carretera.
- Se amplía el equipo de la fábrica de Anleo con la instalación de dos nuevas cámaras de secado.
- Daba sus primeros pasos en la producción de leche UHT y se instalaba maquinaria envasadora en tetra brik.
- En la línea de quesos, se mantiene la producción de quesos en barra (tipo edam) y se inicia la de quesos fundidos en porciones.
- Reny Picot desarrolla una red propia de inspectores-asesores de explotaciones ganaderas, con el fin de informar y ofrecer servicios a las mismas. Indirectamente, la medida contribuirá a la fidelización de los proveedores.

### 2.º Los de orden económico y empresarial se han de relacionar con la consolidación y expansión de la empresa:

- Absorción de pequeñas empresas mantequeras regionales: la Industrial Mantequera de Salas y La Vaquita, de Oviedo.
- En 1972 se crea Agro Navia, S. A., para el tratamiento de sueros por ultracongelación, procedimiento pionero en España y únicamente desarrollado por algunas multinacionales. La nueva empresa establecerá acuerdos de colaboración con firmas de alimentación infantil (Milupa).
- En 1973 participa con un 28 % del capital social en la creación de Granja La Polesa, porcentaje que irá ampliándose en años sucesivos.
- La competencia con CLAS (Central Lechera Asturiana) en la recogida de leche lleva a Reny Picot a ampliar a Galicia el área de aprovisionamiento.

<sup>33</sup> Cfr. A. Langreo, 1995: 404.

## 2.5. Desde 1980: Reny Picot, S. A., ante el reto de la adhesión a la CEE

Entre 1980 y 1990, Reny Picot pasó de 200 a 376 empleos directos; entre los mismos años, la leche tratada aumentaba de 100 a 200 millones de litros, y su facturación de 18.360 a 33.540 millones de pesetas. Era la quinta empresa en el *ranking* español del sector. En 1981 la firma se constituía como sociedad anónima.

En estos años —«la época más difícil de Ilas a lo largo de su historia», en palabras de Francisco Rodríguez—, la empresa acometía cambios estratégicos orientados a paliar la debilidad competitiva del sector lácteo español ante la proximidad de la adhesión a la CEE. Tales debilidades se referían, entre otras, a:

- la previsible inundación del mercado por productos más baratos;
- el escaso desarrollo de las fases de comercialización;
- la ausencia de contabilidad de costes por producto;
- la atomización del mercado de leche UHT y los problemas de exceso de capacidad;
- la necesidad de renovar instalaciones y equipos en unos años con altos tipos de interés y costes financieros...

Junto a las inversiones destinadas a subsanar aquellas lagunas, la empresa iniciaba un programa de internacionalización, alianzas comerciales y captación de capital. En este camino destacan tres hitos:

- 1.º En 1982, tras previos estudios de localización y de mercado realizados en México, se constitúa Industrias Lácteas Chihuahuenses (ILCHISA) con vistas a explotar industrialmente los sueros procedentes de la fabricación de quesos por los menonitas instalados en el distrito Colonia Álvaro Obregón (Chihuahua).<sup>34</sup> ILCHISA, tras una inversión de 9,5 millones de dólares y con una capacidad de procesado de 300.000 L de suero desmineralizado al día, se convirtió en la única industria en su género en aquel país. A partir de tal ventaja, la planta se hallará en condiciones de entrar en la producción de leche en polvo maternizada, con gran mercado potencial en América.
- 2.º En 1983 firmaba un contrato de cooperación con Parmalat para la producción y comercialización en España de leche líquida. Ilas pudo beneficiarse de las campañas publicitarias de la multinacional italiana en la Fórmula 1 y, posteriormente, del patrocinio de los clubes de balompié y baloncesto del Real Madrid.
- 3.º Desde su creación, entraba como accionista de ILCHISA don José Cosmen Adelaida, quien posteriormente regularizaría su presencia accionarial en Ilas.

## 2.6. Desde 1990: una apuesta decidida por la internacionalización

Esta etapa se inicia con la recomposición patrimonial de Ilas, tras quedar Francisco Rodríguez como accionista mayoritario tras la salida de Pablo Mayoral. La solidez de la base accionarial y los buenos resultados contables explican las decisiones estratégicas de esta etapa. Unas son de contenido tecnológico, relacionadas con la renovación de equipos e instalaciones —habría que señalar que en 1991 se producía un grave incendio en la fábrica de Anleo que causaría pérdidas estimadas en quinientos millones de pese-

<sup>34</sup> Véase C. Pañeda, 2010.

tas—; otras se refieren a la comercialización; las últimas tendrán que ver con la expansión nacional e internacional de la firma:

En el ámbito nacional son de reseñar, entre otras:

- La fuerte inversión realizada en la factoría de Anleo, dotándola de instalaciones para el tratamiento de la nata sobrante en España, así como de dos nuevos secaderos para la producción de leches maternizadas y de equipos para el envasado final en latas, bolsas y estuches de cartón. Se amplían las secciones de producto UHT y de quesos fundidos y rallados.
- La adquisición en 1991 de Industrias Lácteas Montelarreina, S. A. (Fresno de Ribera, Zamora), que pasará a producir como Lácteas Castellano-Leonesas, S. A. Con tal decisión, se pretendía incrementar la producción y competir en mercados internacionales. En colaboración con Danone, se iniciará la producción de quesos frescos (tipo queso de Burgos).
- Aquel mismo año, adquiría la recogida de Mantequerías Riera.
- Se integraba en LOASA (Lácteas del Occidente de Asturias, S. A.), constituida por la Caja de Ahorros de Asturias a fin de hacerse cargo de la leche producida por VALDESAT.
- En 1996, don José Cosmen Adelaida —que ya era accionista de las filiales de México y Estados Unidos desde la creación de ambas— se integraba en el núcleo accionario de Ilas.
- En 2009, se pone en marcha la planta de botellas de La Polesa, reforzando su posición en el mercado de la leche líquida. En 2010 se levantaba una planta automatizada para el procesamiento y envasado de leche UHT en cartones combiblok y con capacidad de procesamiento de un millón de litros por día.

La apuesta por la internacionalización, a partir de la exitosa experiencia de ILCHISA, se concretará en:

- El comienzo, en 1987, de la «aventura» industrial y comercial en el mercado estadounidense de la mano de Old Europe Cheese, Inc. La factoría, instalada en Benton Harbor (Michigan), se orientó inicialmente a la producción de quesos de pasta prensada —tipo camembert y brie—, ampliándose más tarde a los quesos de pasta blanda —edam y gouda—. Tiene una capacidad de procesamiento de 100.000 L/día, y sus instalaciones han sido ampliadas en 1990 —equipos de evaporación y secado de suero y maquinaria de pastas prensadas— tras una inversión superior a 5,5 millones de dólares. La apuesta por el mercado americano se ha visto recompensada y refrendada por la obtención de dos galardones —medalla de oro para su queso brie a las finas hierbas y de bronce para el queso gouda ahumado— obtenidos en competencia con mil productos participantes y que agrupaban 65 clases distintas de quesos procedentes de 32 estados. El reconocimiento, además, procedió de la United States Championship Cheese Contest, una institución de gran prestigio y que viene organizando el concurso quesero más conocido de Estados Unidos desde 1890.
- En 1991, Ilas adquiría en Nontron, en la Dordoña, la factoría de Le Chèvrefeuille, S. A., destinándola a la producción de quesos de cabra, y con una capacidad de procesamiento de 20.000 L diarios.
- En 1994, echaba a andar Beijing Evergreen Dairy Products, Corp. El mercado lácteo chino, poco desarrollado, ofrecía buenas expectativas para ensanchar el consumo de leche en polvo, leche UHT, yogures líquidos, helados, batidos y leches

maternizadas, así como al de quesos y mantequilla. En sentido opuesto, los principales obstáculos a vencer venían representados por las intervenciones estatales en las cooperativas y por las fuertes diferencias interregionales de precios.

- En 1997, nacía Ilas Portugal con la aspiración de consolidar una amplia red de distribución a partir de la creación de una delegación comercial en Lisboa.
- En 2007, se constituye Ilas Polonia, tras adquirir la factoría de Ciechanów, al norte de Varsovia, y con un triple objetivo: competir en el mercado polaco, fabricar para el mercado español e ir penetrando en el mercado ruso.
- Por último, en 2009 —cuando la empresa daba empleo a más de medio millar de trabajadores, todos ellos fijos—, nacía Ilas Brasil, sociedad que ha comenzado los estudios previos a la futura implantación industrial.

A lo largo de estos años, el buen trabajo del grupo Ilas se ha visto reconocido con la concesión de numerosos premios internacionales por la calidad de sus producciones.<sup>35</sup> Tal reconocimiento es fruto de la creciente presencia internacional de Ilas. En 1960, con 1.100 empleos y una cuota de exportación del 30 %, vendía mantequilla industrial a Francia, Bélgica y Alemania, leche en polvo e infantil a los países árabes, Centroamérica y a los mercados chino y norteafricano.

### 3. FRANCISCO RODRÍGUEZ: UN PERFIL EMPRESARIAL ATÍPICO

Rompiendo con el tradicional agrafismo de la clase empresarial española, Francisco Rodríguez ha sido y es conferenciante, columnista —autor de varios centenares de artículos—, ensayista y autor de tres libros bien conocidos en medios económicos y empresariales. Pero no solo resulta «atípico» por su perfil publicístico. Al hecho de expresar por escrito sus tesis sobre variadas materias —economía, filosofía, política...—, hay que añadir el carácter a menudo «heterodoxo» de las mismas. Heterodoxo en la medida en que, como buen «librepensador», nunca ha renunciado a la libertad de analizar los hechos desde una perspectiva independiente y objetiva, aun a riesgo de contradecir estados de opinión pública y/o institucional bien establecidos.

En tal faceta, ha sido una constante su reflexión sobre cuestiones económicas relevantes, específicamente las relativas a los acuerdos y las políticas económicas que acompañaron la negociación con la CEE y la posterior adhesión española (1986) a la Comunidad. Contradicción la euforia y optimismo imperantes en las esferas oficiales, y anticipándose a lo que los hechos posteriores acabarían por corroborar, el empresario denunciaría con insistencia el carácter lesivo que para la ganadería y el sector lácteo español tendrían los acuerdos alcanzados. Más allá de sus escritos sobre el sector lácteo, los textos que a continuación se seleccionan ponen igualmente de relieve la independencia de criterio y la libertad que han presidido siempre su quehacer intelectual en otras materias. En muchos sentidos, cabría hablar de Francisco Rodríguez como de un «empresario ilustrado». Ilustrado en aquel sentido de la Ilustración que Kant resumía en 1794 con el conocido *Sapere aude* (atreverte a pensar). Ilustrado también en sentido jovellanista: Jovellanos cifraba la tarea de los ilustrados españoles en la búsqueda de la «felicidad pública», entendida esta —y son sus palabras— «no en un sentido moral, sino como aquel estado de abundancia y comodidades que debe procurar todo buen gobierno a sus ciudadanos».

Como conferenciante, ha tenido ocasión de disertar y conferenciar en foros públicos y privados y ante instituciones académicas y empresariales: Universidad Internacional

<sup>35</sup> Consultese la web de la empresa.

Menéndez y Pelayo, universidades de Alcalá de Henares, de Zaragoza, de Oviedo y San Pablo CEU, entre otras; en foros como la Federación Internacional Lechera, el Foro Internacional de Seguros de Méjico, ante la CEOE, así como en numerosas escuelas de negocios y ante diversos organismos públicos —INI, RIDEA, ateneos, casas de cultura...

De entre todas sus conferencias, por su valor analítico, merecen destacarse tres: *Consideraciones en torno al Mercado Común: el sector lácteo*, pronunciada en la UIMP en 1986; *La industria láctea en Europa*, impartida en la Universidad de Alcalá en 1993; e *Industrialización y comercialización de la leche*, del mismo año que la anterior. En los tres casos citados, como es fácil adivinar, los temas planteados tienen como telón de fondo el impacto competitivo que para el sector lácteo español supuso la entrada en la CEE. Con sentido de anticipación, se demuestran los efectos negativos tanto de la liberalización de 1986, como de las medidas impuestas por la entrada en vigor del Mercado Único. Con amplia información estadística, analiza, en términos comparativos, el comportamiento de los sectores lácteos español y de las principales economías de la zona. Igualmente, se valora críticamente el papel del FEOGA, de la PAC y de las cuotas.

Como columnista, su pluma ha sido habitual en la prensa diaria —ABC, El País, además de la prensa regional—, en la económica (Expansión) y en revistas especializadas del sector tanto nacionales como francesas (*Revista Española de Lechería*, ARAL, ILE, *La Revista Lechera*). Como ensayista, es autor de tres libros de ensayos —véanse en la bibliografía final—, así como del libro conmemorativo del cincuentenario de la creación de la empresa: *Reny Picot, 1960-2010: Desde Asturias, por el mundo*. En 2011 redactó su *Parada, pero no fonda. Cosas que al pasar se ven desde la ventanilla...*, con un estudio preliminar a cargo de J. M. Otero Novas.

#### 4. DEL HECHO AL DICHO: UNA APROXIMACIÓN AL EMPRESARIO A PARTIR DE SUS PROPIOS TEXTOS

Se recogen a continuación, agrupados temáticamente, una selección de textos que permita al lector formarse su propio criterio sobre el perfil empresarial de Francisco Rodríguez. Las citas de Ortega o Unamuno, de filósofos —Kant, Popper— y de economistas europeos —de Colbert a Adam Smith y Quesnay, de Keynes a Hayek—, son ilustrativas. No son citas cultas que busquen barnizar un texto, sino reflexiones de alguien que ha leído a esos y otros autores para reforzar sus tesis y argumentos, y con la intención de mejorar su comprensión de la economía y del devenir histórico. Todo ello, en un estilo y con un talante que no deja de recordar el mejor espíritu crítico, regeneracionista y liberal de los hombres del krausismo y de la Institución Libre de Enseñanza. Un estilo, el de Francisco Rodríguez, vehemente y, a la vez, lógico y coherente. Su vocación lectora y la diversidad de sus intereses intelectuales le dan a sus textos un carácter interdisciplinario y cosmopolita. Detrás de cada afirmación queda patente la pluma de una cabeza bien amueblada, de un carácter apasionado y de una persona de profundas convicciones éticas y europeístas.

##### 4.1. Apuntes biográficos

###### REALISMO Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Andaba uno, con veintidós años recién cumplidos, buscando un lugar donde instalarse, oteando cómo empezar a ganarse la vida en un momento en que lo que abundaba era la escasez. Pero, claro, había ricos y pobres, estos mucho más numerosos. Se nos decía que la

causa de nuestros males había sido la terrible guerra civil que acabábamos de sufrir, aunque más tarde comenzamos a sospechar que la razón de la distancia respecto a los pueblos punteros de Occidente era más profunda, o venía de más lejos...<sup>36</sup>

#### CREER EN UNO MISMO, TENER UN PROYECTO

Habíamos abierto la fábrica de quesos de Anleo (Navia) en marzo de 1960, y en mayo me llama desde Madrid mi socio para decirme que me había tocado hacer la «mili» en Sidi Ifni. En Sidi Ifni no había teléfono civil para comunicarse con la Península, así que la única solución era el correo. Las cartas tardaban una media de quince días en llegar. [...] Allí estuve casi dos años utilizando la máquina de escribir del sargento Galbarro para dirigir una empresa por carta y desde el desierto.

Cuando llegué a Sidi Ifni en marzo de 1961, sentí que el mundo se me venía encima. Y, sin embargo, al cabo de dieciocho meses de acostarme sobre la tierra ocre había descubierto que para dormir bien el único requisito indispensable era tener sueño. En Ifni, me convencí de que lo más importante para el hombre era saber orientarse hacia los afines más que pelear por una igualdad imposible. Aprendí a fastidiarme. Aprendí que la capacidad de acomodo del hombre a las circunstancias es infinita. Aquello me dejó el mejor recuerdo y me ha hecho no tener miedo a nada prácticamente. Cuando superas dificultades y ves que todo en la vida consiste, en definitiva, en tener buena salud, lo demás se vence. Eso crea una forma de interpretar la propia existencia que hoy me dura. Volví a Madrid en agosto de 1962 y salí para Anleo al día siguiente. No quedaba dinero en la caja y en el almacén apenas había existencias, pero ya no había restricciones para la libertad de trabajar...<sup>37</sup>

#### HERENCIA E INDEPENDENCIA

Entonces se produjo el desencuentro propio del mayor que no quiere dar su brazo a torcer, y del joven, que no ve cuál es la realidad. Además, mi tío y yo éramos personas de parecido carácter, con escasa vocación para la actitud sumisa. Las dificultades se debían a que ya comenzaba a haber comercios de más envergadura, como los primeros supermercados. Las viejas tiendas de alimentación comenzaron a no poder resistir los gastos o los sueldos. Pasó en todas ellas lo mismo: en Mantequerías Rodríguez, en Mantequerías Arias, en Mantequerías Leonesas [...].<sup>38</sup>

Así que me puse a soñar con la independencia. Eso fue todo. Pero tengo el imperativo moral de reconocer mi deuda de gratitud con mi tío, aun cuando entonces, recién estrenada la mayoría de edad, me sentí víctima de una injusticia familiar [...]. Entonces decidí independizarme y [...] surgió la idea de montar esta sociedad. ¿Y en qué lugar? Donde haya leche. ¿Y dónde debe de haber leche? En aquellos verdes y llanos lugares que yo vi de niño con mi abuelo. La historia es exactamente así, y elegimos Anleo porque también era un pueblo donde había teléfono, un locutorio público [...] al que acudíamos cada vez que Federico Suárez, con un silbato, nos avisaba de que había una llamada. Y, además, Anleo tenía carreteras de acceso a la red principal y una red eléctrica suficiente. Así que alquilamos el salón de baile [...]. Para iniciar esa sociedad y comenzar con las obras de adaptación del salón y comprar los primeros cacharros, mi abuelo Cándido es el que me procura 150.000 pesetas.

Mi abuelo Cándido, junto a mi tío Domingo, recorrió a pie muchos kilómetros para conocer las condiciones que ofrecía para el préstamo de ese dinero el señor cura de Genes-

<sup>36</sup> En F. Rodríguez, 2000: 53-55, y 2010: 32.

<sup>37</sup> En J. Morán, 2010, «Memorias», 1.

<sup>38</sup> Ibídem, 2010, «Memorias», 2.

taza, que hacía las veces de banquero en aquella zona del suroccidente. Aquel préstamo, que mi abuelo rechazó tomar del señor cura, dado lo abultado de los intereses, lo concedió al final el Banco Herrero.<sup>39</sup>

#### LOS ORÍGENES DE RENY PICOT: «VER LAS HIERBAS NACER»

Así que se cumplen cincuenta años desde aquel 23 de marzo de 1960 en el que decidimos abrir las puertas del viejo salón de baile de Anleo. A las ocho de la mañana comenzaron a llegar los esperanzados vecinos del pueblo, cada uno provisto de un recipiente más o menos lleno de leche. Había de todo: cubos, botellas, cacerolas... Uno con medio litro, otro con un litro, otro con dos... La recibíamos y la pagábamos a final de mes. En total recogimos 124 L, con los que fabricamos aproximadamente 15 kg de queso camembert [...].

Empezamos a procesar, pero llega el mes de abril y se nos llenaron de gusanos los quesos que estaban en el sótano del salón, que fue donde hicimos una especie de sala de curación. Se nos había olvidado un detalle: poner tela metálica en las ventanas para que no entrasen las moscas. Aquello fue un desastre [...]. Esa fue la primera en la frente, y nos quedamos sin capital circulante, como ahora se dice.

Y el segundo problema fue cómo transportar todo eso hasta Madrid. Claro, al principio confiábamos en que había un transporte, unas camionetas a Madrid, pero luego vimos que tardaban mucho y que no tenían frío, con lo que los quesos llegaban mal. Entonces fuimos a Luarca para pedir la venia para transportar los quesos en el techo de los autobuses Alsa. Así, desde Navia llegaban a Oviedo, y allí los cogía un mozo de estación, El Caley, y los llevaba del Alsa a la estación del Norte. Los metía en el tren y a las ocho de la mañana del día siguiente, después de veinticuatro horas de viaje, Miguel los recogía en la estación del Norte y los transportaba en el sidecar reconvertido de una flamante vespa. Tuvimos desde el principio una central distribuidora en Madrid para llevarlos a las tiendas [...]. La producción durante los primeros meses no pasó de los 20 kg por día.

Considerábamos que Madrid era el sitio de más mercado y el sitio que conocíamos. Yo creo que eso lo hicimos bien. Luego, entablamos relaciones con distribuidores de toda España. España era la tierra del queso manchego, y mi tío había demostrado tener visión con el camembert, pero el problema era que el consumo de este queso era tan pequeño que hacer vivir a una empresa solamente de él era imposible [...].

#### LABORES DE PROMOCIÓN

En Madrid, mi querida madre se encargó de las primeras labores de promoción recorriendo las principales tiendas de la capital y pidiendo en cada una de ellas un camembert, un petit-suisse o un brie [...]. Mi madre pedía esos quesos en las tiendas y le respondían que no los tenían, pero después pasaban nuestros comerciales y se los encargaban. Parece broma, pero el procedimiento dio su resultado. Como siempre ocurre cuando se pone de verdad el alma por delante...

#### Y UN BALANCE

De toda aquella etapa inicial resalto dos hechos: la enorme expectación que había despertado en los paisanos de Anleo la posibilidad de producir leche, olvidando el cultivo ancestral de cereales y patatas, que nada les aportaba más allá de la mera subsistencia; y el golpe —no sé si decir más moral que material— que sigue a la ruina sin cuento originada por

<sup>39</sup> Cfr. J. Morán, 2010, «Memorias», 1.

unas moscas. El caso es que solo así se aprende esa lección que consiste en intentar siempre ver las hierbas nacer.<sup>40</sup>

#### 4.2. Apuntes doctrinales: matizando el liberalismo

##### SOBRE LA MANO INVISIBLE Y EL *LAISSEZ-FAIRE*

Frente a la doctrina de la «mano invisible», es preciso decir que los mercados no se organizan espontáneamente; los mercados los organizan —y desorganizan— los hombres [...]. Por eso Von Hayek habría de admitir que nos opongamos a cualquier orden espontáneo que por toda solución ofrezca la figura del enterrador.<sup>41</sup>

Lo cierto es que el *laissez-faire* generalista de Colbert ha pasado a significar en nuestros días un selectivo dejar hacer a algunos lo que no se permite hacer a otros. En nombre de la libertad económica, se ha construido en Europa la más gigantesca organización intervencionista que imaginarse pueda...<sup>42</sup>

##### SOBRE REVOLUCIONES Y POBREZA

Seguramente que todas las revoluciones se han hecho en nombre de los pobres. Seguramente que el hombre, llevado por impulsos nobles, se ha rebelado siempre contra la injusticia social de que hay pobres y ricos. Pero esas revoluciones han conseguido más bien poco; ha faltado en ellas lo esencial, esto es, la inteligencia, el cómo acabar con los pobres, en lugar del cómo acabar con los ricos [...]. Por eso a mí me parece una prueba de nueva moral, vistos los resultados de la vieja moral, que es la creación de riqueza el único procedimiento para enfrentarse a la pobreza [...].

Hay que decir sin miedo esta tremenda verdad, que no por ser en apariencia cínica deja de ser una gran verdad: la pobreza no es negocio, luego no interesa. Es necesario acabar con ella porque no solo inquieta la conciencia, sino que no da nada a nadie.<sup>43</sup>

##### LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR

Todo empresario verdadero es liberal por definición, aunque no acierte a expresarlo frente a tantas gentes como andan sueltas por el mundo enseñando el catecismo librecambista. Entre otras cosas, porque, o se admite la posibilidad de medir la eficacia comparativa en el escenario del mercado, o no se es empresario. Por lo tanto, la libertad de mercado es para el empresario la primera de las condiciones. Sin libertad no hay mercado. Pero precisamente por esto, la libertad de empresa debe circunscribirse a un espacio homogéneo donde no se den otras condiciones desiguales que las que se deriven de la distinta capacidad de los hombres a la hora de ponerse a hacer cualquier trabajo, y no debe ser nunca confundida con la libertad del zorro en un corral de gallinas...<sup>44</sup>

##### EMPRESA Y ESTADO

Y si las palabras socialismo y liberalismo llegan a estas páginas es porque resulta obligado dibujar el marco teórico donde deberían moverse todos aquellos que se sientan urgidos por

<sup>40</sup> En J. Morán, 2010, «Memorias», 1.

<sup>41</sup> Cfr. F. Rodríguez, 2000: 263.

<sup>42</sup> En F. Rodríguez, 2005: 76.

<sup>43</sup> En F. Rodríguez, 2005: 77.

<sup>44</sup> Ibídem, 2005: 431.

dar congruencia a lo que dicen. O el Estado empresario, que nunca quiebra como Estado, aunque sí puede conducir a la miseria de la sociedad, o el empresario libre, que sí puede quebrar como empresa, pero que hace posible, por lo visto hasta ahora, una mayor prosperidad de la sociedad. Y hay que elegir...<sup>45</sup>

#### 4.3. El sector lácteo y la Comunidad Económica Europea

##### 1984: DOS AÑOS ANTES DEL TRATADO DE ADHESIÓN

Si hablamos de Europa, hágámoslo desde la necesidad de dar vida a un programa político común, fruto de una voluntad política previa entre todos los europeos, y donde de verdad sean también comunes la ley, la moneda, la redistribución de la renta y tantas otras cosas que están en la mente de todos. Pero si hablamos de mercado, tengamos siempre presente que al hacerlo estamos configurando un campo de juego donde por definición mandarán siempre los más fuertes.<sup>46</sup>

##### 1985: MALOS PRESAGIOS A LAS PUERTAS DEL INGRESO EN LA CEE

Saludamos con respeto a los jefes de Gobierno que hoy pondrán su firma sobre el transcendental documento que abre la puerta de los Pirineos [...]. Con la entrada en la CEE, vamos a vernos inmersos en un concierto industrial donde sobra capacidad instalada y falta mercado; donde vamos a competir con economías más fuertes que nosotros y de las que, en buena medida, dependemos tecnológicamente [...]. Me ha parecido oportuno hacer esta reflexión previa antes de referirme al problema central del sector agrario, porque aquí sí que es preciso decir que las condiciones establecidas para nuestro ingreso en la CEE son en conjunto desfavorables para España [...].

La realidad es que 50.000 ganaderos holandeses producen el doble de leche que los 400.000 españoles [...]. También sabemos que en el conjunto del sector agrario, la población activa española, es casi tres veces más que la comunitaria (promedio del 8 % en la CEE frente al 20 % español) lo que es suficientemente revelador, en un plano económico general, de nuestras escasas posibilidades de salir airoso de hoy para mañana desde una economía agraria de subsistencia hacia una economía competitiva [...].

Por favor, que nadie nos acuse de catastrofistas, ni de antieuropéistas, ni menos de aguafiestas. Me parece de toda evidencia que a partir de hoy vamos a importar mucho más de lo que vamos a exportar, y que ello tendrá reflejo en nuestra balanza comercial [...]. Me he limitado a señalar por qué algunos no podemos sentir alegría y celebrar la presencia entre nosotros de sus excelencias, a los que doy desde aquí un consejo de viejo empresario: vigilen el cobro.<sup>47</sup>

##### LA ADHESIÓN A LA CEE EN RETROSPECTIVA: 1986 VISTO DESDE 2007

En un documento de 30 de enero de 1985 suscrito por las organizaciones agrarias UFADE, Jóvenes Agricultores, CNAG y FENIL, dirigido al presidente del Gobierno, se instaba a negociar una cuota láctea o contingente no inferior a 7.000.000 t/año, recogidas y transformadas por la industria, incrementadas en 3.000.000 t/año consumidas directamente por el ganado y expedidas directamente por los ganaderos a los consumidores de poblaciones inferiores a

<sup>45</sup> Ibídem, 2010: 424.

<sup>46</sup> En F. Rodríguez, 2005: 294.

<sup>47</sup> Ibídem, 2005: 213-215.

25.000 habitantes [...]. La cantidad obtenida en el momento de nuestra incorporación fue, sin embargo, de 5.400.000 t/año para la transformación industrial y para administración directa por los ganaderos. Posteriormente, en la campaña 1993/1994, se obtuvo una ampliación complementaria hasta 6.000.000 t/año [...].

Entretanto, se ha ido produciendo un paulatino crecimiento del consumo, sobre todo de quesos, yogures y postres lácteos, como corresponde a la mejora de la renta de los consumidores. En los últimos años, la población española ha experimentado un crecimiento aproximado del 10 %, en parte debido a la inmigración. Como consecuencia del profundo y creciente desajuste entre producción y consumo de leche y derivados, el abastecimiento del mercado español se ha realizado con recurso a la importación de otros países comunitarios. A título ilustrativo, cabe señalar que la importación de quesos en el momento de la adhesión era de 36.000 t/año y pasó a ser de 180.000 t en 2006. En la leche en polvo, producto del que existía una importación de 3.000 t/año en aquella fecha, se ha pasado a 60.000 t en 2006. Lo mismo ocurre en el caso de la caseína y caseinatos [...]

Es de señalar la debilidad en que ha ido cayendo la industria láctea radicada en España, habiendo sido numerosas las empresas que han pasado a manos foráneas o que han desaparecido. Con carácter general, cabe afirmar que la escasez de producción está generando un nivel de precios en el campo que obliga al cese de toda actividad transformadora en aquellos productos donde el factor transporte es menos decisivo...<sup>48</sup>

#### 4.4. Internacionalización empresarial y globalización

##### LIBERALISMO Y GLOBALIZACIÓN

Es muy frecuente que alguien que viene de una profesión de las consideradas libres le diga a un empresario: «Yo, como consumidor, no tengo por qué gastar en una camisa hecha en España el doble de lo que me cuesta si se importa de Corea». Pero lo que no dice es que él, tan liberal, no está dispuesto a rebajar sus honorarios hasta ponerlos al nivel de cualquier colega suyo de ese país donde tan baratas son las cosas... Pues bien, esto no es liberalismo; esto es simplemente la penosa interpretación de un primitivo instinto, disfrazado hoy con el pomposo nombre de economía global [...]. No es posible aceptar sin más que, en nombre de la globalización, haya gentes que no sientan rubor al defender el viejo principio fenicio de que hay que comprar barato y vender caro, y que lo hagan además como si estuviesen descubriendo algo nuevo.

De ser cierto lo que proponen los globalizadores, lo importante no sería dotar al hombre de medios para incrementar sus posibilidades de intercambio de trabajo con los demás hombres, sino hacer fáciles negocios especulativos, de esos que suelen enriquecer a unos y empobrecer a otros [...]. Abogo, pues, por un mundo en que cada nación produzca la leche que necesita [...]. «Y mi negocio ¿qué?», dirán algunos. Pues... no se preocupen, su negocio será finalmente mejor el día utópico en que no haya pobreza en el mundo. Señores, ¡la utopía es negocio! He ahí la verdadera doctrina liberal.<sup>49</sup>

##### LIBERALISMO Y EUROPEÍSMO: «REBAJAR LOS SALARIOS NO SIRVE DE NADA»

Se ha querido hacer un espacio económico único con países cuyas economías son totalmente heterogéneas, y eso es imposible. Requiere abordarlo con apoyatura fiscal y política, y no dejar que el mercado lo arregle. Si se deja actuar al mercado, ocurre lo que está pasando: lo arregla para unos, los que venden, y no lo hace para los que se quedan con el paro y con las deudas [...]. La culpa no es del euro. No es más que una moneda que sirve, como todas para

<sup>48</sup> En F. Rodríguez, 2011: 534.

<sup>49</sup> En F. Rodríguez, 2005: 313-314 y 430.

expresar el valor de las cosas, que depende de sus costes. Y estos costes son diferentes por países. Si los menos competitivos prescinden de la herramienta que supone la propia moneda para, en un momento dado, tratar de proteger sus economías [...]. Planteo abiertamente la creación de los Estados Unidos de Europa, pero eso requiere voluntad política y un esfuerzo solidario de los países más ricos. Si no lo hacen, no podrán seguir vendiéndonos porque no tendremos trabajo y no podremos comprar [...].

Rebajar los salarios no sirve para nada. Clamo por aumentar nuestra capacidad de trabajo. Digo mejor, nuestra capacidad de intercambiar trabajo con otros. En 2015 se acabarán las cuotas lácteas. Una disyuntiva para el Gobierno será decidir si prescinde o no de las producciones del país porque no son competitivas. Yo pregunto: ¿es posible que un país pierda su hegemonía a la hora de nutrir su propia despensa?, ¿tenemos dinero para comprar todo fuera? Habrá que hacer algo, poner algún tipo de regulador que permita que nuestros paisanos se ganen la vida produciendo lo que España necesita. He dicho muchas veces que vivir es antes que competir. El liberalismo no es posible más que cuando las condiciones son homogéneas...<sup>50</sup>

Ni el comunismo, igualando a los hombres por abajo, ha sido capaz de hacer posible la sociedad del bienestar, ni el capitalismo, elevando el techo de las posibilidades individuales, está en condiciones de afirmar que la igualdad en el bienestar puede lograrse sin proteger el trabajo...<sup>51</sup>

#### 4.5. Aplicando los principios (1): el sector lácteo, Asturias, España y Europa

##### GANADERÍA Y GANADEROS

¿Qué es la ganadería de leche española? Es, ante todo, un modo de vida. De ella vive un 10,2 % de la población total española, un 11,1 % de la población activa y un 48,4 % de la población rural. [...]. Además de un modo de vida para los hombres del campo, es un medio para satisfacer las necesidades biológicas de todos. Es, pues, una riqueza nacional.

Bajar los precios de la leche significa bajar la renta de los ganaderos, de unos ganaderos que para nada son responsables de los resultados de una Política Agraria Común que fue diseñada atendiendo a los intereses de otros países, y que, por tanto, en nada benefició a los españoles. Y bajar las rentas de quienes trabajan en este sector, sobre ser un agravio comparativo incuestionable, es a la vez un acicate negativo, una renuncia a participar con la dignidad debida en la producción de riqueza de Europa, y es, en fin, un despropósito: el despropósito de subvencionar el paro en nombre de la economía de mercado.<sup>52</sup>

##### NUESTRA GANADERÍA EN PELIGRO (1984)

La media por explotación de vacas lecheras es en la CEE de 13,2 y en España de 5,1. La media de producción de las vacas comunitarias es de 4.800 L por año, frente a los escasos 3.000 de nuestra cabaña [...]. La producción comunitaria de leche es del orden de 112.000.000 t, frente a 5.800.000 la española. La Comunidad tiene un excedente estructural superior a las 15.000.000 t, y España está prácticamente equilibrada entre producción y consumo humano. La renta lechera bruta del ganadero comunitario es de 2.375.000 pesetas por año; la del ganadero español, de 665.000. En estas condiciones no es ciertamente difícil suponer lo que podría pasar con la cabaña de vacuno española si se la sometiera sin más al principio de libre circulación de mercancías intracomunitario [...].

<sup>50</sup> Cfr. *La Opinión* (La Coruña), 22/1/2012.

<sup>51</sup> Cfr. F. Rodríguez, 2011: «Muchas abejas y un solo vuelo», p. 527.

<sup>52</sup> Cfr. F. Rodríguez, 2005: 195 y 464-465.

El Fondo Europeo para la Ordenación y Garantía de la Agricultura (FEOGA), sobre el cual pivota toda la política agraria común, destina actualmente el 95 % de sus enormes recursos a absorber excedentes, y únicamente un 5 % a mejorar estructuras de producción [...]. Nos encontramos así con que el 52 % del presupuesto agrario comunitario (400.000 millones de pesetas) se destinará a primar y financiar excedentes de leche, y el 25 % se dedica a los cereales. [...] En estas condiciones, y teniendo en cuenta que España no tiene excedentes de leche y es ligeramente deficitaria en cereales, seríamos contribuyentes netos [...]. Pagaríamos impuestos para contribuir a que ellos continúen con sus vacas y tengan nuestros ganaderos que correr el riesgo de prescindir de las suyas. ¡El negocio sería admirable...!<sup>53</sup>

#### EXCEDENTES LÁCTEOS Y RAZONES POLÍTICAS

Este fenómeno del incremento incesante de los excedentes es consecuencia de dos hechos: el primero, que existen en los distintos países comunitarios cerca de diez millones de personas vinculadas a la producción de leche, y que esas son muchas personas para indisponerse con ellas a la hora de afrontar, cada país, unas elecciones generales; el segundo, que en medio de una larga etapa de crisis económica, sin grandes alternativas para la diversificación del trabajo, los países comunitarios han optado por lo superfluo de los excedentes de leche, antes que por hacer engrosar la lista de parados.<sup>54</sup>

#### SUBVENCIONES, FONDOS DE COHESIÓN

Alguien de Escandinavia me objetó una vez [...] que ya bastante esfuerzo estaban haciendo los ciudadanos europeos al contribuir desde sus impuestos a que España reciba fondos de cohesión. A lo que yo respondí que no me parecía un buen asunto, desde ningún punto de vista, cambiar trabajo por subsidios. Y le invité a que propusiera en el Parlamento Europeo exactamente lo contrario: para ellos los fondos y para nosotros la producción o, lo que es lo mismo, el trabajo.<sup>55</sup>

#### ASTURIAS Y LA CEE

Al leer que Asturias perdió el 40 % de las explotaciones ganaderas de producción láctea desde 1986, uno no puede sino estremecerse. No sé a dónde vamos. Tampoco sé si otros lo saben. Pero lo que sí sé es que, en lugar de preservar las explotaciones de tipo familiar, que son células económicas extraordinariamente resistentes, porque su vocación no es ir a las producciones masivas —que siempre entraña riesgo—, sino diversificar la renta entre un conjunto de pequeñas actividades complementarias..., lo que se intenta es hacerlas desaparecer. Sólo en el campo de Asturias, el número de puestos de trabajo perdidos en los últimos años es de 26.000, y las ganaderías lecheras desaparecidas alcanzan ya las 12.800. Mientras, la industria no tiene más remedio que acudir a la importación masiva de leche procedente de Francia y Alemania, al tiempo que España contempla estupefacta cómo crecen sin tregua los parados.

Si nuestra instalación en lo que ya es la Unión Europea ha de hacerse a este precio, no acertamos a entender dónde están las ventajas. Y ante el socorrido argumento de que peor nos iría si estuviésemos fuera, cabría preguntar: ¿a quién?, ¿a quién le iría peor?, ¿al industrial, al contribuyente, al trabajador...?<sup>56</sup>

<sup>53</sup> Ibídем, 2005: 205-206.

<sup>54</sup> Ibídем, 2005: 295.

<sup>55</sup> Ibídém, 2010: 216.

<sup>56</sup> Cfr. F. Rodríguez, 2005: 126-127.

## Asturias en el sector lácteo europeo

En pocos años hemos pasado de más de 21.574 explotaciones en 1993, a 2.400 en la actualidad [...] La cantidad de leche producida en los últimos diez años sigue siendo prácticamente igual, habiendo pasado de una media de 14.000 L por año y explotación, a los actuales 79.000 L [...]; la productividad ha mejorado, pero seguimos estando lejos de los países que marcan las pautas de mercado. Tendría Asturias que doblar su producción para situarnos al nivel de Francia o Alemania. Pero ¿es esto posible? Yo quiero creer que sí.

Y quiero creerlo porque algún día nos quitarán el corsé que limita nuestro trabajo productivo y que hace que nuestros hombres del campo migren hacia la ciudad. Y porque Asturias puede producir por kilómetro cuadrado de superficie al menos tanta leche como Suiza, que no nos anda a la zaga en materia de montañas. Es suficiente con observar la cantidad de terrenos que tenemos en Asturias susceptibles de ser roturados y de convertirse en pastizales... ¡Qué es un asunto político! ¡Ya lo sabemos!<sup>57</sup>

## Asturias: leche y carbón

La leche y el carbón son dos regalos de la naturaleza que esta organización de intereses tan peculiar, llamada Europa, se empeña en negarnos a los asturianos. No nos dejan ordeñar más vacas sobre la parte de la superficie terrestre que nos corresponde, y tampoco nos facilitan las cosas para que podamos ocuparnos en extraer lo que debajo de esta superficie fue almacenado por los siglos. ¡Y después nos invitan a hacer lo que eufemísticamente llaman «cuidar el entorno» practicando el ecologismo, que equivale a hacer ejercicios espirituales paseando por el monte...!<sup>58</sup>

## 4.6. Aplicando los principios (2): Ilas/Reny Picot

### El «espíritu» Reny Picot

En Reny Picot tenemos desde el principio una gran vocación que nos conduce a que, por encima de todo, aspiremos a mejorar nuestra situación, a perfeccionar los medios, a ampliar las fábricas [...]. Todo eso requería no repartir dividendos; todos los beneficios han ido constantemente a la reinversión, a mejorar la empresa. Este es el secreto. Y estamos seguros de que hay que llevar lo que se sabe hacer a distintos países. Esta es la razón que nos mueve a intentar instalar una chimenea que luzca el rótulo Reny Picot en cuantos países podamos. Esta es la fuerza sicológica que mueve nuestro entusiasmo. El beneficio económico que se pueda derivar será, en todo caso, la ponderación de lo que hagamos, pero nunca el objetivo primordial.

La gran cuestión a la hora de analizar la riqueza está siempre en cómo valorar la dificultad para crearla. Y una vez que la riqueza existe es imposible evitar que se filtre hacia abajo. Y es allí, precisamente allí, donde la riqueza vale, donde es necesaria y se justifica.<sup>59</sup>

### La experiencia empresarial americana (2002)

Contar una experiencia como la nuestra en América es algo que no se puede hacer sin partir de una reflexión previa: esto es, sin poner de manifiesto que nuestra empresa se había especializado antes en España precisamente en no especializarse, lo que equivale a decir que se había especializado en procurar hacer con la leche cosas diversas.

<sup>57</sup> Cfr. F. Rodríguez, 2010: 224-225.

<sup>58</sup> Cfr. F. Rodríguez, 2011: 79.

<sup>59</sup> En J. Morán. 2010, «Memorias», 4.

Y es que, en efecto, el carácter autárquico de buena parte de la producción española en los años que van de la terminación de la guerra civil hasta la década de los ochenta dio lugar a un mercado muy cerrado y a la vez muy condicionado por series de producción de escala más bien reducida. Ello obligó a muchas industrias que querían crecer a dar más importancia a la «diversidad» que a la «especialidad». Lo que fue nuestro caso [...].

Nos encontramos con que en 1980, año en que España comienza el camino que la llevaría a integrarse en la CEE, sabíamos hacer muchas cosas que eran susceptibles de un desarrollo que rebasaba un mercado que iba a dejar de estar cerrado. Podíamos, por tanto, plantearnos la posibilidad de exportar en un futuro próximo. Solamente faltaba que nuestra, por entonces, tímida tentativa de convertirnos en un país comunitario no tuviese demasiados obstáculos...

Y en 1980 surgió el «por si acaso». Por si acaso tardamos mucho en recorrer el camino hacia Europa. O por si acaso, aunque entremos pronto, no lo hacemos con plenas garantías de supervivencia, lo mejor es (pensamos) instalarnos en otro país y en otra región del mundo. Comenzamos así a razonar sobre una nueva forma de minimización del riesgo que consiste en diversificar por países en lugar de hacerlo por productos. O, lo que es lo mismo, apostar por desarrollar una actividad conocida en distintos países del mundo, en lugar de hacerlo por múltiples actividades, muchas de ellas no bien conocidas, y a desarrollar únicamente en España.

Pero había que elegir bien el país que sirviera de comienzo a la nueva experiencia [...]. En primer lugar, nos pareció indispensable que el país en cuestión debía de ser de habla hispana. Estábamos seguros de que nuestro principal capital era el lenguaje [...]. En segundo lugar, nos pareció también importante instalarnos en un lugar donde la estabilidad política estuviese asegurada. En tercer lugar, decidimos que una moneda fuerte era condición a tener en cuenta. Y, por último, nos hacía falta un país cuyos recursos naturales permitieran hacer castillos en la tierra y no en el aire [...].<sup>60</sup>

## BIBLIOGRAFÍA

- BOWLES, Guillermo (1775): *Introducción a la historia natural y a la geografía física de España*, Madrid: Imprenta Real.
- CASADO, P. (1985): *Guía de industrias lácteas españolas*, Madrid.
- CANALS, Salvador (1900): *Asturias. Información sobre su presente estado moral y material*, Madrid.
- CAVEDA Y NAVA, J. (1851): *Memorias sobre los productos de la industria española reunidos en la Exposición Pública de 1850*, Madrid.
- COLLANTES, F. (2012): *El consumo de productos lácteos en España, 1950-2010*. Documentos de Trabajo: III Encuentro Anual de la AEHE (Asociación Española de Historia Económica), Universidad de Santiago.
- BARCIELA, C., y M.ª I. LÓPEZ ORTIZ (2003): «La política industrial del franquismo en el sector de la alimentación», en C. Barciela y A. Di Vittorio (eds.): *Las industrias agroalimentarias en Italia y España durante los siglos XIX y XX*, Universidad de Alicante, pp. 83-101.
- CUARTAS, Javier (2010): «Illes, medio siglo de la única multinacional láctea española», en *La Nueva España*, 27/09/2010.
- DOMÍNGUEZ MARTÍN, R. (2003): «La industria láctea en España, 1830-1985», en C. Barciela y A. Di Vittorio (eds.): *Las industrias agroalimentarias en Italia y España durante los siglos XIX y XX*, Universidad de Alicante, pp. 457-497.
- FEIJOO Y MONTEMNEGRO, D. Fr. Benito [1739]: *Teatro crítico universal o Discursos varios en todo género de materias, para desengaño de errores comunes*, tomo VIII, Madrid: Real Compañía de Impresores y Libreros.
- FERRER REGALES, M. (1963): *La ganadería bovina en la región cantábrica*, Oviedo: Instituto de Estudios Asturianos.
- FUERTES ARIAS, R. (1902): *Asturias industrial. Estudio descriptivo del estado actual de la industria en todas sus manifestaciones*, Gijón.

<sup>60</sup> En F. Rodríguez, 2010: 255-256.

- GARCÍA FERNÁNDEZ, J. (1975): *Organización del espacio y economía rural de la España Atlántica*, Madrid: Siglo XXI.
- GIL, Carlos (2008): «Oportunidad histórica para el sector lácteo español», en *Industrias Lácteas Españolas*, núm. 357-358.
- JOVELLANOS, M. G. de [1781] (2008): «Discurso económico sobre los medios de promover la felicidad de Asturias» y «Carta sobre la industria de Asturias (Cartas a Ponz)» [1795], en V. Llombart i Rosa y J. Ocampo Suárez-Valdés (eds.): *Jovellanos. Obras Completas. Tomo x. Escritos económicos*, Oviedo: Instituto Feijoo de Estudios del Siglo XVIII y Ayuntamiento de Gijón, KRK Ediciones.
- LANGREO NAVARRO, A. (1994): «La situación y los cambios recientes en el sistema lácteo español», en *Revista Española de Economía Agraria*, núm. 170, pp. 115-143.
- (1995): *Historia de la industria láctea española: una aplicación a Asturias, 1830-1995*, Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica.
- (2007): «El sector lácteo español», en *Agricultura Familiar en España*, pp. 198-209.
- LLORDÉN MIÑAMBRES, M. (2000): *Un ejemplo de los comerciantes capitalistas y empresarios innovadores en la Asturias del siglo xix: Casimiro Domínguez Gil*, Oviedo: Real Instituto de Estudios Asturianos.
- MALASSIS, L. (1997): *Les trois âges de l'alimentaire: essai sur une histoire sociale de l'alimentation et de l'agriculture*, París: Cujas.
- MARTÍN AYUSO, D. (1899): *Sobre agricultura. Memorias, artículos doctrinales y diversos escritos colecciónados y reimpresos*, Oviedo: Imp. Pardo, G. y C.ª.
- MARTOS, P. (1989): «Las empresas lácteas españolas en la hora europea: mercado y dinamismo industrial», en *Revista Española de Lechería* (3.ª época), núm. 12, pp. 24-30.
- MATALLANA, S. (1947): «Distribución de la leche en núcleos urbanos», en *Ganadería*, núms. 44 y 45, pp. 71-71 y 154-157.
- (1958): «El plan nacional de centrales lecheras y su situación actual», en *Tierras del Norte*, núm. 22, pp. 9-17.
- MATARRUBIA, J. C. (1989): «Industrias lácteas: evolución marcada por el crecimiento», en *Revista Española de Lechería* (3.ª época), núm. 10, pp. 18-20.
- MORÁN, Javier (2010): «Francisco Rodríguez, fundador y presidente de Industrias Lácteas Asturianas (Reny Picot): Memorias», en *La Nueva España* (29/10/ al 3/11 de 2010).
- MUÑOZ PRADAS, F. (2009): *Población y consumo. Una reconstrucción de las poblaciones consumidoras de leche en España, 1925-1981*, Documentos de Trabajo: Universidad Autónoma de Barcelona.
- NADAL, J. (1992): «De la manteca al hierro y al cinc. La industrialización asturiana de 1850 a 1935», en *Moler, tejer, fundir. Estudios de historia industrial*, Barcelona: Ariel, pp. 155-210.
- NAREDO, M., y F. BAJO (1916): *El ganado bovino en Asturias*, Madrid: Asociación General de Ganaderos (memorias premiadas).
- NICOLAU, R., y J. PUJOL (2011): *Aspectos políticos y científicos del modelo de transición nutricional*, Documento de Trabajo 11-05: SEHA, Universidad de Murcia.
- OVIEDO Y PORTAL, R. (1844): *Informe sobre las causas de la decadencia de la ganadería en Asturias y medios de mejorarla*, Oviedo.
- OCAMPO SUÁREZ-VADÉS, J. (1987): *La economía asturiana al final del Antiguo Régimen. Las manufacturas, 1750-1850*, Oviedo: Consejería de Cultura, Principado de Asturias.
- (1990): *Campesinos y artesanos en la Asturias preindustrial, 1750-1850*, Biblioteca Histórica Asturiana (25), Gijón: S. Cañada editor.
- PAÑEDA FERNÁNDEZ, C. (1985): «La economía rural en Asturias», en *Enciclopedia Temática de Asturias: Economía y Sociedad*, tomo VII, capítulo 2, Gijón: S. Cañada editor.
- (1993): «El sector agrario», en *Datos y cifras de la economía asturiana*, Oviedo: SADEI.
- (1999): «Teoría e historia de la PAC», en *Revista Asturiana de Economía*, núm. 14, pp. 7-27.
- (2009): «El futuro del mundo rural en Asturias», en *Economía y Patrimonio en lo rural*, VI Congreso sobre la Rehabilitación Sostenible del Patrimonio Rural: Aula Valdés-Salas de la Universidad de Oviedo y Ayuntamiento de Salas.
- (2010): «Francisco Rodríguez, Reny Picot y los menonitas», *La Nueva España*, 27/12/2010.

- PAÑEDA FERNÁNDEZ, C., y J. BLANCO GONZÁLEZ (1994): «Las transformaciones del sector agrario», en *Historia de la Economía Asturiana*, Valencia: Editorial Prensa Asturiana, vol. III, pp. 784-800.
- RAMOS, R. (1959): *La industrialización de la leche*, Madrid.
- RÍO, A., y S. MATALLANA (1966): «Producción e industrialización de la leche en España», en *Revista Española de Lechería*, núm. 61, pp. 161-168.
- RODRÍGUEZ GARCÍA, Francisco (2001): *Desde un tren de mercancías. (Reflexiones sobre el Mercado Común, el sector lácteo español, la empresa pública y algunas cosas más)*, Madrid: Planeta.
- (2002): «Nuestra experiencia empresarial en América», en *Revista Asturiana de Economía*, núm. 23, abril, pp. 47-55.
- (2005): *El tren prosigue su recorrido: Con la Unión Europea y el sector lácteo al fondo*, Oviedo: Nobel.
- (2010): *Desde Asturias, por el mundo. Reny Picot, 1960-2010*, Barcelona.
- (2011): «Conferencias», «Discursos» y «Reflexiones», en *Parada pero no fonda*, Oviedo: Nobel.
- SAN MIGUEL CELA, J. J. (1981): «La agricultura», en *Historia de Asturias. Edad Contemporánea, II*, Salinas: Ayalga.
- TOWNSEND, Joseph [1791] (1988): *Viaje por España en la época de Carlos III (1786-1787)*, Barcelona: Turner.

Industrias Lácteas Asturianas, S. A. (Ilas):

# UN EJEMPLO DE INTERNACIONALIZACIÓN DISCRIMINADORA<sup>1</sup>

LAURA FERNÁNDEZ-MÉNDEZ<sup>2</sup>

*Universidad de Oviedo*

[fernandezmlaura@uniovi.es](mailto:fernandezmlaura@uniovi.es)

ESTEBAN GARCÍA-CANAL

*Universidad de Oviedo*

[egarcia@uniovi.es](mailto:egarcia@uniovi.es)

MAURO F. GUILLÉN

*Universidad de Pensylvania*

[guillen@wharton.upenn.edu](mailto:guillen@wharton.upenn.edu)

<sup>1</sup> Los autores agradecen a la Fundación Valdés-Salas y, especialmente, al profesor Joaquín Lorences el impulso y apoyo financiero y material recibido para la elaboración de este trabajo, que también se integra dentro del proyecto ECO2010-18718 del Ministerio de Ciencia e Innovación, en el que participa Laura Fernández-Méndez a través de una beca del Programa FPU del Ministerio de Educación. Por último, pero no por ello menos importante, agradecemos a don Francisco Rodríguez el tiempo que nos ha dedicado, así como todas las facilidades dadas para obtener información sobre Ilas.

<sup>2</sup> Autor de contacto: Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas, avenida del Cristo, s/n. 33071 Oviedo (España).



## RESUMEN

Industrias Lácteas Asturianas, S. A. (Ilas) es la primera multinacional española del sector lácteo, con filiales productivas en México, Estados Unidos, Francia, Polonia y China. En este trabajo se presentan los rasgos más destacados de la trayectoria de la empresa, prestando una especial atención a su proceso de internacionalización. El análisis de su particular modelo de negocio, orientado a extraer el máximo potencial de su materia prima, y su modelo de internacionalización discriminadora permiten desvelar nuevas claves acerca de cómo, incluso en sectores tradicionales como el lácteo, las empresas pueden desarrollar una estrategia de crecimiento sostenible a partir de ventajas competitivas clásicas como la eficiencia operativa, la adopción temprana de tecnologías y el capital relacional.

*Palabras clave:* Discriminador; sector lácteo; eficiencia operativa; capital relacional.

## ABSTRACT

Industrias Lácteas Asturianas, S. A. (Ilas) is the leading Spanish multinational in the dairy sector. It has productive subsidiaries in Mexico, United States, France, Poland, and China. This paper summarizes the distinctive features of its growth path, especially highlighting those related to its international expansion. The analysis of its business model, aimed at extracting the full potential of its raw material, and its discriminatory internationalization strategy, shed new light about how, even in traditional sectors, firms can develop a sustainable growth strategy based on classic competitive advantages like operative efficiency, the early adoption of technologies and relational capital.

*Key words:* Discriminator; dairy sector; operative efficiency; relational capital.

*Códigos JEL:* M10, M16, F23.

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Puede una empresa convertirse en multinacional sin contar con una tecnología de vanguardia ni marcas renombradas? En este trabajo se analiza el caso de una empresa que lo ha conseguido, compitiendo además en un sector tradicional como es el lácteo y siguiendo una particular estrategia de internacionalización, merecedora de una atención especial que se conoce con el nombre de internacionalización discriminadora.

Ciertamente, convertirse en una empresa multinacional sin contar con tecnología de vanguardia ni marcas renombradas a nivel internacional es algo cada vez más habitual. De hecho, el panorama competitivo global está cada vez más poblado por empresas multinacionales que tienen sus orígenes en países que no se encuentran entre los más avanzados del mundo desde un punto de vista tecnológico o de reputación de marca. Estas «nuevas» multinacionales proceden: 1) de economías con un nivel de ingresos medio-alto como España, Irlanda, Portugal, Corea del Sur o Taiwán; 2) de economías emergentes como Brasil, Chile, México, China, India o Turquía; 3) de países en vías de desarrollo como Egipto, Indonesia o Tailandia; o 4) de países ricos en petróleo como los Emiratos Árabes Unidos, Nigeria, Rusia o Venezuela. A nivel mundial podemos encontrar dos indicadores que ponen de manifiesto la importancia que las «nuevas» multinacionales han alcanzado en la economía global. Por un lado, la consultora Boston Consulting Group ha venido publicando una lista de los llamados *retadores globales*, empresas que aspiran a ocupar posiciones de liderazgo a nivel global en sus respectivas industrias y la mayoría de las cuales son importantes inversoras en el exterior. China encabeza el ranking, con 36 empresas, e India se sitúa en segundo lugar, con 20, seguida de Brasil, con 14, y México, con 7 multinacionales. En la lista no aparecen empresas españolas, irlandesas, surcoreanas o tailandesas;<sup>3</sup> por otro lado, analizando el Fortune Global 500 de las empresas más grandes del mundo en términos de ingresos, puede observarse también la creciente presencia de estas multinacionales. China, con 46 empresas, nuevamente encabeza el ranking, seguida de Corea del Sur y España, con 10 multinacionales cada una dentro de dicho listado. En total las empresas integrantes de este ranking pertenecientes a estos países ascendían a 106 empresas, más del 20 % del total.

Las «nuevas» multinacionales operan internacionalmente utilizando múltiples formas, desde alianzas y empresas conjuntas hasta subsidiarias de plena propiedad. Algunas de estas multinacionales son pequeñas y están enfocadas en el producto, mientras otras son grandes e incluso se diversifican en varias líneas de producto e incluso industrias. A pesar de que no suelen contar con la mejor tecnología de vanguardia o marcas

<sup>3</sup> Cfr. BCG, 2009.

renombradas a escala mundial en sus respectivas industrias, se han expandido por el mundo utilizando fórmulas innovadoras. En concreto, la excelencia en la ejecución y fabricación, la experiencia en gestionar alianzas y adquisiciones, la capacidad para desenvolverse en países con entornos institucionales débiles y la experiencia en nichos de mercado específicos han sido las que han estado detrás de la internacionalización acelerada de empresas españolas y de países emergentes que ahora están compitiendo de tú a tú con los líderes globales de sus industrias.<sup>4</sup> Pese a la importancia cuantitativa de este fenómeno, es poco lo que se conoce acerca de las estrategias seguidas por estas compañías. Aunque recientemente se han venido introduciendo diferentes tipologías de las estrategias seguidas por estas empresas,<sup>5</sup> es mucho lo que queda por conocer acerca de las implicaciones y condiciones de efectividad de cada una de estas estrategias. En este artículo se analiza el caso de Industrias Lácteas Asturianas, S. A., una «nueva» multinacional que sigue una de las estrategias de expansión internacional menos estudiada en la literatura, la internacionalización discriminadora. En concreto, se estudian los antecedentes y características de su expansión internacional para discutir posteriormente acerca de las claves que permiten a una empresa seguir con eficacia esta estrategia de internacionalización discriminadora. Previamente se presenta una síntesis de la investigación reciente sobre nuevas multinacionales.

## 2. ¿QUÉ DIFERENCIA A LAS NUEVAS MULTINACIONALES DE LAS TRADICIONALES?

Muchos autores han estudiado las empresas multinacionales procedentes de países emergentes, países en vías de desarrollo, recientemente industrializados, o de rentas medio-altas. Se han referido a ellas utilizando diversos términos como *multinacionales del tercer mundo*,<sup>6</sup> *empresas tardías*,<sup>7</sup> *multinacionales poco convencionales*,<sup>8</sup> *retadoras*<sup>9</sup> o *multinacionales emergentes*.<sup>10</sup> En algunos casos, estas empresas son etiquetadas dependiendo de su región de origen, utilizando términos como *multinacionales dragón*, en referencia a las multinacionales de la región de Asia-Pacífico,<sup>11</sup> o *multilatinas*, en el caso de las multinacionales de América Latina.<sup>12</sup> Los primeros trabajos de esta línea de investigación han centrado su atención tanto en las inversiones verticales como horizontales llevadas a cabo por estas empresas, pero sobre todo en las últimas. Las inversiones verticales tienen como fin el asegurarse bien el suministro de materias primas (crecimiento vertical hacia atrás) o bien la distribución de sus productos (crecimiento vertical hacia delante). Estas inversiones son fácilmente justificables en términos del deseo de reducir la incertidumbre y minimizar el oportunismo cuando se necesitan inversiones en activos específicos, tanto si la empresa multinacional procede de un país desarrollado como si no.<sup>13</sup> Las inversiones horizontales se producen cuando la empresa establece una filial fuera de su mercado nacional con el fin de vender sus productos en el mercado en el que entra, pero sin llegar a abandonar la producción de esos bienes o servicios en el país de procedencia. Las inversiones horizontales de las nuevas empresas

<sup>4</sup> Guillén y García-Canal, 2009; Guillén y García-Canal, 2010a.

<sup>5</sup> Por ejemplo Ramamurti y Singh, 2009; Guillén y García-Canal, 2010a.

<sup>6</sup> Wells, 1983.

<sup>7</sup> Mathews, 2002.

<sup>8</sup> Li, 2003.

<sup>9</sup> BCG, 2009.

<sup>10</sup> Goldstein, 2007; Accenture, 2008; Economist, 2008; Ramamurti y Singh, 2009.

<sup>11</sup> Mathews, 2002.

<sup>12</sup> Cuervo-Cazurra, 2008.

<sup>13</sup> Lecraw, 1977; Lall, 1983; Wells, 1983; Caves, 1996: 238-241.

**CUADRO 1. DIFERENCIAS ENTRE LAS «NUEVAS» MULTINACIONALES  
Y LAS MULTINACIONALES TRADICIONALES**

Dimensión	Nuevas multinacionales	Multinacionales tradicionales
Velocidad del proceso de internacionalización	Acelerada	Desarrollo gradual
Ventajas competitivas	Débiles: desarrollo de recursos requerido	Fuertes: los recursos necesarios están disponibles internamente
Capacidades políticas	Fuertes: empresas acostumbradas a entornos políticos inestables	Débiles: empresas acostumbradas a entornos políticos estables
Trayectoria de expansión	Trayectoria dual: entrada en países emergentes para acceder a sus mercados y en países desarrollados para desarrollar y renovar sus capacidades	Trayectoria sencilla: de países más cercanos a más distantes
Modos de entrada preferidos	Crecimiento externo: alianzas, empresas conjuntas y adquisiciones	Desarrollo interno: filiales de plena propiedad
Adaptabilidad organizativa	Alta, debido a su reciente y relativamente limitada presencia internacional	Baja, debido a sus arraigadas estructura y cultura organizativas

Fuente: Guillén y García-Canal (2010a).

multinacionales, no obstante, son más difíciles de explicar porque se supone que son llevadas a cabo como consecuencia de la posesión de activos intangibles, como son la tecnología, la marca o las habilidades de *marketing*,<sup>14</sup> y las empresas de países en vías de desarrollo no se espera que los posean, al menos no la misma clase de activos intangibles que poseen las multinacionales convencionales.<sup>15</sup> Esta paradoja se hace más evidente con la segunda oleada de inversión en el exterior procedente de países en vías de desarrollo, que comienza a finales de los años ochenta. A diferencia de la primera oleada, que tuvo lugar en los años sesenta y los setenta,<sup>16</sup> las nuevas multinacionales de los ochenta y los noventa, incentivadas por la búsqueda de nuevos mercados e innovaciones tecnológicas, pretenden convertirse en líderes mundiales en sus respectivos sectores, dejando de ser jugadores marginales que invertían en el exterior impulsados por factores de costes.<sup>17</sup>

Las principales características de las nuevas multinacionales, comparándolas con las tradicionales, aparecen recogidas en el cuadro 1. Las dimensiones del cuadro realzan las diferencias clave entre las multinacionales nuevas y las convencionales. Quizá lo que más llama la atención es el ritmo acelerado de la internacionalización de las nuevas multinacionales, a medida que han intentado reducir la distancia entre su cobertura de mercado y la presencia global de las empresas multinacionales de los países más desarrollados.<sup>18</sup> Esta acelerada expansión internacional desafía en cierto modo la teoría tradicional que defiende un proceso de internacionalización gradual por etapas.<sup>19</sup>

Una segunda característica de las nuevas multinacionales es que, independientemente del país de origen, han estado obligadas a superar no solo la desventaja del ex-

<sup>14</sup> Caves, 1996.

<sup>15</sup> Lall, 1983: 4.

<sup>16</sup> Lall, 1983; Wells, 1983.

<sup>17</sup> Mathews, 2006.

<sup>18</sup> Mathews, 2006.

<sup>19</sup> Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977.

tranjero, al encontrarse en una situación de inferioridad frente a sus competidores locales, principalmente como consecuencia del desconocimiento de las características del mercado local, sino también la desventaja de ser recién llegados a la escena internacional y carecer, por tanto, de los recursos y de las capacidades de las multinacionales establecidas de los países más avanzados. Por esta razón, la expansión internacional de las nuevas multinacionales corre en paralelo al proceso de mejora y actualización de capacidades a través del cual los recién llegados buscan el acceso a recursos y capacidades externas para ponerse al nivel de sus competidores más avanzados, reduciendo su diferencial de competitividad con respecto a las multinacionales establecidas.<sup>20</sup>

A pesar de carecer de una dotación de recursos equivalente a la de las empresas multinacionales tradicionales, las nuevas multinacionales tienen, normalmente, una ventaja sobre ellas, y es que tienden a poseer unas capacidades políticas más fuertes. Como las nuevas multinacionales están más acostumbradas a relacionarse con gobiernos discrecionales y/o inestables en sus países de origen, están mejor preparadas que las multinacionales tradicionales para triunfar en países extranjeros caracterizados por un entorno institucional débil.<sup>21</sup>

Estas tres primeras características llevan a otro rasgo clave de las nuevas multinacionales: su trayectoria dual en la expansión internacional. Las nuevas multinacionales se enfrentan a un dilema importante en su expansión internacional: equilibrar el deseo de una mayor cobertura global de mercado con la necesidad de aumentar sus capacidades. Por un lado, pueden hacer uso de las capacidades acumuladas en su país de origen para expandirse a otros países emergentes o en desarrollo; por otro, se ven obligadas a invertir en países más avanzados con el fin de desarrollar sus capacidades.

Una quinta característica de las nuevas multinacionales es su preferencia por el crecimiento externo. Estas empresas utilizan simultáneamente las alianzas globales<sup>22</sup> y las adquisiciones<sup>23</sup> para superar la desventaja del extranjero en el país del socio-objetivo y conseguir acceder a las ventajas competitivas del socio, con el propósito de aumentar sus propios recursos y capacidades.

Una última característica de las nuevas multinacionales es la mayor adaptabilidad organizativa, al no poseer una estructura y cultura organizativas tan arraigadas como en el caso de las multinacionales tradicionales. Mathews señala cómo las nuevas multinacionales de Asia han adoptado una serie de formas organizativas innovadoras que se adaptan a sus necesidades, incluyendo estructuras de red y descentralizadas.<sup>24</sup>

Con todo, las nuevas multinacionales no dejan de ser un conjunto heterogéneo, siendo precisamente en esta heterogeneidad donde radican las claves de su éxito internacional. La creciente preferencia de los consumidores por la diversidad, tanto en lo que se refiere a la diferenciación de productos como en la disponibilidad de marcas comerciales, permite la presencia de una amplia variedad de competidores en el mercado, incluyendo aquellos con capacidades tecnológicas y de *marketing* más débiles que las de las empresas establecidas. Este proceso se ha visto favorecido por la globalización y la aparición de nichos de mercado estrechos presentes en muy diversos países. En este escenario de segmentación global, Guillén y García-Canal identifican las dos variables clave que determinan las estrategias de las «nuevas» multinacionales.<sup>25</sup> En primer lugar, algunas de las «nuevas» multinacionales han optado por operar en segmentos de mer-

<sup>20</sup> Mathews, 2006; Aulakh, 2007; Li, 2007.

<sup>21</sup> Cuervo-Cazurra, 2006; Cuervo-Cazurra y Genc, 2008; García-Canal y Guillén, 2008; Holburn y Zelner, 2010.

<sup>22</sup> García-Canal y otros, 2002.

<sup>23</sup> Rui y Yip, 2008.

<sup>24</sup> Mathews, 2006.

<sup>25</sup> Guillén y García-Canal, 2010a.

**CUADRO 2. UNA TIPOLOGÍA DE LAS NUEVAS MULTINACIONALES  
Y EMPRESAS REPRESENTATIVAS DENTRO DE CADA CATEGORÍA**

Gama de productos	Integración global	
	Baja	Alta
Generalista	<b>Generalista multidoméstico</b> Telefónica Banco Santander	<b>Generalista global</b> Inditex Freixenet
Jugador de nicho	<b>Discriminador</b> Pronovias Duro Felguera	<b>Jugador global de nicho</b> Alsa Gamesa

Fuente: Guillén y García-Canal (2010a).

cado específicos, mientras que otras han seguido una estrategia más generalista. En segundo lugar, algunas empresas han apostado por un enfoque multilocal, adaptando su estrategia a las características de cada país, mientras que otras han preferido un enfoque global, compitiendo con la misma estrategia en todos los países hacia los que se expandían. El cuadro 2 muestra las cuatro configuraciones estratégicas que resultan de la clasificación cruzada de estas dos dimensiones, así como algunos ejemplos que ilustran cada una de esas cuatro configuraciones. Esta distinción entre empresas generalistas y de nicho se refiere a los segmentos cubiertos por cada empresa en los mercados internacionales, más que en el mercado local. Mientras que un jugador de nicho ofrece bienes y servicios en un único segmento, los generalistas ofrecen un conjunto de bienes y servicios posicionados en diferentes niveles de calidad-precio.

Los generalistas multidomésticos son empresas que ofrecen una amplia selección de productos o servicios en todos los segmentos del mercado, pero adaptándolos a las peculiaridades de cada país, mientras que los generalistas globales ofrecen una gama completa de bienes o servicios, pero sin entrar en la adaptación local. Los jugadores globales de nicho son aquellos enfocados en un mismo segmento con independencia del país en el que estén actuando. De este modo, venden productos o servicios similares a precios equivalentes en todos los mercados. Por el contrario, los discriminadores son empresas que ofrecen una combinación específica de producto-segmento que se ajusta a las necesidades de cada mercado. Este tipo de estrategia de internacionalización, introducida por estos autores, está menos estudiada que el resto y, para conocer con más detalle las claves de esta estrategia de internacionalización, en este artículo se analiza en profundidad el caso de Industrias Lácteas Asturianas, S. A. (Ilas).

### 3. INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S. A.

Presentamos a continuación los resultados de nuestra investigación empírica sobre la multinacional Industrias Lácteas Asturianas, S. A. La metodología utilizada para el desarrollo de la misma aparece detallada en el anexo 1.

#### 3.1. Antecedentes de la compañía

Industrias Lácteas Asturianas, S. A. (Ilas), principal empresa multinacional del sector lácteo con capital íntegramente español, es fundada en 1960 en la localidad asturiana de Anleo por su hoy presidente y principal accionista, Francisco Rodríguez, junto a Pablo Mayoral (desde 1987 desvinculado de la compañía), como una productora de

CUADRO 3. PLANTAS PRODUCTIVAS, ACTIVIDADES DE ILAS (2010),  
NÚMERO DE EMPLEADOS Y VOLUMEN DE FACTURACIÓN (2009)

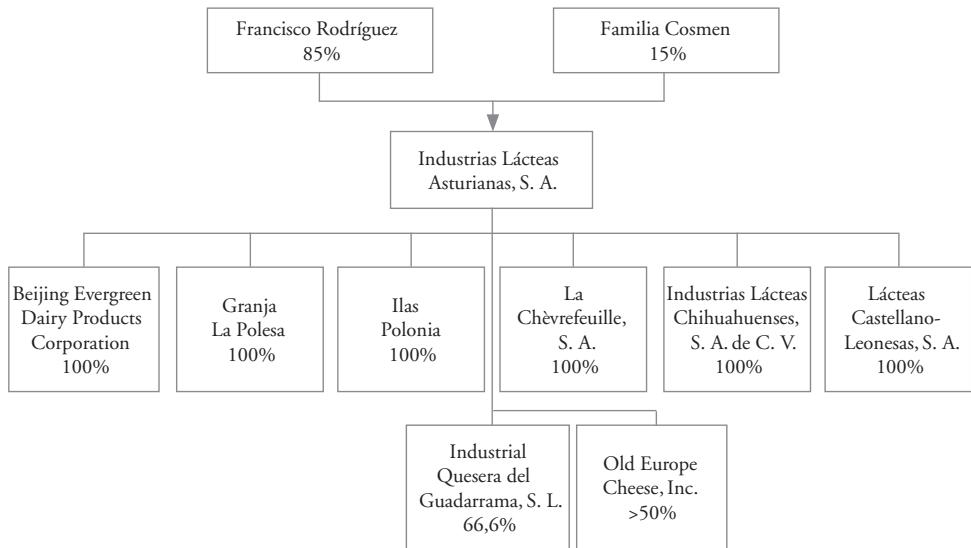
Planta	Actividad	Localización	Núm. empleados (31-12-2009)	Facturación 31-12-2009 (mill. euros)
Industrias Lácteas Asturianas, S. A.	Mantequilla, nata, leche líquida UHT, leche en polvo, quesos fundidos, quesos rallados, postres, salsas, productos dietéticos, productos de alimentación infantil, fraccionamiento de grasa de leche, complementos para la industria farmacéutica	España	604	263
Lácteas Castellano-Leonesas, S. A.	Quesos de gama alta (tradicionales, quesos frescos, quesos para untar), postres de queso, confituras y mermeladas	España	55	28
Industrial Quesera del Guadarrama, S. L.	Fabricación de quesos de pasta blanda (camembert y brie), quesos azules y especialidades de queso fundido	España	20	9,7
Granja La Polesa, S. A.	Fabricación de leche esterilizada en botellas	España	31	12,4
Industrias Lácteas Chihuahuenses, S. A. de C. V.	Fabricación de suero desmineralizado y leche en polvo	México	223	96,9
Old Europe Cheese, Inc.	Fabricación de quesos de tipo europeo (brie, camembert, edam bola, gouda, fontina)	Estados Unidos	75	11,5
Le Chèvrefeuille, S. A.	Quesos de cabra	Francia	22	6
Beijing Evergreen Dairy Products Corporation	Fabricación de mantequilla, leche en polvo, productos UHT	China	n. d.	n. d.
Ilas Polonia	Fabricación de quesos y suero en polvo y mantequilla	Polonia	60	12,7

Fuente: Rodríguez (2010) e Industrias Lácteas Asturianas, S. A.

variedades de quesos de origen francés bajo la marca Reny Picot. Por entonces los quesos franceses eran reconocidos en todo el mundo por su gran calidad, motivo por el cual el fundador se inclina por ese nombre. Realmente, el nombre original era René Picot, pero para evitar una confusión con un nombre propio y posibles problemas legales en un futuro, se decide cambiar la «é» por la «y».

Posteriormente, la actividad de la empresa se fue extendiendo a prácticamente todo tipo de productos lácteos como mantequillas, natas, quesos, leche en polvo e incluso alimentos infantiles como leches y papillas, además de leche líquida. La empresa cuenta con nueve marcas comerciales, emplea a unas seiscientas personas en la matriz de Anleo, exporta prácticamente a todo el mundo y posee fábricas en Francia, Polonia, México, Estados Unidos y China, habiendo realizado recientemente prospecciones en el mercado brasileño. A modo de resumen, se muestran en el cuadro 3 cada una de las plantas productivas y las actividades que desarrollan actualmente. Además de sus plantas productivas en el exterior, la compañía posee una filial comercial en Portugal. En

GRÁFICO I. ESTRUCTURA SOCIETARIA DE LA EMPRESA



Fuente: Sabi y web de la empresa <[www.renypicot.com](http://www.renypicot.com)>.

2009 los ingresos totales de la compañía ascendieron a 388 millones de euros. Desde 1987 la compañía tiene como accionista mayoritario a Francisco Rodríguez, que compra el 50 % que Pablo Mayoral poseía en Ilas desde su fundación. Posteriormente, en 1996 la familia Cosmen, por entonces propietaria de la empresa de transportes Alsa y hoy máximo accionista de National Express, entra en el capital de la compañía como accionista minoritario.<sup>26</sup> La estructura accionarial de Ilas y sus principales empresas participadas aparecen representadas en el gráfico 1.

El modelo de negocio que la compañía ha venido desarrollando se ha basado en dos pilares: de un lado, el aprovechamiento eficiente de la materia prima, la leche, extendiendo sus actividades hacia todos los productos y subproductos resultantes de la transformación de la leche cruda con la ayuda de las tecnologías más avanzadas en cada momento (véase el anexo 2); y, de otro, una estrategia comercial orientada a posicionarse en segmentos no bien atendidos por la competencia. La empresa se encuentra inmersa en una continua búsqueda de combinaciones rentables producto-segmento donde aportar el mayor valor añadido a la materia prima, la leche. Así, a modo de ejemplo, en sus orígenes la empresa elaboraba quesos de tipo camembert, que no se fabricaban en España y solamente se podían adquirir importados, vendiéndolos a un precio elevado. Además de quesos camembert la empresa también fabricaba otros tipos de quesos que se podían vender a unos precios más bajos y atender por tanto a segmentos de menor poder adquisitivo. Posteriormente, otra apuesta comercial innovadora de la compañía fueron las micropastillas de mantequilla para el sector de la hostelería.

Dentro del mercado nacional la empresa no es una de las cinco más grandes en el sector en cuanto a tamaño ni ventas (en el cuadro 4 aparecen recogidas las principales empresas del sector lácteo en España; véase también el gráfico 2 como ilustración de la evolución de los ingresos de la empresa). Por delante de ella se encuentran grupos que poseen niveles de facturación mucho más elevados y que hoy por hoy conforman importantes grupos alimentarios (como Danone, S.A., Lactalis-Puleva, Grupo Leche Pascual o Capsa, entre otros). Ello se debe a que Ilas fabrica una gran variedad de productos

<sup>26</sup> Para más detalles sobre la historia de la compañía, véase *El Exportador Digital* (2002), Cuartas (2010), Morán (2010), Ocampo (2010) y Rodríguez (2010).

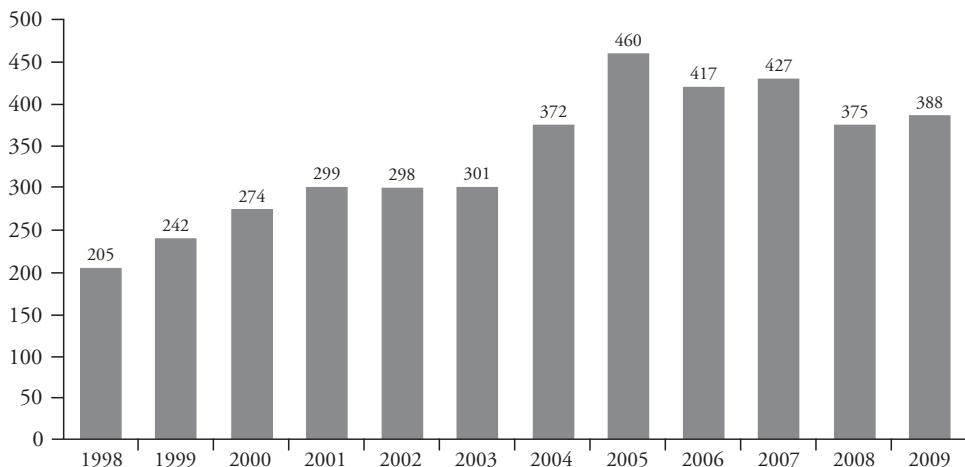
CUADRO 4. PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO ESPAÑOL  
POR VOLUMEN DE VENTAS, 2009

Empresa	Ventas mill. euros
Danone, S. A.	1.419,6
Grupo Leche Pascual, S. A.	782,1
Corporación Alimentaria Peñasanta, S. A.	734,3
Unilever España, S. A.	694
Grupo TGT	525
Grupo Lactalis Iberia, S. A.*	477
Puleva Foods, S. L.*	405,7
Industrias Lácteas Asturianas, S. A.	388
Leche Pascual España, S. L.	341,1

\* Desde septiembre de 2010, Puleva Foods forma parte del grupo Lactalis.

Fuente: Sabi y Alimarket. Ventas referidas a 2009, incluyen también las de otras posibles líneas de negocio.

GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN  
DE INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S. A. (1998-2009)



Fuente: Sabi. Datos en millones de euros.

lácteos, pero en ningún momento trata de copar por completo todos los segmentos de mercado, tan solo aquellos en donde encuentre una rentabilidad adecuada, al tiempo que no cuenta con la diversificación hacia productos no lácteos que tienen algunos de sus rivales. En general, las grandes empresas de este sector, como es el caso de Grupo Leche Pascual o Capsa, tienden a competir vía diferenciación a través del continuo desarrollo de nuevos productos y de la mejora de la calidad de los mismos, al tiempo que realizan fuertes inversiones en publicidad con el fin de incrementar la reputación de su marca. Los competidores de menor tamaño compiten vía costes con el fin de asegurarse el suministro a las empresas de distribución, cuyo poder de negociación es por lo general mayor.<sup>27</sup> Cabe señalar la creciente importancia de las marcas del distribuidor en este sector, que en el caso de la leche líquida actualmente ostentan un 49,6 % de las ventas

<sup>27</sup> Cuervo, 2004; Cuervo y De Silva, 2006.

en volumen, según datos de Nielsen.<sup>28</sup> Industrias Lácteas Asturianas se encuentra situada entre estos dos grupos.<sup>29</sup> Lo que la empresa busca en todo momento es optimizar la combinación producto-segmento dirigiéndose a nichos de mercado específicos donde puede afrontar con solvencia la competencia de ambos grupos de empresas.

Otro rasgo de la empresa, común a todas las empresas de carácter familiar, es el papel que la autofinanciación ha jugado en su evolución. Ilas ha llevado a cabo un crecimiento basado en una continua reinversión de beneficios. Esta decisión ha tenido dos claras consecuencias: por un lado, le ha permitido adoptar las últimas tecnologías y desarrollar una importante presencia internacional; por otro, la autofinanciación ha condicionado el ritmo de crecimiento de la compañía, que ha tenido que acompañarse a la acumulación de beneficios.

### 3.2. Evolución de la empresa

En los años sesenta, cuando se funda Ilas, el sector lácteo español se encontraba aún en una etapa inicial de desarrollo, con muy poca industrialización. Como rasgo característico de la producción lechera en España cabe reseñar la estacionalidad de la misma, característica que Ilas sabría aprovechar llegado el momento.

Antes de la fundación de Ilas, Francisco Rodríguez estuvo al mando de la fábrica de quesos que Mantequerías Rodríguez poseía en El Escorial. En 1958, para aumentar su conocimiento sobre la fabricación de variedades de origen francés, pasó tres meses en Francia en una fábrica de quesos adquiriendo el saber hacer necesario para la elaboración de quesos de pasta blanda tipo camembert. Dos años después, Francisco Rodríguez toma la iniciativa para comenzar a producir este tipo de quesos de forma independiente, constituyendo para ello Ilas. Tras un año de actividad, la empresa decide realizar otras variedades de quesos que tuvieran más fácil conservación y permitiesen mejorar los costes indirectos. En estas variedades la grasa de la leche era sustituida por otros tipos de grasas de menor coste, como lo era por ejemplo el sebo, acumulándose un excedente de grasa láctea a partir de la cual la empresa comienza a elaborar mantequilla.

La elaboración de mantequilla experimenta un nuevo impulso a partir de los años setenta con el auge de la leche descremada, que genera en el mercado un excedente de grasa láctea, y, sobre todo, con la instalación en 1970 de una cámara de secado que les va a permitir consolidarse también como productores de leche en polvo. Como consecuencia del aumento de la producción lechera, en 1974 se produce la ampliación de la fábrica con una nueva planta de secado de leche y de suero, aprovechando de este modo ese aumento de la producción de leche para entrar en nuevos mercados como el de la leche en polvo descremada. A su vez, esta última actividad aseguraba el aprovisionamiento de materia grasa para la elaboración de mantequilla.

A mediados de los años setenta se desarrollan colaboraciones con importantes laboratorios para la mejora tecnológica en el tratamiento del suero. Gracias a estas colaboraciones se pudo descomponer el suero lácteo en fracciones de forma que la compañía pudo entrar en el campo de las leches infantiles y maternizadas.<sup>30</sup> Nuevamente la em-

<sup>28</sup> «El puzzle lácteo nacional sigue sin encajar», en *Expansión*, 10/03/2010.

<sup>29</sup> Cuervo y De Silva, 2006.

<sup>30</sup> Las proteínas que se pueden encontrar en el suero de la leche constan de varias «fracciones». Las fórmulas infantiles lo que buscan es intentar asemejarse a la leche materna; para ello se hace uso del suero lácteo, que es donde se pueden encontrar mayores cantidades de lactoalbúmina, un tipo de proteína sérica, que es la más abundante en la leche materna. Principalmente se utiliza el suero desmineralizado. Este tipo de suero es el resultado de tratar el suero sobrante en la elaboración del queso, siendo también utilizado en la industria farmacéutica. Cfr. Rodríguez, 2010.

#### CUADRO 5. CRONOLOGÍA DE ILAS

Año	Hecho relevante
1960	Se crea Industrias Lácteas Asturianas, S. A.
1965	Mantequerías Rodríguez es adquirida por Industrial Quesera del Guadarrama (de la que Ilas poseía un 66 %)
1969	Primera ampliación de la fábrica. Primera cámara de secado
1970	Se inicia la elaboración de mantequillas
1973	Se crea La Polesa, en la que Ilas participa en menos de un 15 % del capital
1974	Segunda ampliación de la fábrica. Segunda planta de secado de suero y leche
1975-1985	Se consolidan como primeros fabricantes de mantequilla y leche en polvo Colaboración con laboratorios para el tratamiento del suero Se especializan en leches infantiles y maternizadas Se inician en la leche UHT
1982	Creación filial en México junto con la familia Cosmen
1983	Acuerdo con Parmalat
1987	Francisco Rodríguez adquiere el 50 % que su socio Pablo Mayoral poseía en Ilas
1988	Adquisición de la mayoría del capital de Old Europe Cheese Inc. Estados Unidos
1990	Compra empresa en Francia
1991	Adquiere Montelarreina
1994	Alcanza un acuerdo tecnológico con la empresa China Dairy
1995	Crea empresa en China junto con la familia Cosmen y socios locales Creación de Cogeneración de Navia, S. A.
1996	Los Cosmen entran en el accionariado y en el consejo de administración de Ilas Rompe acuerdo con Parmalat
1997	Creación filial comercial en Portugal (Ilas Portugal)
2000	Se hace con el 100 % de La Polesa
2002	Ilas recibe el premio Asturcón de Oro (concedido por Asociación de Exportadores Asturianos Exportastur)
2007	Compra de una cooperativa en Polonia Amplía la planta mexicana con una inversión de 6,9 millones de euros Amplía su filial de Estados Unidos. Montaje de una instalación de evaporación y secado de suero y la modernización de sus instalaciones de fabricación de pastas prensadas para doblar la capacidad de producción de estos quesos
2009	Entrada en Brasil con la constitución de Ilas Brasil, S. A. Reestructuración de la fábrica La Polesa para elaboración de leche en botellas esterilizadas
2010	Nueva planta para el envasado y procesamiento leche de UHT en cartones combiblok en la fábrica La Polesa

presa busca dotarse de la tecnología más avanzada para sacar provecho, en este caso, del suero sobrante. Se inicia también en esta época la entrada de Ilas en la leche UHT mediante la comercialización de la marca Reny Picot.

A partir de 2003 se comienza a desarrollar en la fábrica de Anleo un proceso único a nivel nacional por el cual se puede separar, fraccionar y recombinar los ácidos grasos

de la leche. Con ello se consigue obtener distintos tipos de mantequilla que pueden ser adaptados a distintas necesidades. Se trata de mantequillas fáciles de untar nada más salir del frigorífico, mantequillas ligeras..., en general productos que hasta ese momento ninguna empresa fabricaba en España. España era por entonces un país deficitario en leche y excedentario en grasa. Como en ocasiones anteriores, Ilas actualiza su tecnología para adaptarse a esa situación y sacar una rentabilidad de la misma.

Como último rasgo a destacar de la evolución de la empresa cabría comentar las estrechas relaciones de colaboración que Ilas ha desarrollado con sus socios industriales, relaciones basadas principalmente en la confianza. La empresa fue la primera en España en tratar el suero por ultrafiltración, tecnología que le iba a permitir entrar en contacto con los laboratorios que por entonces necesitaban fabricar leches maternizadas modernas. En ese sentido, la empresa ha disfrutado de una ventaja de mover primero. El hecho de ser la primera en adoptar esa tecnología le ha permitido forjar importantes relaciones de colaboración con esos laboratorios basadas principalmente en la confianza. Esta confianza es trascendental en el éxito de esas colaboraciones, ya que estas se fundamentan principalmente en mantener en secreto las fórmulas de cada uno de los laboratorios. Obviamente la fórmula de un laboratorio no debe ser conocida por otro; es aquí donde claramente se demuestra la seguridad que estos laboratorios tienen en Ilas. Esta relación con los laboratorios ha propiciado a la empresa la posibilidad de salir al exterior, a países como México, con una base de clientes asegurada.

Para un análisis más detallado de la evolución de la empresa se ha construido el cuadro 5, en el cual aparecen recogidos los hechos más relevantes de la empresa y el año en el que acontecieron.

### 3.3. Internacionalización de Ilas

La expansión internacional ha sido una consecuencia natural del desarrollo del modelo de negocio comentado anteriormente. Ciertamente, la exportación es una oportunidad no solo para vender el excedente que el mercado doméstico no absorbe, sino también para abordar nuevos segmentos de mercado posiblemente desatendidos en otros países. No obstante, a partir de los años ochenta la empresa detecta la necesidad de expandirse mediante inversión directa. De un lado, surge una amenaza para el desarrollo de Ilas, pues su principal materia prima, la leche, está a punto de ver restringida su oferta por el sistema de cuotas lácteas.<sup>31</sup> De otro, surge también una oportunidad: su saber hacer puede ser explotado en otros países donde pueda obtenerse acceso a materias primas a costes más bajos y/o los segmentos de mercado tradicionales de la compañía no estén bien atendidos. Por todas estas razones, la empresa ha optado desde un principio por diversificarse geográficamente en vez de hacerlo hacia otras líneas de negocio fuera de los lácteos. A continuación, se enumeran los aspectos más remarcables de las diferentes filiales productivas establecidas en el exterior.

<sup>31</sup> El sector lácteo se encuentra regulado por la Política Agraria Común (PAC). En 1984, como consecuencia de las medidas de apoyo al mercado desarrolladas por la PAC (principalmente las relacionadas con los precios), se establece un sistema de cuotas para limitar la producción de leche. Debido a esta imposición de límites y a las condiciones en las que España se integró como miembro de la Unión Europea (entonces CEE), España se vio forzada a convertirse en un país deficitario en la producción de leche, obligando a las empresas del sector a importar la leche u otros productos derivados para poder abastecer la demanda nacional. En 2003 se lleva a cabo una reforma por la cual se prolonga el sistema de cuotas hasta 2014, momento en el cual comenzará la liberalización del sector.

## MÉXICO

Su primera experiencia internacional tiene lugar con la apertura en 1982 de Industrias Lácteas Chihuahuenses, S. A., en México. Varios fueron los motivos que llevaron al presidente de la compañía a decidirse por México como país destino de su primera operación internacional. El principal de ellos fue el lenguaje común y la afinidad cultural entre el país de origen y el país destino. Además, México era un país con abundante producción lechera en el que se presentó una oportunidad muy importante: en el estado de Chihuahua existían muchas queserías que no aprovechaban el suero que se obtenía como subproducto de los quesos, por lo que la empresa se plantea ubicar en ese emplazamiento una planta de suero desmineralizado. Estas queserías eran propiedad de los menonitas (descendientes directos del movimiento anabaptista fundado en el siglo XVI en Alemania), que en la actualidad son el principal proveedor de suero y de parte de la leche de esta filial.<sup>32</sup>

El equipo enviado a explorar el mercado observó que las empresas del sector allí instaladas (como era el caso de la multinacional Nestlé) importaban del exterior esa materia prima. La empresa vio en este hecho una oportunidad de explotar un nicho de mercado comenzando a producir ese suero desmineralizado.<sup>33</sup> Hoy en día la planta mexicana fabrica leche en polvo; es la única productora de suero desmineralizado en México y exporta a Europa y Asia (principalmente a China). Sus principales clientes industriales son Nestlé y la empresa pública Liconsa. Esta última se dedica a abastecer de leche líquida, en polvo y maternizada a las personas más necesitadas. En un futuro es probable que su actividad comience a orientarse a la producción de leches maternizadas, al igual que se ha hecho en España.<sup>34</sup>

A pesar de la existencia de un lenguaje común y una afinidad cultural entre ambos países, así como una abundante producción lechera, también existieron ciertos inconvenientes que se intentaron solventar de la mejor forma posible. La debilidad de la moneda aconsejaba no realizar grandes inversiones, pero la creación de una nueva fábrica o la adquisición de una empresa entraña considerables sumas de dinero. Ilas toma la decisión de realizar las mínimas inversiones en el país y para ello opta, en un principio, por alquilar las instalaciones en vez de construirlas ellos mismos o adquirirlas.<sup>35</sup> En el comienzo de esta aventura internacional le acompaña la familia Cosmen, que va a ser su aliado a lo largo de su proceso de internacionalización (concretamente en su entrada en Estados Unidos y China). En este caso, la familia Cosmen contaba con una participación minoritaria en la empresa mexicana y su aportación fue meramente financiera.

## ESTADOS UNIDOS

La siguiente parada en su camino hacia la internacionalización fue Estados Unidos. Una vez asentados en México y constatado el éxito de su filial, Ilas decide cruzar la frontera hacia Norteamérica. Este hecho se produce en 1988 con la compra de la mayoría de una factoría local denominada Old Europe Cheese, Inc., situada en Benton Harbor, Michigan.<sup>36</sup> Esta factoría está dedicada por entero a la fabricación de quesos de estilo europeo (brie, camembert, edam bola, gouda, fontina) y junto con la fábrica de

<sup>32</sup> Morán, 2010.

<sup>33</sup> Rodríguez, 2002.

<sup>34</sup> Rodríguez, 2002.

<sup>35</sup> Rodríguez, 2002.

<sup>36</sup> Cuartas, 2010.

Zamora (el Señorío de Montelarreina), ha sido merecedora de varios premios internacionales por sus quesos.

En un principio, en esta fábrica se producían únicamente quesos camembert y brie, pero pronto se amplió la planta para poder producir quesos de tipo edam y gouda. Las razones que llevaron a esta ampliación fueron las mismas que originaron la ampliación de la fábrica de Anleo en 1961: obtener un mayor volumen y reducir los costes indirectos. Recientemente se ha procedido también al desarrollo de una planta para el procesamiento del suero sobrante con destino a la alimentación animal.

La principal razón que lleva a la empresa a fabricar quesos franceses en Estados Unidos es que en aquel momento solo se encontraba fabricando ese tipo de quesos la empresa francesa Bongrain; el resto de quesos que se comercializaban en el mercado eran importados.

Al principio la actividad comercializadora se dejó en manos de la empresa local Dan Carter, Inc. Posteriormente esta empresa fue vendida, produciéndose con ello un distanciamiento entre los nuevos dueños e Ilas, por lo que la empresa finalmente opta por gestionar ella misma la comercialización de sus quesos.

#### FRANCIA

Tres años después de su entrada en Estados Unidos, en 1990, Ilas adquiere Le Chèvre-feuille, una pequeña fábrica de quesos francesa que pasaba en esos momentos por serias dificultades financieras. En un primer momento la gestión de la fábrica se deja en manos de personal local. Sin embargo, los malos resultados obtenidos durante ese período determinaron que finalmente Ilas se decantase por tomar las riendas de la gestión de la empresa y situar al frente de la misma a un director español procedente de la matriz de Anleo, origen de prácticamente todo el personal que ha dirigido las diferentes filiales internacionales de la compañía.<sup>37</sup> De esta manera Ilas hace su entrada en el mercado europeo a través de la elaboración de quesos de cabra.

#### CHINA

En 1995 la empresa decide dar el salto al continente asiático entrando en China. Se trataba de un mercado prometedor en cuanto a su potencial de crecimiento. Por entonces la leche no era un producto que se consumiese habitualmente salvo en la edad de lactancia. A pesar de ello la empresa decide introducirse en el país. En esta ocasión también acude acompañada por la familia Cosmen, cuya empresa de transportes, Alsa, se encontraba presente en el país asiático desde hacía por entonces once años. Ambas constituyen una *joint-venture* junto con una empresa local propiedad del ayuntamiento de Pekín. El porcentaje de participación de Ilas y de la familia Cosmen ascendía a un 51 %, siendo Ilas la que se encargaba de la gestión de la compañía. La fábrica se dedicaba a elaboración de leche en polvo y mantequilla.<sup>38</sup> Posteriormente, se vio que esa alianza no funcionaba bien e Ilas se hace con la totalidad de la empresa conjunta, pasando a ser su único accionista. Uno de los motivos de la ruptura fueron las dificultades para alcanzar acuerdos sobre los precios de la materia prima, ya que en este país los precios de la leche varían mucho de unas regiones a otras.<sup>39</sup> Actualmente,

<sup>37</sup> Rodríguez, 2010.

<sup>38</sup> «Yogures y leches españoles en China», Especial Negocios de *El País*, 11/06/1995.

<sup>39</sup> Rodríguez, 2010.

esta empresa se dedica a la fabricación de mantequilla, leche en polvo y otros productos lácteos.

La evolución de la compañía en China ha sido muy lenta y en la actualidad su actividad es bastante reducida. El principal motivo de esta situación es el escaso desarrollo del mercado de consumo de productos lácteos, así como el bajo poder adquisitivo de los habitantes de este país. El escaso interés de este mercado por los quesos y, por tanto, por la mayor parte de los productos que elabora *Ilas* hace que las expectativas de la empresa en este mercado no sean muy buenas.

#### POLONIA

La puerta hacia los países del Este se abre en el momento en que la empresa adquiere en 2007 la totalidad de la Cooperativa Lechera de Ciechanów, en Polonia. En concreto, desde Polonia la empresa pretende acceder al mercado ruso, siendo este país la mejor localización para ello, sobre todo desde el punto de vista de los costes de transporte. Además de servir de trampolín para entrar en los mercados de Europa del Este, podría decirse que la decisión de comenzar a producir en Polonia es una forma de sortear los obstáculos que para *Ilas* supone la PAC. Polonia tenía asignada una cuota de producción de nueve millones de toneladas, lo que suponía casi un 50 % más de la asignada a España.<sup>40</sup> En cierto modo esta operación le proporcionó a *Ilas* la posibilidad de asegurarse el suministro de materia prima. A esta filial se ha trasladado parte de las instalaciones de Anleo, donde se han dejado de fabricar quesos de primera transformación. Desde España, *Ilas* importa de la filial de Polonia quesos naturales procedentes de leche de vaca con dos objetivos: por un lado, se pretende abastecer el mercado español de ese tipo de quesos que la empresa prácticamente ya no fabrica en España; por otro, parte de esos quesos se derivan a la fábrica de Anleo, donde se transforman posteriormente en queso fundido y en queso rallado (en hilo y en polvo). En paralelo a las actividades ya comentadas, la filial polaca desarrolla una gama de productos adaptados al mercado local con la pretensión de introducirse en el propio mercado polaco. Durante el año 2010 la empresa se estaba preparando para abrir una nueva línea de producción de quesos edam y gouda adquirida en Alemania. Con ello se pretende comenzar a fabricar productos competitivos en el mercado europeo.<sup>41</sup> En la filial polaca *Ilas* produce quesos y suero en polvo.

#### PERSPECTIVAS DE FUTURO

A lo largo de los años *Ilas* ha llevado a cabo distintas inversiones para modernizar y ampliar las fábricas de Estados Unidos, México y China. Recientemente *Ilas* ha incrementado su presencia en América Latina con el establecimiento de una filial comercial en Brasil (*Ilas Brasil*), en donde se barajan, desde la prudencia que guía la expansión internacional de la compañía, diversas oportunidades de inversión.<sup>42</sup>

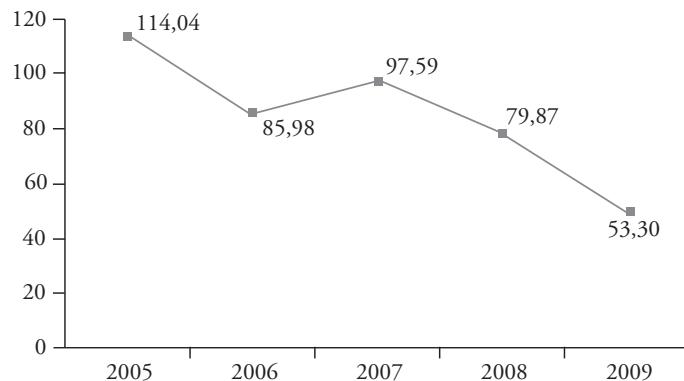
Los mercados internacionales desempeñan un papel clave en la actividad del grupo, no solo por el peso de las plantas extranjeras en la facturación (véase cuadro 2), sino porque para la fábrica matriz de Anleo, las exportaciones suponen también un porcentaje importante de su facturación. En el gráfico 3 se muestra la evolución de las expor-

<sup>40</sup> *El Economista*, 31/07/2006.

<sup>41</sup> Rodríguez, 2010.

<sup>42</sup> Rodríguez, 2010.

GRÁFICO 3. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE LA EMPRESA MATRIZ (2005-2009)  
EN MILLONES DE EUROS



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la propia empresa.

taciones de la empresa matriz durante los últimos cinco años. Es precisamente en esta planta donde se fabrica una mayor variedad de productos (mantecillas, postres, quesos, leche maternizada...), siendo los planes de la compañía retener en España las actividades menos intensivas en leche y con mayor valor añadido.

#### 4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Del análisis de la estrategia de internacionalización seguida por Ilas pueden obtenerse conclusiones relevantes tanto para el ámbito académico como para la práctica de la gestión. De un lado, nos ha permitido profundizar en mayor medida en el análisis de una particular estrategia de internacionalización, como es la estrategia discriminadora, que apenas ha sido estudiada hasta el momento. De otro, el caso permite identificar los factores clave a través de los que una empresa puede desarrollar con éxito una estrategia discriminadora, proporcionando, por tanto, una guía de actuación para los decisores empresariales. En concreto, el caso muestra cómo la continua búsqueda de nuevos segmentos de mercado, combinada con ventajas clásicas como las derivadas de la explotación de la red de relaciones o la eficiencia operativa, puede ser la base sobre la que asentar el crecimiento internacional de una empresa.

Cabría esperar que, en un sector maduro como es el sector lácteo, las oportunidades de crecimiento que tiene una empresa y, más aún, de hacerlo internacionalmente fueran limitadas. Sin embargo, el caso de Ilas nos enseña cómo se puede obtener una amplia variedad de productos de la leche y, lo que es más importante, cómo ese amplio abanico de opciones permite a la empresa buscar y posicionarse en nuevos nichos de mercado en diferentes lugares del mundo, siguiendo una estrategia de internacionalización discriminadora.

Los discriminadores son empresas que eligen diferentes combinaciones de productos a ofrecer y segmentos a servir de acuerdo con las necesidades identificadas en cada mercado. De acuerdo con Guillén y García-Canal,<sup>43</sup> otras empresas españolas que siguen esta estrategia son Pronovias, en el sector de moda nupcial, y Duro Felguera, en proyectos llave en mano. Se trata de empresas versátiles en cuanto a la gama de productos, que encuentran facilidades a la hora de identificar la combinación adecuada de productos para un mercado específico. En el caso de Ilas la estrategia discriminadora es

<sup>43</sup> Guillén y García-Canal, 2010a.

un desarrollo natural de su estrategia en el mercado doméstico. Ciertamente, la actual selección de países en los que se encuentra Ilas no agota las posibilidades de expansión internacional de la empresa y puede parecer reducida si se la compara con la presencia de otros grupos como Lactalis. No obstante, resulta necesario señalar que la empresa está posicionada en los principales mercados con alto potencial de crecimiento, como Brasil, China y el Este de Europa, y ha aprovechado, sin comprometer su estructura financiera, todas las oportunidades de expansión internacional que se le han presentado. De hecho, la internacionalización de Ilas es especialmente remarcable si tenemos en cuenta que son contados los ejemplos de empresas españolas del sector que hayan optado por la internacionalización. Puleva fue pionera en la instalación de una planta en Francia, que posteriormente compró Pascual.<sup>44</sup> Kaiku Corporación Alimentaria,<sup>45</sup> creada en 2004, es otra de las empresas que ha optado por salir al exterior y lo ha hecho hacia Chile, México y Argentina. Sin embargo, ninguna otra cuenta con el nivel de internacionalización y diversidad de oferta de Ilas.

Otra razón por la que el crecimiento de la empresa es especialmente notable es que ha conseguido triunfar en el exterior sin contar con tecnología propia y sin contar con marcas renombradas a escala internacional. Sus ventajas competitivas provienen de la combinación que la empresa hace de su eficiencia operativa (bajos costes) con las otras tres ventajas de las que disfruta: las derivadas de la red de relaciones establecida con sus clientes industriales, de la integración vertical y de sus habilidades de *marketing*. Es esta combinación lo que realmente hace que la estrategia de la empresa sea difícil de imitar y le permite posicionarse en combinaciones rentables de producto-segmento, no solo en el mercado doméstico, sino también en los internacionales. La eficiencia operativa de la que disfruta Ilas como resultado de la temprana adopción de tecnologías y el aprovechamiento de subproductos puede considerarse la base sobre la que se asienta el crecimiento de la empresa. Esta eficiencia operativa le permite a la empresa obtener unas ventajas en costes que van a ser la base de su expansión internacional. Ciertamente, la ventaja en costes es la ventaja clásica que las multinacionales de países emergentes han explotado en otros países de características similares;<sup>46</sup> y encaja con las estrategias de internacionalización seguidas por algunas multinacionales emergentes de la segunda oleada de inversión (una de estas estrategias es la estrategia del optimizador, identificada por Ramamurti y Singh).<sup>47</sup> En el caso de Ilas, las ventajas en costes de las que disfruta le permiten no solo ir a países emergentes (como es el caso de México), sino también a países desarrollados (como es el caso de Estados Unidos). Esta diferencia radica en que las ventajas en costes alcanzadas por Ilas no se centran en los factores considerados tradicionalmente, como por ejemplo la mano de obra barata, sino que se basan en la experiencia que ha acumulado en el uso de las tecnologías que ha adquirido y en las relaciones establecidas con sus socios industriales, basadas principalmente en la confianza y en la posesión de una amplia gama de productos. Más aún, es la combinación de la eficiencia operativa junto con las restantes ventajas la que le permite desarrollar su estrategia discriminadora al posicionar competitivamente la empresa en diferentes combinaciones de segmento-país.

La combinación de la eficiencia operativa con la red de relaciones que mantiene con sus socios industriales permite a Ilas ser competitiva en los países donde también se

<sup>44</sup> En 2009 Pascual se deshace de esta planta. «Reny Picot se hace más multinacional», en *El País*, 15/08/2010.

<sup>45</sup> Hasta 2009 esta empresa pertenecía en su mayoría a la sociedad vasca Iparlat. Tras la venta del 18 % que conservaba en Kaiku, a la suiza Emmi y a la vasca Ipar Kutxa, Iparlat sale definitivamente del accionariado de Kaiku («Iparlat sale del capital de Kaiku tras la venta de su participación del 18,58 % a Emmi e Ipar Kutxa», en *Europapress.com*, 15/04/2009).

<sup>46</sup> Caves, 1996.

<sup>47</sup> Ramamurti y Singh, 2009.

encuentran presentes sus socios o en aquellos desde los que abastecerles en condiciones competitivas, como sucede en el caso de México. Y es que el ser capaces de capitalizar en el exterior la red de relaciones establecida en su país de origen es otra de las características de las «nuevas» multinacionales.<sup>48</sup> La combinación de la eficiencia operativa con la integración vertical dota a la empresa de una amplia experiencia en la realización de múltiples productos, lo que le facilita el posicionamiento en nuevos nichos de mercado. Las ventajas derivadas de la integración vertical son importantes en un sector tradicional como es el lácteo, donde resulta muy complicado diferenciarse si no se cuenta con una marca renombrada a nivel internacional o tecnología propia. El hecho de poseer una cartera de productos tan extensa ofrece a Ilas una amplia diversidad de oportunidades para detectar nuevos nichos de mercado desatendidos por sus competidores. Añadido a estas combinaciones producto-segmento, la empresa ha logrado también posicionarse en nichos de mercado con la ayuda de su experiencia y habilidades comerciales. Así por ejemplo, en la filial norteamericana el propio nombre de la empresa, Old Europe Cheese, denota un claro posicionamiento en quesos de estilo europeo que tradicionalmente han venido teniendo un elevado prestigio a nivel internacional y de los que en este país apenas existían fabricantes en el momento en el que Ilas decide entrar. En este sentido, contar con una marca de apariencia «afrancesada», la experiencia acumulada comercializando en España y otros países este tipo de quesos, e incluso contar con instalaciones productivas en Francia, permite a la empresa competir con garantías en este tipo de segmentos.

Las principales enseñanzas que se extraen de este caso desde el punto de vista de la práctica de la gestión son las siguientes:

1. La estrategia de internacionalización discriminadora es el resultado de la combinación de varias ventajas competitivas (fundamentalmente la experiencia diversa en el sector y las habilidades de *marketing*) que permiten, en función de las características de cada país, detectar segmentos de mercado desatendidos por los competidores allí establecidos. Cualquier empresa que tenga cierto grado de desarrollo en estas capacidades puede seguir esta estrategia.
2. Otra enseñanza que se desprende de este caso y del estudio de las «nuevas» multinacionales es que todos los sectores de la economía tienen futuro en tanto en cuanto las empresas puedan alcanzar una ventaja competitiva a través de la incorporación de conocimiento y tecnología, y la identificación de segmentos de mercado que no estén bien atendidos por la competencia.
3. La carencia de tecnología propia no necesariamente tiene que suponer un freno al proceso de internacionalización de las empresas. Las ventajas derivadas de la temprana adopción de tecnologías pueden ser una base sólida sobre la que sustentar la expansión internacional. Como se ha visto en el caso de Ilas, la temprana adopción de tecnologías ha permitido a la empresa tejer una importante red de relaciones con sus clientes industriales, red que ha sabido explotar a escala internacional sin necesidad de haber desarrollado ella misma tales tecnologías.

<sup>48</sup> Guillén y García-Canal, 2010b.

## ANEXO 1. NUESTRA INVESTIGACIÓN

A la hora de analizar el caso de la empresa se han tenido en cuenta las siguientes cuestiones de investigación:

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?
2. ¿Cuál es su modelo de negocio?
3. ¿Cómo ha sido su proceso de expansión internacional? ¿Modo de entrada, mercados objetivo, estrategias seguidas en cada uno de los mercados?
4. ¿Cuál habría sido la lógica subyacente a la estrategia de expansión internacional seguida?
5. ¿Cuáles son las perspectivas futuras en su proceso de expansión internacional?

El procedimiento seguido para el desarrollo del caso, siguiendo la metodología usada por Doz (1996), así como las sugerencias de Yin (1994) y Eisendhart (1989), ha sido el siguiente:

1. Elaboración de un dossier inicial mediante la búsqueda de información secundaria sobre la empresa, principalmente a partir de noticias de prensa e información corporativa. Se intentó con ello hacer una primera aproximación a la estrategia general de la empresa y a la identificación de su particular modelo de negocio.
2. Se realizó una entrevista al presidente de la compañía, en la cual pudimos confirmar y completar la información contenida en el dossier inicial, así como recabar información relativa a las cuestiones antes mencionadas sobre las que se estructuró la entrevista.
3. Al término de la entrevista, solicitamos al presidente de la compañía que nos pusiera en contacto con otras personas con las que pudiésemos ampliar la información recabada. De este modo entrevistamos al director de la principal planta productiva de la compañía, ubicada en Anleo (Asturias), y al director financiero.
4. Una vez realizadas las entrevistas se procedió a la elaboración del caso describiendo y analizando la estrategia competitiva de la empresa y de una forma más profunda, su estrategia de internacionalización. Este caso fue remitido a la consideración de la empresa para una comprobación final.

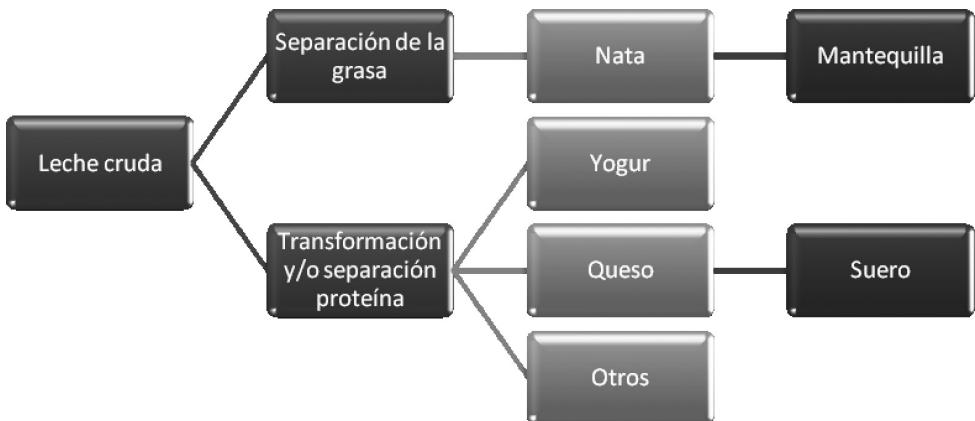
## ANEXO 2. ¿QUÉ PRODUCTOS SE PUEDEN OBTENER DE LA LECHE?

La leche cruda es una materia prima de la que se pueden obtener infinidad de productos. En el gráfico de la página siguiente se muestran los dos principales procesos de transformación de la leche y los diferentes productos lácteos tradicionales que se obtienen de su aplicación.

Los distintos productos lácteos tradicionales se obtienen bien a través de la separación de la grasa o bien mediante la transformación y/o separación de las proteínas que forman la leche.

Mediante el primero de los procesos se obtiene la nata, que no es más que una concentración de los glóbulos grases que contiene la leche. A partir de la nata podemos obtener la mantequilla. A través del segundo de los procesos se obtienen el resto de derivados lácteos tradicionales (yogur y queso, entre otros).

El suero es un subproducto que surge en la fabricación de los quesos y que sirve de base para la elaboración de otros productos, como las leches infantiles o maternizadas, entre muchos otros.



Fuente: elaborado a partir de Romero del Castillo y Mestres (2004)

Aparte de los productos descritos en el gráfico, existen muchos otros que se derivan directamente de la leche cruda. Estamos hablando de la leche líquida en todas sus variedades (entera, desnatada, semidesnatada y leches enriquecidas con calcio, entre otras), de la leche en polvo y de infinidad de postres lácteos que tienen como principal ingrediente la leche (natillas y arroz con leche, entre otros).

## BIBLIOGRAFÍA

- ACCENTURE (2008): «The Rise of the Emerging-Market Multinational», panfleto.
- AULAKH, P. S. (2007): «Emerging multinationals from developing economies: Motivations, paths and performance», en *Journal of International Management*, vol. 13, núm. 3, pp. 235-240.
- BCG (2009): «The 2009 BCG 100 New Global Challengers», panfleto.
- CASTRO RODRÍGUEZ, R. (2007): «El sector lácteo español. Una actividad estratégica y necesaria para los consumidores», en *Distribución y Consumo*, noviembre-diciembre, pp. 68-76.
- CAVES, R. E. (1996): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge-Nueva York: University Press.
- CUARTAS, J. (2010): «Ilas, medio siglo de la única multinacional láctea española», en *La Nueva España*, 27-09-2010.
- CUERVO, A. (2004): «Epílogo», en C. Buxadé Carbó (dir.): *La industria láctea en España. Análisis de su futuro ante los cambios estructurales que se avecinan y posibles soluciones*, Madrid: Fenil, pp. 353-374.
- y P. DE SILVA (2006): «Consideraciones y propuestas sobre Capsa, Clas y su desarrollo futuro», documento no publicado.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2006): «Who cares about corruption?», en *Journal of International Business Studies*, vol. 37, núm. 6, pp. 807-822.
- (2008): «The multinationalization of developing country MNES: The case of multilatinas», en *Journal of International Management*, vol. 14, núm. 2 (junio), pp. 138-154.
- y M. GENC (2008): «Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNES in the least developed countries», *Journal of International Business Studies*, vol. 39, pp. 957-979.
- DOZ, Y. L. (1996): «The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?», en *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm. S1, pp. 55-83.
- ECONOMIST (2008): «The Challengers», en *The Economist*, 10/01/2008.
- EISENDHART, K. M. (1989): «Building theories from case studies research», en *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 4, pp. 532-550.

- EXPORTADOR DIGITAL, El (2002): «Tras las huellas... Industrias Lácteas Asturianas», descargado de <[www.el-exportador.com/122002/imprimir/empresas\\_huellas.htm](http://www.el-exportador.com/122002/imprimir/empresas_huellas.htm)>.
- GARCÍA-CANAL, E., y M. F. GUILLÉN (2008): «Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries», *Strategic Management Journal*, vol. 29, núm. 10, pp. 1.097-1.115.
- C. LÓPEZ DUARTE, J. RIALP CRIADO y A. VALDÉS LLANEZA (2002): «Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies», en *Journal of World Business*, vol. 37, núm. 2, pp. 91-107.
- GOLDSTEIN, A. (2007): *Multinational Companies from Emerging Economies*, Nueva York: Palgrave Macmillan.
- GUILLÉN, M., y E. GARCÍA-CANAL (2009): «The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies», en *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, núm. 2, pp. 23-35.
- (2010a): *The New Multinationals*, Cambridge y Nueva York: Cambridge University Press.
- (2010b) «How to conquer new markets with old skills», en *Harvard Business Review*, vol. 88, núm. 11, pp. 118-122.
- HOLBURN, G. L. F., y B. A. ZELNER (2010): «Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: evidence from the global electric power generation industry», en *Strategic Management Journal*, vol. 31, núm. 12, pp. 1.290-1.315.
- «Industrias Lácteas Chihuahuenses, S. A. de C. V.», <[http://mx.kompass.com/profile\\_MX000263\\_lt/industrias-lacteas-chihuahuenses-s.a.-de-c.v.-gi.html](http://mx.kompass.com/profile_MX000263_lt/industrias-lacteas-chihuahuenses-s.a.-de-c.v.-gi.html)> [s. f.].
- JOHANSON, J., y F. WIEDERSHEIM-PAUL (1975): «The internationalization of the firm – Four Swedish cases», en *Journal of Management Studies*, vol. 12, núm. 3, pp. 305-322.
- JOHNASON, J., y J. VAHLNE (1977): «The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments», en *Journal of International Business Studies*, vol. 8, núm. 1, pp. 23-32.
- LALL, S. (1983): *The New Multinationals*, Nueva York: Wiley.
- LECRAW, D. (1977): «Direct investment by firms from less developed countries», en *Oxford Economic Papers*, vol. 29, núm. 3, pp. 445-457.
- LI, P. P. (2003): «Toward a geocentric theory of multinational evolution: The implications from the asian MNES as latecomers», en *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 22, núm. 2 (julio), pp. 217-242.
- (2007): «Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers», en *Journal of International Management*, vol. 13, núm. 3, pp. 296-318.
- MATHEWS, J. A. (2002): *Dragon multinationals: A new model of global growth*, Nueva York: Oxford University Press.
- (2006): «Dragon multinationals: New players in 21st century globalization», en *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 23, núm. 1, pp. 5-27.
- MORÁN, J. (2010): «Memorias de Francisco Rodríguez. I a IV», en *La Nueva España*, 31-10-2010 a 3-11-2010.
- OCAMPO SUÁREZ-VALDÉS, J. (2010): «Ilas/Reny Picot, 1960-2010: la primera multinacional láctea española», Fundación Valdés-Salas, documento no publicado.
- RAMAMURTI, Ravi, y J. V. SINGH (2009): «Indian multinationals: Generic internationalization strategies», en Ravi Ramamurti y J. V. Singh (eds.): *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Nueva York: Cambridge University Press, pp. 110-166.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, F. (2002): «Nuestra experiencia empresarial en América», en *Revista Asturiana de Economía*, núm. 23, pp. 47-51.
- (2010): *Desde Asturias, por el mundo*, Barcelona: Interpress.
- ROMERO DEL CASTILLO SHELLY, R., y J. MESTRES LAGARRIGA (2004): *Productos lácteos. Tecnología*, Barcelona: UPC.
- RUI, H., y G. S. YIP (2008): «Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective», en *Journal of World Business*, vol. 43, núm. 2, pp. 213-226.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2010): *World Investment Report 2010*, Nueva York: Naciones Unidas.

- WELLS Jr., L. T. (1983): *Third world multinationals: The rise of foreign investment from developing countries*, Cambridge (Massachusetts): The MIT Press.
- YIN, R. K. (1994): *Case study research: Design and methods*, 2.<sup>a</sup> ed., Beverly Hills: Sage.

**Webs corporativas de Ilas y filiales**

<[www.oldeuropecheese.com](http://www.oldeuropecheese.com)>.

<[www.renypicot.com](http://www.renypicot.com)>.



