

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

ILAS/RENY PICOT, 1960-2010: THE FIRST SPANISH MULTINATIONAL DAIRY COMPANY

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.

ILAS/RENY PICOT, 1960-2010: LA PRIMERA MULTINACIONAL LÁCTEA ESPAÑOLA

« 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].

Presentación

En 1992, J. Nadal, maestro de economistas e historiadores, recordaba que «es tópicamente 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 talante 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».

I-. 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.

1.1. 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 Galicia¹, 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 de 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 consiguiente incremento de las cabañas ganaderas². 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,

¹ 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 beneditino afincado en Oviedo:

«¿Pero hay hoy gente más infeliz, que los pobres Labradores? ¿Qué especie de calamidad hay, que aquéllos no padezcan? De las inclemencias del cielo sólo 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 lactificio, 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...».

² Según los datos ofrecidos para 1752 por el *Catastro de Ensenada*, 11 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).

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», presentaba un acusado arcaísmo. Así lo atestiguaba un viajero inglés que recorría nuestra región en 1786:

«Es curioso observar a las mujeres mientras batan 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, 1786³].

Por las mismas fechas, Jovellanos, al dirigirse a la Sociedad Económica de los 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, 1781⁴]

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, cuan 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.

³ Cfr. K. Townsend [1791] (1988), p. 153.

⁴ Cfr. Jovellanos [1781] (2008), p. 293.

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 entriparla; pero ni se fabrican quesos que puedan conservarse tan largo tiempo como los de Holanda, ni se sala la manteca para venderla embarrilada 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. 1795⁵]

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 u comercialización de quesos y mantecas⁶:

«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 dedicasen 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 formula de la manteca salada»⁷. Años después, en 1833, sería Felipe Canga Argüelles, miembro de la sociedad ovetense de Amigos del

⁵ Cfr. Jovellanos [1795] (2008), p. 327.

⁶ Bowles [1775].

⁷ Cfr. J. Ocampo Suárez-Valdés (1987), p. 68, nota 69.

País, editaba una *Cartilla rural sobre la elaboración de manteca*, de gran difusión en Santander y Asturias⁸.

1.2. 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 restantes 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, garantizaran 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 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 realizaban por venta directa.

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

⁸ 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.

1º: *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 galardonados 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 y Rico y repúblicas sudamericanas. Además de la fábrica citada, Casimiro Domínguez poseía otros establecimientos en Caleao (Caso), Liño (Cudillero), San Martín de Luiña, Muñas (Valdés), La Robla y Lillo (León), Baralla (Lugo) y Peares (Orense)⁹. En 1850, en la Exposición Industrial madrileña de 1850, J. Rodríguez Sampedro y C^a 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»¹⁰.

Pese a todo, el sector lácteo transformador presentaba notables deficiencias. En 1850, la Sociedad Económicas 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 de bola».

⁹ En los años siguientes se irán ampliando hasta alcanzar los 14 establecimiento en 1879, fecha en que fallece Casimiro. La sociedad pasará a manos de su hijos y se mantendrá en activo hasta 1930: Cfr. Fuertes Arias (1902) y Llorden Miñanbres (2002).

¹⁰ Véase J. Caveda y Nava (1851)

En la misma convocatoria se ofrecían 400 reales «al que presente la mejor vaca cuyo pese llegue al menos a las 400 libras», y «patente de socio a quienes, hasta el año 1850, acrediten haber aclimatado en la provincia vacas de Suiza, Holanda e Inglaterra de las razas Hash, Schewiz, Escaut y Durhan¹¹». 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 20 fanegas de tierra, imposibilitaba cabañas de vacuno superiores a las 100 cabezas–, y el hecho de que cuatro quintas parte del vacuno se explotase 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 18 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 colonias¹². 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 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 4 a 6.000 cajas anuales. Giraba bajo la razón social *Hijos de Vicente Velarde* –un comerciante con casa de banca oriundo del Pas.

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

¹¹ Cfr. *Boletín Oficial el Principado de Asturias*, 1849, pp. 3-5.

¹² Más información en <http://www.arias.es/public/index.php=Historia>

Roncal –que, por su curación, podían transporte a distancia–, la mayor parte de las elaboraciones, por tratarse de quesos frescos, se comercializaban in situ. Hay que esperar a 1840 para censar la 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, inherentes 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 los pioneros de las mantequerías y queserías urbanas de venta directa: los Domínguez Gil, Lavandera, Velarde o De la Llana.

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 1 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 en que 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.

2º: 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 Canovas, 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 mercado¹³». 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 litros 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.

¹³ Véanse S. Canals (1900), y D. Martín Ayuso (1899). Este último, estimaba el rendimiento diario de leche entre 3 y 5 litros, 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 litros diarios. La casusa la situaba Ayuso en la falta de especialización y en el hecho de que en Asturias «se las dedicase a muchos trabajos del campo».

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 eminente Mr. Pasteur» -embotellaba 700 litros al día en recipientes de litro y medio «cerrados herméticamente y precintados»; manteca fina, «igual a las tan renombradas de Copenhague y noroeste de Francia –a partir de 3.000 litros diarios de leche recogidos en un radio de 2 a 14 km, y comercializada en panes o bloques de 5 a 10 kg; y, por último, 1.500 litros diarios de leche desnatada que «vendía a precios reducidísimos». Se lamentaba, no obstante, que el escaso desarrollo del ferrocarril impidiese ampliar los mercados¹⁴.

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 litros diarios de leche y, además, embasaba 2.000 litros 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 Porreo (Villaviciosa) de extensas praderías para la cría y reproducción de razas vacunas flamencas y holandesas, lo que le permitía integrar verticalmente todo el proceso

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

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 litros de leche al año—. En Oviedo, en 1898, el marqués de San Feliz había escriturado *La primera de Asturias*. Con un con un capital de 100.000 –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, gruyere, Port du Salud, Pon Lèveque y cabrales. Además, existían queserías y mantequerías familiares y artesanales en otras muchas localidades asturianas¹⁵.

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

- la incorporación de las máquinas de deslechado, melaxado, desnatadoras 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 multiplicará la red de lecherías y mantequerías y, en la misma medida, será 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.
- 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.

1.3. 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

¹⁵ Entre otras: Viuda de Manuel Martínez (Salas), B. Domínguez Gil (Tineo), M. González Posada (Gijón), Timoteo Ceñal (Cancienes)... Para más detalle, véanse: J. Gutiérrez Mayo y G. Álvarez Uría(1094) –*Guía general de Asturias* (Gijón)–, además de los *Anuarios Industriales y Mercantiles y guías comerciales* editados en estos años.

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 elche líquida –el consumo por habitante y año pasará de 36,7 litros 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»¹⁶ (Malassi, 1987) 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 pasteurizada, aunque no desconocida, tenía escasa presencia comercial, y la adulteración era un episodio frecuente¹⁷.

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 agro-lecheros 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 lacteadas¹⁸. Sólo hacia 1925 irán ganando

¹⁶ Véase L. Malassi, 1997.

¹⁷ Véase F. Collantes, 2012.

¹⁸ 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 pasteurización –minimiza la

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 industrial¹⁹, hallándose la media española en el 18%. Antes de 1936, este porcentaje no superará el 20%²⁰. Y aún 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,

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 52-55% en el caso de la leche concentrada pasteurizada, de 70-72% 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, bomboneras...). Dentro de las leches concentradas, la leche en polvo –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 pasteurizada o esterilizada (uperizada). La mantequilla se obtiene batiendo la nata pasteurizada –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 pasteurización 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.

¹⁹ 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), del 36,4% en Cantabria (sobre una producción de 62.895 miles de litros).

²⁰ 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, p. 472.

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 tm, un 73% de la producción nacional²¹–, en tanto Cantabria, orientaba su producción hacia elaboraciones con mayor potencial de crecimiento– desde 1905 contaba con la presencia de Nestle, que elaboraba harinas lacteadas y leche concentrada; en 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 litros anuales de leche; la fábrica de *Calixto García*, contaba con 31 operarios y transformaba 1.277.500 litros de leche; *La Mantequera de Amandi* tenía 40 empleados y trataba 1.095.000 litros, y la fábrica de *Ramón F. Morán*, disponía de 14 empleos y 730.000 litros por año.

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”, “gruyere”, de bola), leches pasteurizadas 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 (Nestle, entre otras);

²¹ 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 tm, y en 1933, del 58% sobre un total de 3.990 tm . Cfr. Langreo, 1995, p. 92.

- 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 pasteurizada 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 litros) eran sensiblemente inferiores a los de 1935 (61 litros). 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 litros/habitante/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 110 ciudades en aquel año–. Por lo mismo, el reglamento llevaba aparejado un Plan de Centrales Lecheras encargadas de asegurar para cada población la pasteurización 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 de 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 pasteurización pasó de 37 a 72. No obstante, las rigideces del mercado de leche pasteurizada no tardarán en impulsar a 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 pasteurizada y esterilizada se equilibraba, en 1985, la primera había caído al 31%. El paso a la esterilización y la generalización de lacto-reemplazantes 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 1980, 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 plantas 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 litros, 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 upealizada. 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, cuadruplican su presencia –desde el 5,6 al 19,4%–, en tanto 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 (Nestle, 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 aporte 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 bífidos...) y de derivados refrigerados (batidos, flanes, batillas, 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 10 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 Pañeda²², Alicia Langreo, o Rafael Domínguez, como los ensayos del propio presidente de ILAS, Francisco Rodríguez, o

²² Véase C. Pañed (1999).

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 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 mercado²³. 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 asturiana²⁴. 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.

²³ Cfr. F. Rodríguez (2002), pp. 47-55.

²⁴ Cfr. C. Pañeda Fernández y J. Blanco González (1994), III, pp. 784-800

La producción de leche asignada inicialmente a España fue de 5.567 tm, 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, –aun 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 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 2010²⁵. 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:

1º: 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 254.746²⁶. Las dificultades ganaderas se han relacionado con tres factores: mayor precio de insumos

²⁵ 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 tm) 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 tm. 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.

²⁶ Cfr. C. Gil, 2009. En 2006, la cuota media de la UE-25 era de 103.079 tm por explotación, de 263.495 tm la de la UE-15, y de 221.390 tm la de España, un 16% por debajo de la media 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 tm.

(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...).

2º: 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 onceavo puesto de la CEE. Dentro de ese consumo, se aprecia una caída del consumo de leche pasteurizada 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 deja 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 suministrado por importaciones y/o firmas multinacionales.

2º: 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, obligaba a revisar las políticas publicitarias, de distribución y de diversificación de las empresas lácteas

3º: 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 pasteurizada, 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 la 4 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, Nestle, Kraft...).

II.- Reny Picot, 1960-2010: apuntes para una historia empresarial

II. 1. ¿Antecedentes intangibles?

En 2010, Javier Cuartas²⁷, 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 Leitaregos, 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 *Mantequerías 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.

²⁷ Cfr. J. Cuartas, 2010.

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

II. 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 Valladolid (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 27 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 22 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 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”²⁸»

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, consecuencia probable del hecho generacional, hicieron que yo me rebelase y me pusiese a soñar con la independencia²⁹...».

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

II.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 –, constituían 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 parte iguales por ambos partícipes. Francisco Rodríguez accedió a un préstamo otorgado por el Banco

²⁸ Cfr. J. Morán, 2010.

²⁹ Cfr. F. Rodríguez, 2010, pp. 19-20.

Herrero, tras rechazar su abuelo Cándido la oferta de crédito del cura de Genestaza 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 litros/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 24 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 marketing³⁰» (1995, p. 403).

En mayo de 1960, surgía 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, F. 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

³⁰ Cfr. A. Langreo, 1995, p. 403.

confianza en uno mismo y en un proyecto que aliente y da 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 del 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 litros 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 pasteurizada 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 verá modificará con la sustitución del envasado en cristal retornable –y que exigía que las plantas productoras, además del envasado, se hiciese cargo de la recogida de las botellas– por los envases perdidos o no retornables de catón (“tetra pack”). 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 líquida³¹».

³¹ Cfr. J. Morán, 2010.

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 equipamiento 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, galletas³²...».

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.

II. 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:

1º: 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 producto lácteos³³».

Del mismo modo, aquel equipamiento le permitía adquirir leche cruda a otras firmas, especializándose en lácteos de larga duración. Además de convertirse en el

³² Cfr. J. Morán, 2010.

³³ Cfr. A. Langreo, 1995, p. 404.

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 de dos nuevas cámaras de secado;

- Daba sus primeros pasos en la producción de leche UHT, y se instalaba maquinaria envasadora en tetra-brick;

- En la línea de quesos, se mantiene la producción de quesos en barra (tipo “Edam”), y se iniciaba la de quesos fundidos en porciones;

- Reny Picot desarrolla una red propia de inspectores/asesores de explotaciones ganaderas, con el fin de informar y ofertar servicios a las mismas. Indirectamente, la medida contribuirá a la fidelización de los proveedores.

2º: 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.

II. 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 FR– 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 producto 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:

1º: En 1982, tras previos estudios de localización y de mercado realizados en Méjico, se constituía *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)³⁴. ILCHISA, tras una inversión de 9,5 millones dólares y con una capacidad de procesado de 300.000 litros 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.

2º: 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 Formula 1 y, posteriormente, de la esponsorización de los clubes de balompié y baloncesto del Real Madrid.

3º: Desde su creación, entraba como accionista de ILCHISA don José Cosmen Adelaida, quien, posteriormente regularizaría su presencia accionarial en ILAS.

³⁴ Véase C. Pañeda, 2010.

II. 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 500 millones de pesetas–; 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 secadores para la producción de leches maternizadas, de equipos para el envase 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, adquiriría 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; y

- en 1996, D. José Cosmen Adelaida –que ya era accionista de las filiales de Méjico y Estados Unidos desde la creación de ambas–, se integraba en el núcleo accionarial 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 UH en cartones «combiblock» y con capacidad de procesamiento de un millón de litros/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 un capacidad de procesamiento de 100.000 litros/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– obtenido en competencia con 1.000 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 Estado Unidos desde 1890.

- en 1991 ILAS adquirió 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 litros 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 para los 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 Ciechanow, 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, todo ellos fijos– nació *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 producciones³⁵. 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.

III. 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, aún 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. Contradiendo 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

³⁵ Consúltese la web de la empresa.

un «empresario ilustrado». Ilustrado en aquel sentido de la Ilustración que Kant resumía en 1794 con el conocido *¡Sapere aude!*, ¡Atrévete a pensar! Ilustrado también en sentido jovellanista: Jovellanos cifraba la tarea de los ilustrados españoles en la búsqueda de la *felicidad pública* entendida ésta – 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 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, 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 ellas, 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 ha redactado 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.

IV. 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.

IV. 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, éstos 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 lejos³⁶...».

Crear en uno mismo, tener un proyecto

³⁶ En F. Rodríguez, 2000, pp. 53-55 y (2010), p. 32.

« Habíamos abierto la fábrica de quesos de Anelo (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 trabajar³⁷...».

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 [...]»³⁸.

« 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 Suarez, 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

³⁷ En J. Morán, 2010, *Memorias... (1)*

³⁸ *Ibidem*, 2010, *Memorias... (2)*.

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 Genestaza, 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 Herrero³⁹».

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 litros, con los que fabricamos aproximadamente 15 kilos 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 Caleyó”, 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 kilos 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 [...].

³⁹ Cfr. J. Morán 2010, *Memorias...*, (1)

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 unas moscas. El caso es que sólo así se aprende esa lección que consiste en intentar siempre ver las hierbas nacer⁴⁰».

IV. 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 enterrador⁴¹». 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 pueda⁴²...».

Sobre revoluciones y pobreza

⁴⁰ En J. Morán, 2010, *Memorias...*, (1).

⁴¹ Cfr. F. Rodríguez, 2000, p. 263.

⁴² En F. Rodríguez, 2005, p. 76.

« Seguramente que todas le 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 nadie⁴³».

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 gallinas⁴⁴...».

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 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 si puede quebrar como empresa, pero que hace posible, por lo visto hasta ahora, una mayor prosperidad de la sociedad. Y hay que elegir⁴⁵...».

IV. 3. El sector lácteo y la Comunidad Económica Europea

1984: dos años antes del Tratado de Adhesión

⁴³ En F. Rodríguez, 2005, p. 77.

⁴⁴ Ibidem, 2005, p. 431.

⁴⁵ Ibidem, 2010; p. 424.

« Si hablamos de Europa, hagámoslo 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 fuertes⁴⁶».

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 trascendental documento que abre la puerta de los Pirineos [...]. Con la entrada en la CEE, vamos avernos 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 airosos de hoy para mañana desde una economía agraria de subsistencia hacia una economía competitiva [...].

Por favor, que nadie nos acuse de catastrofistas, ni de anti europeístas, 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 cobro⁴⁷».

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 de

⁴⁶ En F. Rodríguez, 2005, p. 294.

⁴⁷ Ibidem, 2005, pp. 213-215.

tm/año, recogidas y transformadas por la industria, incrementadas en 3.000.000 de tm/año consumidas directamente por el ganado y expedidas directamente por los ganaderos a los consumidores de poblaciones inferiores a 25.000 habitantes [...]. La cantidad obtenida en el momento de nuestra incorporación fue, sin embargo, de 5.400.000 tm/año para la transformación industrial y para administración directa por los ganaderos. Posteriormente, en la campaña 1993/94, se obtuvo una ampliación complementaria hasta 6.000.000 de tm/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 tm/año y paso a ser de 180.000 tm en 2006. En la leche en polvo, producto del que existía una importación de 3.000 tm/año en aquella fecha, se ha pasado a 60.000 tm 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 decisivo⁴⁸...».

IV. 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 porqué 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, disfrazo 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.

⁴⁸ En F. Rodríguez, 2011, p. 534.

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 liberal⁴⁹».

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 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 homogéneas⁵⁰...».

« 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 trabajo⁵¹...»

⁴⁹ En F. Rodríguez 2005, pp. 313-314 y 430.

⁵⁰ Cfr. *La Opinión* (A Coruña), 22 de enero de 2012.

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

IV. 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 mercado⁵²».

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 litros por año, frente a los escasos 3.000 de nuestra cabaña [...]. La producción comunitaria de leche es del orden de 112.000.000 tm, frente a 5.800.000 la española. La Comunidad tiene un excedente estructural superior a las 15.000.000 tm, y España está prácticamente equilibrada entre producción y consumo humano. La renta lechera bruta del ganadero comunitario de es 2.375.000 pesetas por años; 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 [...]

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 [...]. Pagáramos impuestos para contribuir a que ellos continúen con sus vacas y tengan

⁵² Cfr. F. Rodríguez, 2005, pp. 195 y 464-465

nuestros ganaderos que correr el riesgo de prescindir de las suyas. ¡El negocio sería admirable...!⁵³».

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 10 millones de personas vinculadas a la producción de leche, y que éstas son muchas personas para indisponerse con ellas a la hora de afrontar, cada país, una 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 parados⁵⁴».

Subvenciones, Fondos de Cohesión

« Alguien de Escandinavia me objeto 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 trabajo⁵⁵».

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 adónde 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 entrañan riesgo–, sino diversificar la renta entre un conjunto de pequeñas actividades complementarias..., lo que se intenta es hacerlas desaparecer. Solamente 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 como crecen sin tregua los parados.

⁵³ Ibidem, 2005, pp. 205-206.

⁵⁴ Ibidem, 2005, p. 295.

⁵⁵ Ibidem, 2010; p. 216.

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...?⁵⁶».

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 litros por año y explotación, a los actuales 79.000 litros [...]; 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 km² 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!⁵⁷».

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 monte⁵⁸...».

⁵⁶ Cfr. F. Rodríguez, 2005, pp. 126-127.

⁵⁷ Cfr. F. Rodríguez, 2010, pp. 224-225.

⁵⁸ Cfr. F. Rodríguez, 2011, p. 79.

IV.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 psicológica 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 hacía abajo. Y es allí, precisamente allí, donde la riqueza vale, donde es necesaria y se justifica⁵⁹».

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.

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...

⁵⁹ En J. Morán. 2010, *Memorias*, 4.

Y en 1980 surgió el “por si acaso”. Por si acaso tardamos mucho en recorrer el camino hacia Europa. O por si caso, 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 [...]»⁶⁰.

Bibliografía

BOWLES, Guillermo (1775): *Introducción a la historia natural y a la geografía física de España*. Imprenta Real, Madrid.

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): «ILAS, medio siglo de la única multinacional láctea española», *La Nueva España* (27/IX).

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.

⁶⁰ En F. Rodríguez, 2010, pp. 255-256.

FEIJOO Y MONTENEGRO, D. Fr. Benito [1739]: *Teatro crítico universal o Discursos varios en todo género de materias, para desengaño de errores comunes*. Tomo VIII, Real Compañía de Impresores, y Libreros. Madrid.

FERRER REGALES, M. (1963): *La ganadería bovina en la región cantábrica*. Instituto de Estudios Asturianos. Oviedo.

FUERTES ARIAS, R. (1902): *Asturias industrial. Estudio descriptivo del estado actual de la industria en todas sus manifestaciones*. Gijón.

GARCÍA FERNANDEZ, J. (1975): *Organización del espacio y economía rural de la España Atlántica*. Siglo XXI, Madrid.

GIL, Carlos (2008): «Oportunidad histórica para el sector lácteo español», en *Industrias Lácteas Españolas*, nº 357-8.

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*. Instituto Feijoo de Estudios del Siglo XVIII y Ayuntamiento de Gijón, KRK Ediciones, Oviedo.

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.

LANGREO NAVARRO, A. (1995): *Historia de la industria láctea española: una aplicación a Asturias, 1830-1995*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica, Madrid.

LANGREO NAVARRO, A. (2007): «El sector lácteo español», en *Agricultura Familiar en España*, pp. 198-209.

LLOREN MIÑAMBRES, M. (2000): *Un ejemplo de los comerciantes capitalistas y empresarios innovadores en la Asturias del siglo XIX: Casimiro Domínguez Gil*. Real Instituto de Estudios Asturianos, Oviedo.

MALASSIL, L. (1987): *Les trios âges de l'alimentaire: essai sur une histoire sociales de l'alimentation et de l'agriculture*. Cujas, París.

MARTÍN AYUSO, D. (1899): *Sobre agricultura. Memorias, artículos doctrinales y diversos escritos coleccionados y reimpresos*. Imp. Pardo, G y C^a, Oviedo.

MARTOS, P. (1989): «Las empresas lácteas españolas en la hora europea: mercado y dinamismo industrial», *Revista Española de Lechería* (3^a época), núm. 12, pp. 24-30.

MATALLANA, S. (1947): «Distribución de la leche en núcleos urbanos», *Ganadería*, núm. 44 y 45, pp. 71-71 y 154-157.

MATALLANA, S. (1958): «El plan nacional de centrales Lecheras y su situación actual», *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/X/ al 3/XI/ 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*. Ariel, Barcelona, pp. 155-210.

NAREDO, M. y F. BAJO (1916): *El ganado bovino en Asturias*. Asociación General de Ganaderos (Memorias premiadas), Madrid.

NICOLAU, R. y J. PUJOL (2011): *Aspectos políticos y científicos del modelo de transición nutricional*. Documento de Trabajo 11-05: SEHA, Universidad de Murcia.

OVIDO Y PORTAL, R. (1844): *Informe sobre las causas de la decadencia de la ganadería en Asturias y medios de mejorarla*. Oviedo.

OCAMPO SUÁREZ-VADEÉS, J. (1990): *Campesinos y artesanos en la Asturias preindustrial, 1750-1850*. Biblioteca Histórica Asturiana (25), S. Cañada editor, Gijón.

OCAMPO SUÁREZ-VADEÉS, J. (1987): *La economía asturiana al final del Antiguo Régimen. Las manufacturas, 1750-1850*. Consejería de Cultura, Principado de Asturias, Oviedo.

PAÑEDA FERNÁNDEZ, C. (1985): «La economía rural en Asturias», en *Enciclopedia temática de Asturias: Economía y Sociedad*. S. Cañada editor. Gijón. Tomo VII, capítulo 2.

PAÑEDA FERNÁNDEZ, C. (1993): «El sector agrario», en *Datos y cifras de la economía asturiana*. SADEI. Oviedo.

PAÑEDA FERNÁNDEZ, C. (1999): «Teoría e historia de la PAC», en *RAE (Revista Asturiana de Economía*, núm. 14, pp. 7-27.

PAÑEDA FERNÁNDEZ, C. (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.

PAÑEDA FERNÁNDEZ, C. (2010): «Francisco Rodríguez, Reny Picot y los menonitas», en *La Nueva España*, 27 de diciembre de 2010.

PAÑEDA FERNÁNDEZ, C. y J. BLANCO GONZÁLEZ (1994): «Las transformaciones del sector agrario», en *Historia de la Economía Asturiana*. Editorial Prensa Asturiana, Valencia, 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», *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)*. Editorial Planeta, Madrid.

RODRÍGUEZ GARCÍA, Francisco (2002): «Nuestra experiencia empresarial en América», en *Revista Asturiana de Economía (RAE)*, núm. 23, abril, pp. 47-55.

RODRÍGUEZ GARCÍA, Francisco (2005): *El tren prosigue su recorrido: Con la Unión Europea y el sector lácteo al fondo*. Ediciones Nobel, Oviedo.

RODRÍGUEZ GARCÍA, Francisco (2010): *Desde Asturias, por el mundo. Reny Picot, 1960-2010*. Barcelona.

RODRÍGUEZ GARCÍA, Francisco (2011): «Conferencias», «Discursos», y «Reflexiones», en *Parada pero no fonda*. Ediciones Nobel, Oviedo.

SAN MIGUEL CELA, J. J. (1981): «La agricultura», en *Historia de Asturias. Edad Contemporánea II*. Ayalga Ediciones, Salinas.

TOWNSEND, Joseph [1791] (1988): *Viaje por España en la época de Carlos III (1786-1787)*. Ediciones Turner, Barcelona.