
**LACTALIS: UN MODELO PARA EL CRECIMIENTO
RENTABLE Y SOSTENIBLE**

LACTALIS: UN MODELO PARA EL CRECIMIENTO RENTABLE Y SOSTENIBLE

Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Enrique Garrido Martínez y Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2024. Fundación San Telmo, España.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

LACTALIS: UN MODELO PARA EL CRECIMIENTO RENTABLE Y SOSTENIBLE¹

“Si crees que el medio ambiente es menos importante que la economía, intenta aguantar la respiración mientras cuentas tu dinero”.

Guy R. McPherson, científico estadounidense.

Lactalis, empresa familiar fundada en 1933, era líder mundial del sector lácteo y décima empresa alimentaria mundial. Para 2033, año en el que cumplía su primer siglo de vida, se había marcado como objetivo desarrollar un modelo de negocio rentable y sostenible. Un reto de enorme magnitud, considerando su volumen de negocio, que en 2023 rozaba los treinta mil millones de euros.

El reto a nivel global era hacer evolucionar su modelo de negocio manteniendo el éxito que les había llevado hasta su posición actual, no sólo en términos económicos, sino también en las dimensiones social, medioambiental y de buen gobierno, reafirmando los valores de la compañía e inspirados por su propósito: nutrir el futuro.

En Lactalis eran ambiciosos y tenían clara su estrategia para el decenio 2023-2033, pero también afrontaban desafíos que iban mucho más allá de los objetivos marcados y que tenían que ver con la propia supervivencia a largo plazo del sector en el que operaban (el lácteo).

Entre los retos y amenazas más relevantes se encontraban la hiperregulación medioambiental europea, la disparidad en los plazos y en los objetivos entre países miembros de la UE, la desconexión entre la regulación y el punto de partida de muchos actores del sector (especialmente, los del sector primario), la falta de relevo generacional, el deterioro de la imagen de la actividad ganadera o el descenso del consumo per cápita de productos lácteos. Todo indicaba que el sector lácteo estaba en riesgo.

A nivel local, en España, y ante este panorama, se abrían numerosas cuestiones: ¿Serían

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Enrique Garrido Martínez y Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2024. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

capaces de cumplir sus objetivos? ¿La velocidad del cambio era la adecuada? ¿Cuáles serían las consecuencias de esa hiper regulación? ¿Qué futuro esperaba al sector lácteo? ¿Qué tipo de relación se debía desarrollar con los productores? ¿Se podrían monetizar los esfuerzos en sostenibilidad? ¿Cuál era el futuro de los envases? ¿Se podía ser sostenible sin perecer en el intento?

LACTALIS EN EL MUNDO

Lactalis era propiedad de la familia Besnier y tenía su sede central en Laval, Mayenne, Francia. Tras la compra de Parmalat, en 2011, Lactalis se convirtió en el primer grupo mundial de alimentos lácteos y en 2023 en la primera empresa alimentaria de Francia, superando a Danone. Al grupo pertenecían marcas como Président, Galbani, Kraft, Lactal, Itambé, y la ya citada Parmalat, así como marcas españolas como Puleva, Flor de Esgueva, El Ventero, Gran Capitán, Ram, Lauki o Chufi. Además, gracias a una *joint venture* con Nestlé, fabricaba y comercializaba yogures y postres lácteos de La Lechera, Nestlé Gold o Sveltesse. En el Anexo 1 se muestra un resumen de los grandes hitos de la historia del grupo Lactalis.

Los principios rectores del grupo eran el desempeño, priorizar el enfoque local y el compromiso colectivo. Lactalis era líder mundial en Denominaciones de Origen Protegidas² (DOP). Su compromiso era preservar, transmitir y mantener la riqueza y variedad de los gustos locales y las especialidades regionales. Estaban orgullosos de su pasión por la leche y del trato respetuoso que dispensaban a esa materia prima, haciendo hincapié en la calidad y en la excelencia.

Lactalis era la segunda empresa compradora de leche a nivel mundial, con 22.600 millones de litros³, más de 430.000 ganaderías proveedoras a nivel mundial y 271 fábricas (de queso, leche, yogur, natas y mantequillas) en 52 países. Mantenía una plantilla de 85.500 personas y presencia comercial en más de 150 países. En 2023 el grupo había facturado 29.500 millones de euros (se puede consultar el desglose en el Anexo 2).

LACTALIS EN ESPAÑA

En 2022, Lactalis facturó 1.513 millones de euros, recolectó unos 900 millones de litros de leche de más de 1.600 ganaderías de vacas, ovejas y cabras; y empleaba a 2.500 personas en sus ocho fábricas en España⁴. La inversión para la mejora de sus instalaciones y procesos se elevó ese año a más de 22 millones de euros. Sus principales líneas de negocio eran la leche, el queso y los yogures y postres lácteos, repartidas en más de 1.000 referencias de productos en el mercado.

² A través de 38 DOP de todo el mundo (28 francesas), se elaboraban quesos tan icónicos como el camembert de Normandía, el livarot, el roquefort, el gorgonzola, el parmigiano reggiano, el feta y el manchego.

³ Aportadas por más de 6 millones de animales productores de leche (vaca, cabra, oveja y búfala).

⁴ De ellas, cuatro de leche, tres de quesos y una de yogures y postres frescos.

Desde la compra de una quesería de Villalba, en 1983, para fabricar en España su célebre camembert Président (una de las insignias de la compañía), la empresa había ido evolucionando con la sociedad española y apuntalado su desarrollo sobre la base de cuatro compromisos fundamentales: la calidad de sus alimentos, el desarrollo de los territorios en los que estaba presente (a través de la inversión constante en sus plantas y en la creación de empleo estable), el compromiso con las personas (consumidores y trabajadores) y la sostenibilidad.

La compañía fue evolucionando y consolidándose en el mercado español aplicando sus principios básicos: la constante ambición por mejorar, la búsqueda permanente de la mayor calidad y la innovación, tanto en productos, como en producción y gestión. En el Anexo 3 se puede consultar con detalle la evolución histórica de Lactalis en España. Ignacio Elola⁵, que había sido CEO de Grupo Lactalis Iberia hasta marzo de 2024 (cuando fue nombrado director comercial global de la compañía), reflexionaba sobre Lactalis⁶:

“Cada día trabajamos en elaborar propuestas que cubran las necesidades de los consumidores, ofreciendo al mercado alimentos de gran calidad y variedad, con aportaciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo del sector lácteo en España. Y todo ello gracias a nuestras ganaderías colaboradoras y a un gran equipo humano, que conforman la familia Lactalis. Sin ellos, y sin todas las personas que en algún momento han formado parte de esta compañía, no hubiésemos podido convertirnos en el mayor grupo lácteo español”.

EL SECTOR LÁCTEO EN ESPAÑA

El sector lácteo se consideraba estratégico para España a nivel económico y social. Según cifras de 2022, facturaba en torno a 12.700 millones de euros anuales y proporcionaba 70.000 empleos directos. Las industrias lácteas aportaban más de 9.500 millones de euros de volumen de negocio, empleando a más de 30.000 personas⁷, el 8,5% del total del sector alimentario. A lo largo de 2022, se recolectaba la producción de leche de unos 18.400 ganaderos en España: 11.000 de vaca, 2.960 de oveja y 4.440 de cabra.

Desde el punto de vista de los productores, el sector lácteo afrontaba dos graves problemas en 2024: el cierre constante de ganaderías y la cuestión medioambiental. En relación al primero, durante los últimos años la cifra de granjas en activo no había dejado de descender: en abril de 2015 se registraban 17.000 ganaderos de vacuno y seis años después, en abril de 2021, su número era de 11.200 (-35%,). No obstante, la producción láctea había crecido ligeramente, lo que indicaba que el sector se

⁵ También era presidente de FENIL (la patronal láctea) y había sido presidente de InLac, la interprofesional del sector lácteo en la que participan tanto los ganaderos como la industria transformadora.

⁶ En adelante, las citas corresponden también a Ignacio Elola, salvo que se indique otra cosa.

⁷ El resto hasta los 70.000 empleos estaban vinculados a sector primario.

concentraba y también que, en general, se profesionalizaba cada vez más su actividad. Por otra parte, en los últimos años, la percepción del sector por parte del consumidor respecto no era favorable. Según un estudio⁸, la mitad de los compradores expresaba una percepción negativa sobre la igualdad de género en el sector y en tres de cada cuatro hogares veían perjudicial el impacto de la actividad ganadera, ya fuese en el bienestar animal o en el medio ambiente. Además, en los últimos años, las bebidas vegetales sustitutivas de los lácteos habían ganado cuota de mercado gracias, entre otras cosas, a haber publicitado mejor su imagen de sostenibilidad.

LA SOSTENIBILIDAD EN EL GRUPO LACTALIS

Lactalis siempre había trabajado en el objetivo de garantizar la sostenibilidad social y medioambiental de su actividad, pero reconocía que no se había dado suficiente importancia a comunicar los avances y progresos en ese ámbito, ni a estructurarlos de forma sistemática. En palabras de Thierry Clément, COO de la compañía:

“Son tiempos difíciles para el medio ambiente mundial. Como empresa láctea líder, asumimos las responsabilidades y obligaciones que nuestra posición nos requiere. En nuestras actividades diarias, tratamos de reducir el uso de recursos naturales para limitar nuestro impacto.

Por eso hemos desarrollado una Política Mundial del Medio Ambiente y Energía, que tiene además en cuenta las expectativas de nuestros grupos de interés y confirma nuestra intención de acelerar la transición de nuestros modelos de producción alimentaria”.

Lactalis era la suma de muchas partes, de muchas compañías ubicadas en diferentes países. La madurez sobre asuntos medioambientales variaba según los países y hacía que afrontasen requisitos regulatorios considerablemente diferentes. Esta circunstancia había desincentivado en el grupo el desarrollar una estrategia medioambiental única.

En 2018 se puso en marcha un equipo internacional de Responsabilidad Social Corporativa que, durante cuatro años, analizó la situación de la empresa en términos de sostenibilidad, elaboró una matriz de materialidad⁹, evaluó el contexto interno y externo y analizó los modelos de actuación local.

Así, en 2022, se establecieron tres prioridades medioambientales, vinculadas a tres elementos claves de la cadena de valor de los productos lácteos: (1) el bienestar animal, (2) la descarbonización de la actividad industrial y (3) la economía circular y el *packaging* responsable.

⁸ Kantar, enero de 2022.

⁹ La matriz de materialidad es una útil herramienta que permite dar a conocer los temas más importantes en materia de ESG para una organización.

EL MODELO DE SOSTENIBILIDAD EN ESPAÑA

En Grupo Lactalis, España era uno de los países más avanzados y maduros en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), debido fundamentalmente a tres factores: en primer lugar, a la visión e impulso del que había sido CEO de la compañía hasta marzo de 2024, Ignacio Elola, que asignó recursos profesionalizados a esta área y medios para su desarrollo; en segundo término, a la creación y visibilidad visibilización del área de RSC a nivel país desde 2020. Y, como tercer factor, al entorno regulatorio español, que había elevado el nivel de exigencia en la transposición de las directivas europeas.

En 2021 se aprobó la Política de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad de Lactalis España, que establecía tres pilares para la progresión en sostenibilidad:

- **Los conceptos de RSC y sostenibilidad en la compañía:** orientando el modelo de producción, la gestión del negocio y la cultura empresarial al incremento de las contribuciones que generaba la organización, así como a la reducción de los impactos negativos asociados a su actividad. Se superó lo que exigía la regulación y se integraron voluntariamente las expectativas e inquietudes en materia de buen gobierno, sociales y medioambientales de sus grupos de interés.
- **Las áreas de atención prioritaria:** los productos, el planeta, las personas y la gobernanza.
- **Los órganos de gobernanza:** El comité de RSC (en el que participaban el CEO, las direcciones generales y la dirección de Comunicación, RSC y Asuntos Públicos) y los grupos de coordinación de RSC en las distintas áreas, compuestos por los expertos internos.

En 2022, además de poner en marcha el comité y los grupos de RSC, comenzó a diseñarse también la hoja de ruta de la sostenibilidad en España. El objetivo era dar cumplimiento a las tres prioridades medioambientales de la empresa, así como al resto de requerimientos, necesidades y expectativas de los grupos de interés, internos y externos. Así, se realizó el primer análisis de materialidad en España (ver Anexo 4).

En enero de 2023 se aprobó el primer plan estratégico de RSC (2023–2025), que básicamente consistía en una agenda que ordenaba y alineaba con detalle la acción directiva en RSC para los siguientes años. Había que dar respuesta a los desafíos del entorno y del sector e impulsar los cambios necesarios para atender los requerimientos de la futura regulación europea y española. Asimismo, pretendía dar respuesta a las nuevas expectativas de los consumidores y trabajadores (ver Anexo 5).

El plan se diseñó en torno a cuatro ejes principales: (1) nutrición responsable y placentera, (2) cuidado del planeta, (3) bienestar interno y compromiso con el entorno y (4) gobernanza responsable.

Nutrición responsable

Lactalis abogaba por una nutrición centrada en la salud. Por ejemplo, su marca Puleva siempre había apostado por el concepto de leche adaptada a cada etapa de la vida, o enriquecida con nutrientes que respondían a las necesidades de ciertos grupos de población y ayudaban a llevar una dieta más equilibrada.

Cada año, destinaban considerables recursos a la innovación, lanzando al mercado nuevos productos que respondían a los gustos y necesidades de los consumidores y trabajando en la mejora nutricional de los ya presentes en el mercado. Por ejemplo, Lactalis había reducido el contenido de azúcares añadidos en sus alimentos más allá del compromiso adquirido al secundar el Plan de Colaboración para la Mejora de la Composición de Alimentos y Bebidas 2017-2020, promovido por AESAN¹⁰.

La calidad y la seguridad alimentaria eran principios clave para Lactalis. Toda su leche se sometía a controles muy rigurosos a lo largo de toda la cadena de suministro, desde las ganaderías, y hasta el lineal en el punto de venta¹¹.

Cuidado del planeta

En la línea estratégica de cuidado del planeta se insertaban las tres prioridades medioambientales marcadas a nivel internacional: bienestar animal, reducción de la huella de carbono y *packaging* responsable (ver Anexo 6).

Bienestar animal

El inicio de la cadena de valor de Lactalis estaba en las granjas. Lactalis era la empresa láctea española con más granjas certificadas en bienestar animal. Esto garantizaba la salud física y emocional de los animales y, por ende, aseguraba una alta calidad de la leche. El bienestar animal, además, era una demanda recurrente de los consumidores y de otros grupos de interés.

A nivel internacional, el objetivo de Lactalis era que en 2025 todas sus ganaderías colaboradoras estuviesen asesoradas en bienestar animal y se garantizase en ellas el confort y la salud de los animales desde un punto de vista veterinario. En España, no obstante, se esperaba alcanzar ese hito en 2024.

El desafío para España estaba tanto en mantenerlo como en lograr que el 100% de la leche y de las ganaderías proveedoras del Grupo estuviesen certificadas en bienestar animal por AENOR¹². Esa certificación cumpliría una doble labor: por un lado, la propia

¹⁰ Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición, dependiente del Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030.

¹¹ Se realizaban exhaustivos análisis microbiológicos, nutricionales y organolépticos a lo largo de todo el proceso: materias primas, elaboración y producto final, para asegurar que se cumplía con las especificaciones exigidas en cada parámetro.

¹² En 2023, el 95% de la leche recogida y el 89% de las granjas que surtían con su leche a Lactalis contaban con la certificación en bienestar animal de AENOR.

garantía del bienestar animal y calidad de la leche y, por otro, responder al interés de consumidores y otros grupos de interés, que demandaban certificaciones que avalasen la calidad de la leche, el bienestar animal y la sostenibilidad en los procesos de producción. En Lactalis se impulsaba acciones para concienciar a los ganaderos sobre la importancia de certificarse y, cuando esos decidían dar el paso, se les apoyaba durante el proceso.

Además, el grupo impulsaba formas alternativas más sostenibles de producir leche. El máximo exponente era la leche ecológica, una categoría de producto estratégica para la compañía, en la que fue pionera. En 2022 ya se colaboraba con 75 explotaciones de leche de vaca ecológica¹³, ubicadas mayoritariamente en Galicia. También se promovía la producción de leche de pastoreo, certificando para ello, a través de AENOR, que las vacas pastasen un mínimo de cinco horas al día durante al menos 150 días al año.

Descarbonización

El segundo eslabón de la cadena de valor de Lactalis era su actividad industrial. El objetivo era alcanzar la neutralidad de carbono antes de 2050¹⁴. Se marcaron tres hitos para llegar a tal objetivo: para 2025, reducir al menos un 25% de las emisiones con alcances 1 y 2¹⁵; para 2033, alcanzar una reducción del 50% (año en el que la compañía cumpliría su primer siglo de historia); y culminar en 2050 habiendo logrado la neutralidad en emisiones de carbono, incluyendo las de alcance 3.

Las acciones para materializar este ambicioso plan se orientaban en tres sentidos: (1) la optimización de procesos industriales, (2) el autoabastecimiento mediante energías limpias (principalmente eólica y solar), con consumos complementarios de energía de origen garantizado, y (3) el asesoramiento técnico y apoyo a la inversión de las granjas colaboradoras para la implantación de procesos y tecnologías menos contaminantes.

Para dotar de credibilidad y transparencia a los avances en esta línea de actuación, se establecieron objetivos científicamente demostrables y sistemas de medición de la huella de carbono conforme a marcos estandarizados, y paralelamente se implantó un sistema de gobernanza climática.

El 1 de enero de 2021 entró en vigor un acuerdo (con vigencia de 9 años) con ENGIE España que garantizaba el suministro del 50% de la energía eléctrica verde a todas las instalaciones de Lactalis en España. Este acuerdo había contribuido a la reducción de cerca de un 15% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) desde su firma (alcances 1 y 2). Además, se habían instalado placas fotovoltaicas en las fábricas de Granada y Villarrobledo, y se habían comenzado las obras para hacer lo mismo en la de Marchamalo. El plan era que antes de terminar 2024, el 80% de la energía eléctrica demandada en producción proviniese de fuentes solares y eólicas y el resto tuviese

¹³ De las que se habían recolectado 18 millones de litros de leche.

¹⁴ El año de referencia para los planes de descarbonización de la actividad industrial de la compañía era 2019.

¹⁵ Se alude en este punto a tres diferentes categorías de emisiones de gases de efecto invernadero. Las empresas y organizaciones se ven presionadas a la hora de explicar cómo reducen cada una de ellas.

garantías de origen. Gracias a todo lo anterior, España era el país del grupo que más emisiones de CO₂ de alcance 1 y 2 había reducido desde 2019: un 67,8%.

Packaging y economía circular

Al final de la cadena de valor de los alimentos lácteos se encontraba la puesta a disposición de los consumidores. El reto en este tramo se centraba en la economía circular y la sostenibilidad de los envases.

El camino elegido para la consecución de los objetivos en esta materia era reducir la cantidad y la mezcla de materiales, facilitando su reciclabilidad. Asimismo, se apostaba por ampliar la información al consumidor sobre cómo gestionarlos. En 2025, el objetivo para España era alcanzar un mínimo del 30% del material reciclable en más de un 85% de la producción, y el 100% de los embalajes dotados de información acerca de su gestión. El objetivo para 2030 era alcanzar el 100% de *packaging* reciclable¹⁶.

Adelantándose a las exigencias de las regulaciones europeas, Lactalis había cambiado las pajitas de plástico de sus batidos por otras de papel y había sido pionera implantando el tapón solidario aplicado a los briks de leche líquida Lauki y Puleva Fresca, lo cual facilitaba su reciclaje al ir adheridos al envase, de manera que no se perdían en las plantas de tratamiento y además eran correctamente destinados al contenedor amarillo.

Lactalis estaba adherida a los sistemas de gestión de residuos de Ecoembes y Ecovidrio, organizaciones que garantizaban la gestión eficiente del reciclaje. Invertía, además, importantes recursos en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) para adaptarse rápidamente a los cambios normativos, incluso anticipándose a ellos y adaptándose a los cambios en las preferencias y sensibilidades de sus consumidores.

El ecodiseño formaba parte de su ADN empresarial y era una pata fundamental en el desarrollo de sus productos. Se trabajaba constantemente para reducir al máximo el material empleado en envases y embalajes. En 2023 ya se había eliminado el PVC de todos los envases. El 30% del material de envasado de sus divisiones de leche y quesos era reciclado y el 79% era reciclable¹⁷.

En este sentido, Ignacio Elola comentaba:

“El ecodiseño nos ha permitido reducir el espesor de los envases, simplificar los materiales e incorporar mejoras para facilitar su reciclabilidad. Utilizamos material reciclado siempre y cuando sea viable desde el punto de vista de la seguridad alimentaria. Por ejemplo, además de los tapones

¹⁶ El mismo objetivo en el Grupo Lactalis a nivel internacional se había fijado para 2033.

¹⁷ El 98,5% del cartón utilizado provenía de papel reciclado y el 100% estaba certificado por FSC. El 99% del papel virgen estaba certificado por FSC y se esperaba que en 2024 se llegase al 100%. La certificación FSC (*Forest Stewardship Council*) garantizaba la correcta gestión de los recursos forestales destinados a ser convertidos en diferentes productos de consumo.

atados, hemos incorporado tapones biodegradables fabricados con caña de azúcar en envases de leche de Puleva, se ha cambiado el material de los separadores de lonchas de queso El Ventero de plástico a papel, y en Nescafé Latte se han renovado los vasos, fabricados ahora con un 30% de plástico de origen renovable.

Pero no olvidemos que de nada sirve invertir en ecodiseño si los consumidores no depositan los envases en el contenedor correcto o los abandonan en la naturaleza”.

Bienestar interno y compromiso con el entorno

La actuación en este eje se centró principalmente en iniciativas relativas a la relación con las ganaderías y a la apuesta por las personas.

Relación con las ganaderías

Lactalis mantenía tradicionalmente un fuerte compromiso con la generación de empleo y riqueza en los territorios en los que estaba presente, especialmente en las zonas rurales donde se situaban sus fábricas y las ganaderías con las que colaboraba. Cultivaba un fuerte arraigo y vinculación con todas las regiones en las que operaba, conservando marcas locales de toda la vida como Puleva, Flor de Esgueva o Chufi. Sus plantas de producción se habían convertido en una referencia como dinamizadores locales en aspectos laborales y sociales.

Su modelo priorizaba la recogida de leche en entornos cercanos a las fábricas para mejorar la trazabilidad y minimizar desplazamientos. Con sus proveedores apostaba por construir relaciones de confianza y compromiso mutuo sostenidas en el tiempo, lo que les permitía trabajar a largo plazo en la mejora de la calidad de la leche, el bienestar de los animales y el respeto del medioambiente. Algunas explotaciones habían vivido hasta tres relevos generacionales durante su relación con el grupo.

Lactalis, desde su inicio en España, había evidenciado su compromiso con los territorios en los que operaba: seis de las ocho plantas españolas estaban situadas en zonas rurales, en poblaciones de menos de 25.000 habitantes, y las ganaderías con las que colaboraba se extendían por unos 450 municipios rurales. Su apuesta por esas poblaciones se manifestaba no solo a través de la continuidad de su actividad económica en ellos, generando empleo local (directo e indirecto), sino también con las continuas inversiones que el grupo realizaba sistemáticamente¹⁸. Lactalis se enorgullecía de ser un instrumento de fijación de población rural en la España vaciada.

¹⁸ Entre 2015 y 2022 Lactalis ha invertido más de 162 millones de euros en sus ocho plantas en España, de los cuales, más de 95 millones, el 58,78%, fueron destinados a mejorar, modernizar o ampliar las seis fábricas ubicadas en esas poblaciones de menos de 25.000 habitantes: Peñafiel (Valladolid), Villarrobledo (Albacete), Villalba y Nadela (Lugo), Mollerussa (Lérida) y Marchamalo (Guadalajara).

Su compromiso con la ganadería española y la producción estable era firme y se mantuvo incluso en los momentos más difíciles de la pandemia de coronavirus, un momento particularmente complejo, como recordaba Ignacio Elola:

“Hubo momentos en los que comprar leche «spot» fuera de España resultaba muy ventajoso económicamente para la industria. Pese a todo, seguimos recogiendo su leche a nuestras ganaderías con la frecuencia habitual, asumiendo más leche de la prevista, incluso contratando leche de ganaderías que entregaban a otras empresas que sí dejaron de recogerla”.

Lactalis también había ayudado a vertebrar el sector lácteo mediante la introducción de centros recolectores y de procesamiento para productores situados en áreas rurales. Los pequeños productores de leche podían entregar allí su producción diaria y los equipos de logística de Lactalis la gestionaban y transportaban a los centros de procesamiento. Esos centros eran fundamentales para los pequeños productores.

En general, el estilo de relación habitual de las empresas del ramo con el sector primario estaba basado fundamentalmente en el precio. Pero Lactalis quería trabajar con las ganaderías con una visión a largo plazo. En esta línea, Lactalis había apoyado financieramente la transformación de numerosas explotaciones para la producción ecológica. Con ellas se había desarrollado un modelo de relación a largo plazo que estaba funcionando bien, aunque suponía un volumen relativamente pequeño, alrededor del 2% del total. Desde 2023 se colaboraba intensamente con las ganaderías para avanzar en su descarbonización y en el cumplimiento de la legislación sobre la deforestación.

Apuesta por las personas

Todas las personas que habían pasado por la compañía y las que aún trabajaban en ella, habían aportado su conocimiento, experiencia y compromiso y se habían guiado en su desarrollo profesional por los tres valores fundamentales en los que se apoyaba la organización: ambición, compromiso y sencillez.

La antigüedad laboral media en Lactalis estaba en 13 años, con 19 nacionalidades diferentes y hasta 5 generaciones empleadas. La tasa de rotación no superaba el 2,75%. El 68% de los puestos se cubrían mediante vacantes internas y en 2022 los empleados de Lactalis España recibieron en total más de 5.300 horas de formación.

Por lo que se refería a la igualdad de género, se había alcanzado la paridad en los empleos en oficina, mientras que no dejaba de crecer el número total y la proporción de mujeres en los empleos industriales, tradicionalmente ocupados por hombres. Dos de las ocho plantas estaban dirigidas por mujeres.

Gobernanza responsable

Lactalis trabajaba para situarse en los más altos estándares en materia de ética en los negocios y mantener un alto nivel de integridad, profesionalidad y transparencia en el

desempeño de la actividad empresarial. Se consideraba intolerable y se condenaba, y así se expresaba formalmente, cualquier ilegalidad o comportamiento que pudiera ser tachado de poco ético o de no ser socialmente responsable.

Para impulsar esta visión, Lactalis desarrolló numerosas herramientas, como el código ético de conducta, asociado a un canal ético¹⁹; la política anticorrupción, la política de cumplimiento penal²⁰ o la comisión de cumplimiento. Asimismo, se entendía que la comunicación y la transparencia eran parte esencial de su modelo de gobierno responsable.

LOS DESAFÍOS DE LACTALIS ESPAÑA

En definitiva, en Lactalis estaban firmemente comprometidos con la sostenibilidad y con un modelo de negocio, de producción y de cultura organizacional responsable que permitiera madurar al sector lácteo español. Estaban comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas²¹ y con otros estándares internacionalmente aceptados, como el Acuerdo de París²².

Pero el futuro se avistaba plagado de desafíos. El contexto interno y externo era retador. Ignacio estaba preocupado por el volumen y velocidad de los cambios a los que obligaba la regulación en España y en Europa en relación con la producción ecológica, el bienestar animal, el tipo de granjas, la gestión de los purines, los objetivos de introducción de materiales de *packaging* de origen reciclado, etc. Ante tal presión regulatoria y social, estaba seriamente preocupado por la capacidad del negocio para absorber todo y además cubrir las necesidades de la demanda. Elola lo explicaba:

“La política agraria común europea y otras regulaciones europeas en el marco del Green Deal²³ están marcando unos niveles de exigencia que podrían poner en riesgo la actividad ganadera y el abastecimiento de leche en la industria europea. El desarrollo de legislación sobre modelos de ganaderías buenos o malos o limitativa del tamaño de las granjas puede provocar un descenso dramático en el número de animales productores de leche, como ya está pasando, por ejemplo, en Holanda.

Si la regulación evoluciona agresivamente contra las granjas más grandes, las que tienen mayor capacidad de invertir y equipos humanos más numerosos y especializados en las distintas áreas —desde la veterinaria a la legal—, vamos a sufrir una enorme dificultad para disponer de leche suficiente a medio plazo. Esta tensión desembocará en la contracción de la oferta y, por tanto, en una sustancial subida de los precios”.

¹⁹ A través del canal ético cualquier miembro de sus grupos de interés podía comunicar, de forma estrictamente confidencial e incluso anónima, posibles irregularidades, dudas, consultas, etc.

²⁰ Su sistema de gestión de cumplimiento penal (*compliance*) estaba certificado en la Norma UNE 19601.

²¹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

²² <https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris>.

²³ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es.

Otro punto importante sobre el que reflexionar era la relación con las ganaderías. Ignacio explicaba:

“El ritmo de aplicación de la normativa en Europa, la agenda verde, es difícilmente asimilable. Lo es en general, pero en nuestro sector la situación se agrava además con la falta de relevo generacional.

Parece que la juventud no se siente especialmente atraída por levantarse todos los días a las cinco de la mañana para ordeñar vacas o por el trabajo en turno de noche en una fábrica de elaboración de leche, quesos, yogures, natas o mantequillas.

Cada día cierran granjas en España. Y no se debe a una cuestión puramente económica: en los últimos tiempos se han estado pagado en España los precios más altos de Europa por la leche.

Es un problema de relevo generacional. Los jóvenes no quieren dedicarse a la ganadería, una actividad poco atractiva y menos reconocida socialmente, desarrollada normalmente en entornos rurales y poco tecnificada hasta el momento.

Quizás tengamos que cambiar el paradigma de nuestra relación con las ganaderías. Nos estamos preguntando si debemos desarrollar estructuras de producción muy vinculadas, con contratos a largo plazo. Hoy operamos con un radio de recogida bastante estable, pero sustentado en acuerdos trimestrales de volumen y precio, con una relación muy transaccional.

¿Qué tipo de relación debemos desarrollar con las ganaderías en adelante? Los ganaderos tienen dificultades enormes para adaptarse a las exigencias regulatorias y nosotros necesitamos garantizarnos el suministro, pero ¿qué hacemos? ¿Tomamos la iniciativa y lideramos un cambio de paradigma, con los riesgos que conlleva, o esperamos a que cambie el panorama y decidimos más adelante, asumiendo que podemos llegar tarde? ¿Cómo salir del encorsetamiento del precio como único elemento de la relación? ¿Cómo hacer salir a las ganaderías de la visión cortoplacista?”.

A nivel industrial también parecía que se estaba produciendo una concentración de grandes fabricantes y, al mismo tiempo, se observaba cómo las cooperativas pasaban a constituir un modelo de negocio en alza, con buena acogida entre los consumidores y protegido institucionalmente. Ignacio reflexionaba sobre la desventaja competitiva de Lactalis en relación a las cooperativas:

“Nosotros somos una empresa familiar e industrial, no tenemos ni hemos tenido nunca vocación de cooperativa, no es nuestro modelo. Creo que deberíamos tener las mismas posibilidades de competir y veo que estamos

siendo perjudicados. No dejaremos de luchar por nuestros intereses, pero a la vez, debemos adaptarnos y desarrollar capacidades para mantenernos competitivos”.

La presión regulatoria estaba afectando tanto a la productividad por animal como por hectárea, lo que conllevaba un incremento del coste de producción e ineludiblemente una subida del coste de la leche. Sin embargo, el precio de la leche en los lineales se había mantenido casi invariable durante años hasta la última crisis de inflación. Ignacio lo explicaba así:

“En España la leche se ha utilizado como producto reclamo en los puntos de venta, con precios muy bajos, para fomentar el tráfico y hacer margen con otros productos. Por esta razón, en los últimos años, la leche en España estaba demasiado barata. Si cruzabas la frontera, el mismo envase de la misma leche podía costar un euro más.

Los consumidores en España no valoran lo que hay detrás de un vaso de leche, un trozo de queso o un yogur. No saben el trabajo que conlleva. No imaginan la cantidad de personas que trabajan para llevar al lineal un litro de leche o un queso. El precio es lo que decanta la decisión de compra. Por mucho bienestar animal y por mucha sostenibilidad que el consumidor declare que le preocupa, muy poca gente está dispuesta a pagar unos céntimos más por un litro de leche sosteniblemente producida.

Por ejemplo, en 2022, el precio medio de la leche líquida clásica subió de media 32 céntimos en el lineal. De esos, 26 llegaron a las ganaderías. Las mismas personas que defienden que hay que pagar más a las ganaderías luego no quieren pagar más por la leche en el lineal. He aquí el gran dilema: ¿cómo hacemos que el consumidor perciba el valor y esté dispuesto a pagarlo?”.

Ahondando en las cuestiones de mercado, se observaba además un cambio en los patrones de consumo:

“El consumo de lácteos se está reduciendo por la competencia de los productos vegetales y por ser blanco de «fake news» constantes, pese a que la evidencia científica ha demostrado que la leche es uno de los alimentos con mejor y mayor densidad nutricional, es decir, que aporta más nutrientes básicos para la salud y el bienestar en proporción a la cantidad consumida”.

Sobre los materiales de envasado había también cuestiones encima de la mesa: el embalaje era un elemento de calidad y seguridad alimentaria para la industria láctea. Garantizaba el perfecto estado del alimento y su seguridad durante su vida útil. La leche y sus derivados eran productos muy sensibles a la luz, y otros aspectos, como la estanqueidad o la impermeabilidad, eran claves para conservar el producto en condiciones óptimas. Todavía no se habían desarrollado materiales sustitutivos más ecológicos que los actuales que garantizasen la calidad y la vida útil necesaria para

evitar el desperdicio alimentario. Sobre el tema, este era el parecer de Ignacio:

“Otro aspecto medioambiental hiperregulado en estos momentos es el packaging. Obviamente, todos queremos usar tan poco embalaje como sea posible pero el suficiente para garantizar la calidad y la seguridad alimentarias, ya que, el packaging es un elemento primordial a la hora de asegurarse de que los alimentos llegan en perfectas condiciones a los consumidores y que alcanzan el final de su vida útil con calidad uniforme. Pero es tremendamente complicado afrontar cambios tan exigentes como los que se nos están exigiendo, en tan poco tiempo y, sobre todo, si consideramos que se nos pide la introducción de materiales reciclados en cantidades que no existen actualmente en el mercado.

El compromiso con la protección del medioambiente, por supuesto, es innegociable. Pero el nivel de exigencia y la exigüidad de los plazos dificultan enormemente poder alcanzar los objetivos marcados. Por otro lado, la disparidad entre objetivos y plazos a la hora de transponer las directivas en los distintos países europeos rompe el mercado interior”.

Algunas tendencias de consumo iban en contra de la sostenibilidad y de la reducción de envases. Por ejemplo, en los quesos se observaba una clara predilección del consumidor por el producto envasado en libre servicio respecto del granel en charcutería.

“El producto a granel en algunas categorías, como el queso, es más sostenible y más rentable para nosotros, pero ¿seremos capaces de convencer a los consumidores para que vuelvan a la charcutería?

En los envasados y loncheados cuesta monetizar ese supuesto mayor valor y además existe una menor capacidad de diferenciación. En la charcutería interviene la labor de prescripción del charcutero o la persona que atiende, que te hace una recomendación, de forma que no sólo cuenta la marca. Ahora mismo en los lineales del supermercado es imposible distinguir lo que es cabra u oveja, o una marca de otra... Es verdad que te permite ofrecer el producto en pequeñas tiendas donde a lo mejor no llegarías con tus productos a granel, pero el cambio de tendencia ha sido brutal y está haciendo que las marcas tengamos dificultades a la hora de diferenciarnos. Todo ello sin olvidar, como decía, la contradicción del consumidor que declara que se preocupa por la cantidad de plásticos que se usan, pero luego va a comprar y prefiere la opción envasada”.

También respecto a los envases, se observaba un incremento en la velocidad de los cambios legislativos. Ignacio comentaba:

“Nosotros somos los primeros interesados en favorecer cambios para provocar menos impacto, pero necesitamos tiempo. En algunos productos todavía nos cuesta encontrar materiales que ofrezcan ese equilibrio entre

el coste y la razonable protección del alimento, que garantice una vida útil también razonable para no provocar desperdicio alimentario: que sea adecuado para nosotros, para el distribuidor y para los consumidores.

Por ejemplo, se está trabajando en la eliminación del aluminio de los envases brik, pero el modelo resultante aún no es aplicable a todo tipo de leches. Todavía no existen alternativas fiables al plástico y al aluminio. En material reciclado, por el momento solo está autorizado el PET, y no hay PET reciclado en cantidad suficiente como para cumplir los requisitos que rigen el sector en España, más exigentes que los estándares europeos”.

Preocupaba especialmente el envasado del yogur. Los requerimientos de impermeabilidad eran muy exigentes y, por tanto, los materiales de envasado eran de difícil reciclaje. Además, los consumidores no eran tan disciplinados en su separación. Por algún motivo, una parte importante de los envases de yogur acababan en los contenedores de fracción resto. La alternativa era el vidrio, pero además de ser más costoso conllevaba una huella de carbono mucho más elevada.

Otro desafío importante en la cabeza de Ignacio eran las dificultades de suministro de algunos materiales como cartón, vidrio y plásticos reciclados y reciclables.

“Tenemos dificultades para aprovisionarnos de ciertas materias primas. Estamos viviendo una «inflación verde»: una transformación en los materiales tan acelerada y en toda la industria al mismo tiempo está causando inestabilidad y por ende dificultades para aprovisionarnos, tanto de los materiales tradicionales, como de los innovadores. Los tradicionales empiezan a escasear porque los productores no apuestan por ellos, ya que tienen los días contados y los nuevos todavía no han madurado lo suficiente, ni hay capacidad de producción a la altura de la demanda.

El compromiso de la industria está fuera de toda duda, pero la velocidad a la que se nos está forzando a adaptarnos está provocando ineficiencias innecesarias. Por ejemplo, cambiar las pajitas de plástico por las de cartón nos supuso asumir un coste cinco veces mayor y, para colmo, impactó sensorialmente mal entre los consumidores, de forma que no solo no valoraron el cambio, sino que les molestó”.

Finalmente, también preocupaba a Ignacio el incremento que se necesitaba en la estructura para la medición y registro de todas las iniciativas verdes y su impacto:

“La sostenibilidad ha provocado una carga de trabajo enorme en las estructuras, para medir, valorar, gestionar certificaciones... Se ha generado también una cierta inflación en la organización interna: hemos precisado personas exclusivamente dedicadas a estudiar la legislación, los requisitos, para dar respuesta a los nuevos registros, a las nuevas exigencias... Cada año se aprueban en torno a 1.200 nuevas disposiciones normativas en España,

entre trasposiciones y regulación propia. ¿Cuántas de ellas realmente aportan valor?

De nuevo, creo que es una cuestión de ritmo. ¿Debemos acelerar cuando no existe una demanda que lo entienda? Veo el peligro de una inflación artificial de estructuras y costes en torno a la sostenibilidad que pasado un tiempo debamos racionalizar porque se demuestren inasumibles”.

En definitiva, Ignacio Elola y su equipo habían avanzado sin duda en la consecución de los objetivos y compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad. Habían dado pasos, pero aún tenían cuestiones que resolver. Ignacio reflexionaba:

“Me pregunto cuántas decisiones sobre sostenibilidad estamos tomando con precipitación, por lo exiguo de los plazos y la alta exigencia en los objetivos, pero sin el sostén científico suficiente. Creo que el debate se ha radicalizado excesivamente, deberíamos encontrar la virtud en el término medio.

Un cambio en la legislación para el regulador es una frase en un papel, pero para nosotros se traduce en millones de euros.

Somos conscientes de que estamos viviendo una situación compleja, y que nos enfrentamos a tiempos difíciles e inciertos, por lo que debemos mirar hacia el futuro con prudencia, pero también con optimismo. En 2033 se cumplirán 100 años de vida de nuestra compañía y nos hemos propuesto un nuevo plan estratégico con objetivos ambiciosos pero realistas: ganar cuota de mercado, pero también reafirmarnos en nuestros valores corporativos de ambición, compromiso y sencillez, a través de la mejora continua, de la prevención de riesgos y de la búsqueda de nuevas oportunidades a través de una gestión responsable y sostenible”.

ANEXO 1
LA HISTORIA DEL GRUPO LACTALIS DE UN VISTAZO

ALGUNOS DATOS HISTÓRICOS

La empresa se funda en Laval, en el centro de Mayenne, de la mano de André Besnier, que se aventura en la fabricación de quesos camembert con la marca «Le Petit Lavallois».



1933



Creación de la marca Président.

1958



1955

Su hijo, Michel Besnier coge las riendas de la empresa, que ya tiene 50 empleados. Inicia su crecimiento externo a partir de los años 1960.

1969

Lanzamiento de la primera leche envasada en briks UHT Tetra Pak.



1972

La empresa da sus primeros pasos en el extranjero, en Estados Unidos. Posteriormente en España, en Italia, en Polonia...



1984



Comienzo de la aventura Lactel. La empresa se convierte en el único propietario en 1987.

2000



Emmanuel Besnier asume la presidencia del Grupo y acelera el crecimiento internacional.

1999

La empresa se convierte en el «Grupo Lactalis». El mismo año, Michel Besnier inaugura el Lactopôle.



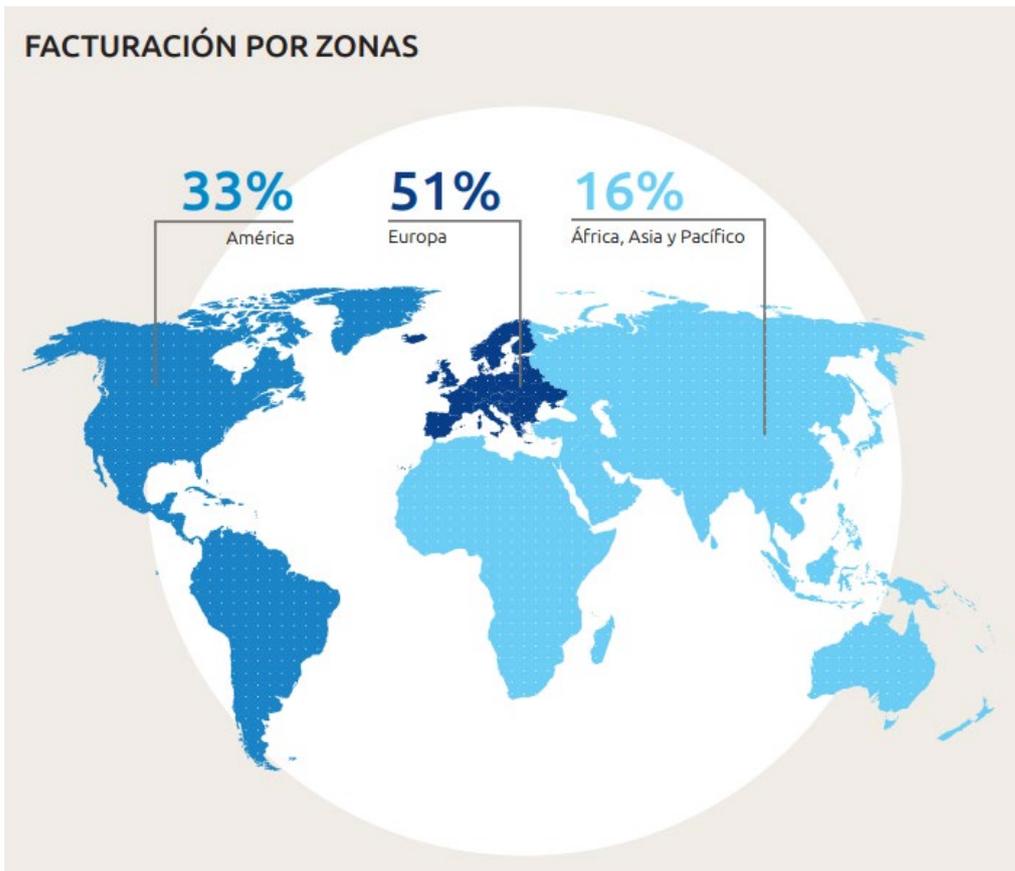
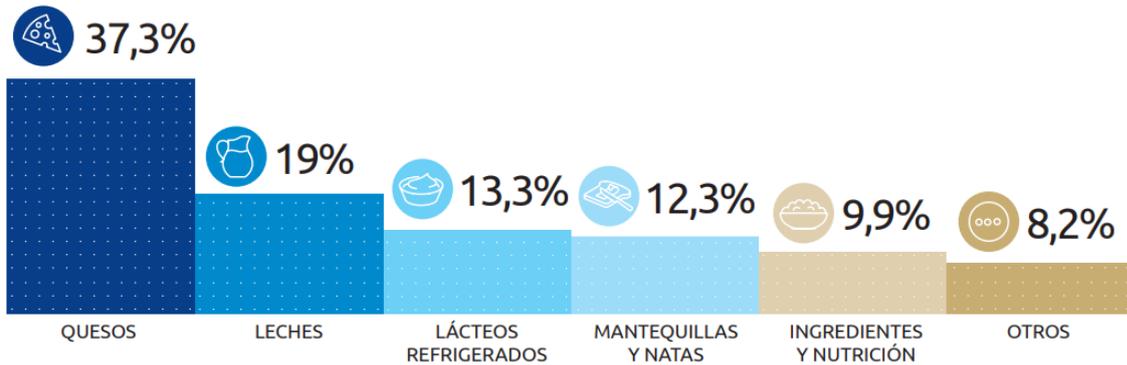
2023

90 aniversario de Lactalis. Se actualiza el logo y se hace público el nuevo propósito.

ANEXO 2

DESGLOSE DE LA FACTURACIÓN POR LÍNEA DE NEGOCIO Y POR ZONA

PORCENTAJE DE FACTURACIÓN POR CATEGORÍA A NIVEL MUNDIAL



ANEXO 3

BREVE HISTORIA DE LACTALIS ESPAÑA

Los primeros años de grupo Lactalis en España, en la década de los 80, se centraron en establecer unos cimientos industriales sólidos en el país, incorporando a las primeras instalaciones de la compañía, en Galicia, tecnología puntera e innovadora en el tratamiento de la leche y en la elaboración de quesos de pasta blanda, así como acercando a las ganaderías sistemas de refrigeración de la leche que permitían una mayor eficiencia en las granjas.

A partir de 1990, la atención se amplió a la parte comercial y a la creación de una red de distribución y comercialización de las leches y quesos de la compañía, coincidiendo con el desarrollo del comercio minorista en España y el inicio de las grandes superficies.

Con el cambio de milenio, en 2000, la expansión de grupo Lactalis lejos de detenerse se potenció incorporando a su portfolio primeras marcas en todas las categorías de alimentos lácteos: en 2004 se añadieron a la oferta Lactalis el batido Choleck y la horchata Chufi; en 2006 incorporaron su queso más icónico, Flor de Esgueva y se inició la comercialización en España de Galbani y en 2007, con la firma de la *joint venture* para lácteos refrigerados y postres frescos con Nestlé, Lactalis Nestlé, destacaron propuestas como La Lechera, Dalky o Flanby. 2010, fue “el año de España” para Grupo Lactalis a nivel internacional, durante el cual se produjeron las adquisiciones de Puleva, Forlasa y Sanutri. Esas incorporaciones fortalecieron al Grupo en tres áreas de gran relevancia: la leche de consumo, el queso y la nutrición clínica. Tan solo un año más tarde, se adquirió el 100% de la enseña de leche El Castillo.

En 2012 se completaron todas las áreas de la compañía con la creación de Lactalis Foodservice, unidad de negocio focalizada en el canal HORECA y en atender las necesidades de los profesionales de la hostelería.

**LACTALIS EN ESPAÑA:
LO QUE SOMOS, JUNTOS**

El grupo aterriza en España

Adquiere una fábrica de queso en Villalba (Galicia). En 1990, decide construir la actual fábrica de leche UHT en esta misma localidad.



1983



Nace Lactalis Nestlé y se añaden dos marcas al portfolio: Galbani y Flor de Esgueva.

2006



El “año de España” para Lactalis con las adquisiciones de Puleva, Forlasa y Sanutri, que le permiten fortalecerse en dos de sus mercados estratégicos.

2010



40 años de Lactalis en España

2023



2004

Expansión de la filial al mercado de la horchata y los batidos con la adquisición de marcas regionales como Lauki, Chufi y Choleck.

2008

Se añade el queso fresco Mama Luise con la adquisición a Kraft Food de una fábrica ubicada en Zamora. En 2011, se convertirá en El Ventero Fresco.

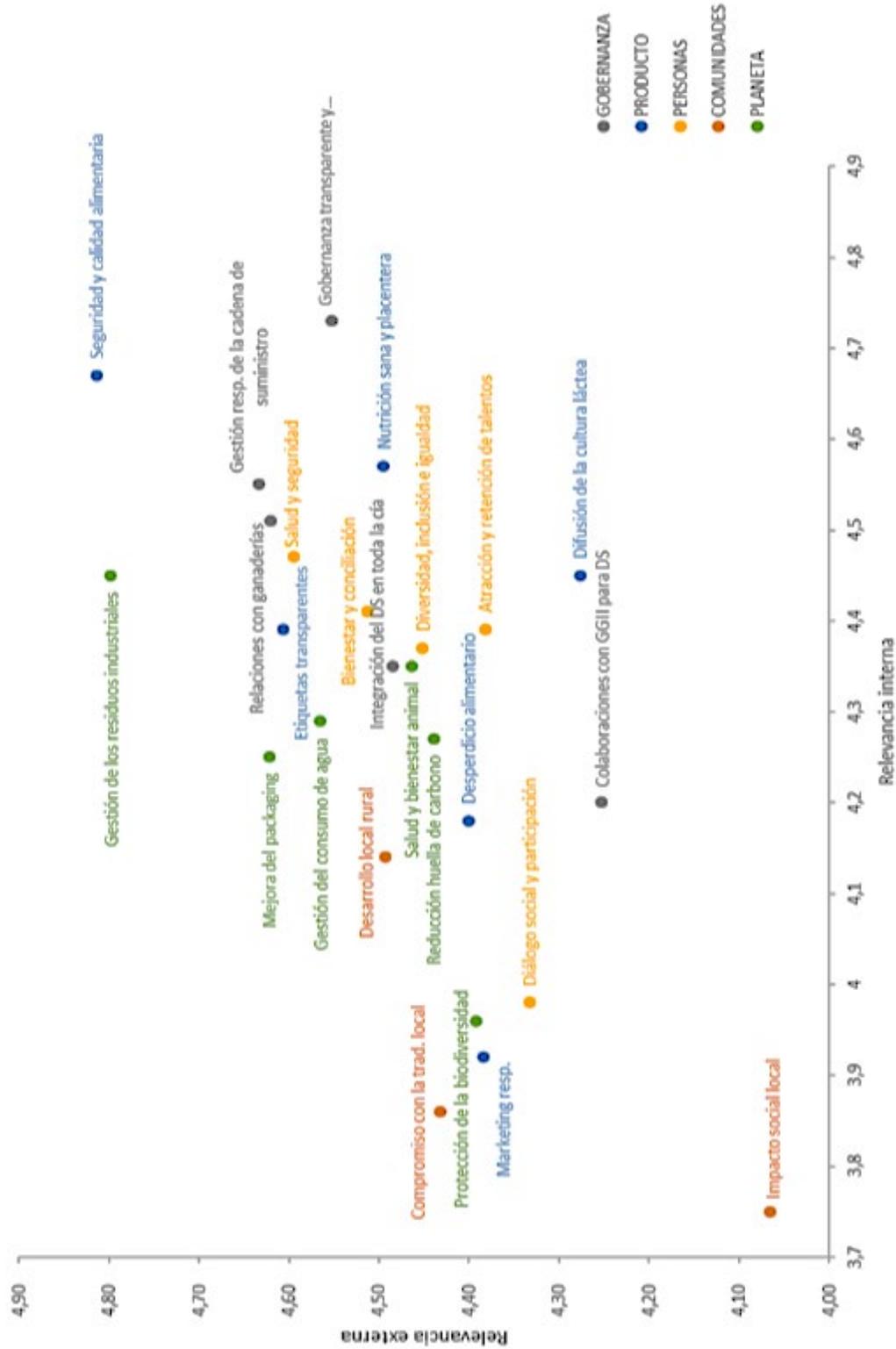
2011

Creación de la División Foodservice. Adquisición del 100% de la marca El Castillo a Friesland Campina.



ANEXO 4
MATRIZ DE MATERIALIDAD DE LACTALIS ESPAÑA 2022

Análisis de materialidad Lactalis Iberia



ANEXO 5

PLAN ESTRATEGICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2023-2025



ANEXO 6
PRIORIDADES MEDIOAMBIENTALES DE LACTALIS



NUESTRAS TRES PRIORIDADES EN SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL A NIVEL MUNDIAL

01. MEJORAR EL BIENESTAR ANIMAL



Cuidar de los animales a lo largo de nuestra cadena de valor



02. REDUCIR LA HUELLA DE CARBONO



Acelerar la transición hacia cero emisiones netas



03. PROMOVER EL PACKAGING RESPONSABLE

