

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.