



Universidad de Valladolid

Facultad de Económicas y Ciencias

Empresariales

Grado en Administración y Dirección de

Empresas

“Ganadera de la Nava: adaptación a la
evolución del mercado”

Presentado por:

Alejandra Valbuena Bermúdez

Tutelado por:

María del Valle Santos Álvarez

Valladolid, 05 de Julio de 2022

Índice de contenido

RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. HISTORIA DE LA EMPRESA	3
3. EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y DEL CONSUMIDOR.....	5
3.1. Evolución del consumo de lácteos desde el lado de la demanda	7
3.2. Evolución de la producción de lácteos desde el lado de la oferta	17
3.3. Desarrollo tecnológico en la producción y nuevos hábitos de consumo y de compra	20
3.4. Mercado emergente.	22
3.5. Trayectoria de la empresa.....	24
4. ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA ANTE LOS CAMBIOS.....	26
4.1. Factores que impulsan a la aparición de un nuevo producto	26
4.2. Clientes actuales y clientes potenciales de la empresa: nuevo enfoque de clientes.....	28
4.3. Know-how empresarial y características del producto	29
4.4. Un giro en la empresa en I+D y reorientación del producto original....	33
4.5. Acogida en el mercado y sistema de distribución	36
5. CONCLUSIONES Y UNA MIRADA AL FUTURO	38
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	40

Índice de tablas

Cuadro 3.1. Consumo total de productos lácteos por persona y año.....	8
Cuadro 3.2. Consumo de productos lácteos en una muestra de países europeos en torno a 1990	9
Cuadro 3.3. Consumo de leche líquida en España (litros por persona y año) .	11
Cuadro 3.4. Consumo de derivados lácteos (kilogramos y kilogramos «equivalentes primarios» por persona y año).....	13

Cuadro 3.5. Estructura porcentual del consumo de leche	14
Cuadro 3.6. Balance de productos lácteos en Península y Baleares (en miles de toneladas equivalente leche; año 1996).....	17
Cuadro 3.7. Evolución de la estructura de las industrias lácteas entre 1985 y 1997 (en % del total de empresas en 1997 y % del volumen tratado en 1985 y 1997).	

19

Índice de gráficos

Gráfico 3.1. Consumo en hogares de productos lácteos de 2010 a 2020	10
Gráfico 3.2. Evolución del consumo oficial de leche líquida en España	11
Gráfico 3.3. Evolución de las compras totales de leche (Millones de Litros)	15
Gráfico 3.4. Consumo de leche líquida en 2020 por tipos.....	15
Gráfico 3.5. Población extranjera procedente de Rumania, Marruecos y Ecuador 1998-2021	23
Gráfico 3.6. Llegada de población extranjera marroquí a España 1998-2021 .	23

Índice de imágenes

Imagen 1. Envase del nuevo producto Laban Oudja.....	34
Imagen 2. Envase de la leche pasteurizada Campos de Nava.	35

RESUMEN

Este trabajo reconstruye la historia de una empresa del sector lácteo y su adaptación a las distintas situaciones del mercado a las que va enfrentándose, entre ellas la evolución de los productos lácteos, su consumo y producción, así como los cambios legislativos y normativos que se producen en la economía y en Europa y que afectarán directamente a este sector.

Es por ello, que veremos los diferentes momentos a los que se enfrenta, para atender nuevas necesidades que le presenta el mercado y con ello poder relanzar la empresa, aunque ello suponga un cambio en su estructura, y una gran inversión en innovación.

La empresa ira embarcándose en nuevos proyectos con la finalidad de afrontar los nuevos retos que va imponiendo el mercado

Palabras clave: sector lácteo, leche, derivados lácteos, Ganadera de la Nava, industria, consumo, adaptación, nuevos productos.

Códigos JEL: M21, M1, L66, Q13

ABSTRACT

This work reconstructs the history of a company in the milk sector and its adaptation to the different market situations it faces, including the evolution of dairy products, their consumption and production.

Besides, the legislative and regulatory changes occurring in the economy and in Europe that will directly affecting this sector.

We will therefore take a look at the different challenges that the company faces, in order to meet the new needs presented by the market.

This would enable us to relaunch the company, even if this implies a change in its structure, and a large investment in innovation.

The company will embark on new projects in order to face the latest challenges imposed by the market.

Keywords: dairy sector, milk, milk derivatives, Ganadera de la Nava, industry, consumption, adaptation, new products.

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo empresarial hay muchos ámbitos de interés cuyo estudio nos llevan en muchas ocasiones a descubrir historias de superación, crecimiento, creatividad, etc....que nos transmiten en su mayoría de veces la pasión con la que un empresario, una familia o unos socios ponen en marcha un proyecto y la constancia y el tesón con el que sortean cada inconveniente e imprevisto.

No todos los proyectos que llegan a nuestros oídos son casos de éxito, pero en eso consiste también la actividad empresarial, en analizar, proyectar y prever para alcanzar en muchos casos el éxito, pero también para fracasar y aprender de los errores.

Luego están esos casos que nos llaman especialmente la atención, bien por el duro trabajo que hay detrás de ellos o bien por la cercanía a esa actividad empresarial en concreto. Es este motivo mi caso en particular, la razón principal por la que he decidido elegir esta temática para mi trabajo y centrar todo mi análisis e investigación en una empresa del sector lácteo que decide desarrollar un nuevo producto para afrontar un nuevo reto y los nuevos tiempos que se estaban dando en el mercado.

La elección de este tema tiene mucho que ver con vínculos familiares, ya que la empresa en cuestión a la que se alude es una sociedad limitada, Ganadera de la Nava, que actualmente pertenece a mi familia y a la que siempre hemos estado unidos, siendo ahora los únicos propietarios. Ellos han superado a lo largo de los años numerosos obstáculos, crisis y momentos empresariales prósperos y he considerado muy interesante fijar mi atención y el desarrollo de mi trabajo en torno a uno de los últimos productos que decidieron lanzar al mercado.

También escogí este trabajo para dar visibilidad a un sector que se encuentra actualmente en una situación crítica, no solo por los costes de producción tan elevados a los que están sometidos sino también por la pérdida de interés que existe hoy en día alrededor del sector primario. Es necesario tener en cuenta la

dificultad de hacer que la transformación agroalimentaria sea competente en el mercado y que el sector lácteo es un sector motor de la economía en el mundo rural y de vital importancia en la dieta de las familias cotidianas.

En resumen, este trabajo trata de acercarnos al mundo empresarial más familiar y a un sector muy desconocido para la población a través de la puesta en marcha de un producto denominado “Laban” que vino a suponer un respiro económico para una empresa que afrontaba un momento delicado en cuanto a la demanda de sus productos y que hoy en día puede considerarse todo un éxito y un caso de creatividad empresarial. Ganadera de la Nava ha demostrado la importancia de adaptarse a los nuevos tiempos, a las exigencias del mercado y a nuevos consumidores que han hecho reflotar una empresa.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

Ganadera de la Nava 2010 S.L. es una empresa perteneciente al sector agroalimentario cuya actividad principal es el tratamiento y envasado de leche fresca y derivados lácteos con 40 años de experiencia y ubicada en Cascón de la Nava (Palencia), un pueblo de colonización de reciente creación y en el que la actividad principal de aquellos habitantes que lo repoblaron era la agricultura y la ganadería.

Este pueblo se construyó en los años 60 con la finalidad de reubicar principalmente a los desalojados de varios pantanos creados en ese tiempo. De esta manera llegaron a este “pueblo nuevo” vecinos de provincias como León (Embalses de Riaño y El Porma), Zamora (Embalse de Almendra) y Guadalajara (Embalse de Buendía).

Con la intención de unir esfuerzos y dar respuesta a una necesidad que existía entre los ganaderos en esos primeros años se fundó la Sociedad Cooperativa Ganadera de la Nava en 1978 con el objetivo de ser el centro de recogida y refrigerado de leche de esta localidad. A esta cooperativa pertenecían como socios prácticamente la totalidad de los vecinos de Cascón que se dedicaban a la producción de leche, alrededor de unas 100 personas. Así, se garantizaba de una manera más eficiente y ordenada la recogida de toda la leche que provenía del ganado de los vecinos del pueblo para luego ser vendida en bloque a otra

cooperativa, pasándose de una recogida individual por una empresa externa a una recogida centralizada en las nuevas instalaciones que se construyeron en el polígono ganadero expresamente para el desarrollo de esta actividad.

La Cooperativa, a raíz de su creación, puso en marcha un sistema de recogida de leche local adaptado a los medios de los que disponían, de una manera rudimentaria pero que aportaba rapidez y eficacia. El producto era transportado en cántaras, que los propios vecinos dejaban a la puerta de sus casas, por un tractor con remolque con una recogida que se hacía dos veces al día.

Cuando se inició esta actividad, por aquel entonces aún no era habitual que pequeñas ganaderías o centros de recogida de estas características contarán con tanques de frío o sistemas de refrigeración sofisticados, más bien se llevaba a cabo este proceso de conservación con métodos tradicionales y poco desarrollados pero que permitían que esa actividad pudiera realizarse.

Más adelante, y con el objetivo de mejorar las instalaciones y el método de conservación, se implantó un sistema de refrigeradores de placas con una balsa de agua fría.

Se trata de varias placas metálicas de pequeño grosor montadas paralelamente una al lado de otra que permiten el paso del calor de la leche al agua y, por tanto, la refrigeración del producto. Los espacios existentes entre placa y placa están conectados alternativamente y hacen que tanto la leche como el agua entren por un extremo del refrigerador (por bocas distintas) y vayan pasando por todos los espacios que están conectados entre sí hasta salir del refrigerador sin llegar a mezclarse ambos líquidos.
(Benedi, 1975, pág. 10)

Todo este sistema, en el que el agua que entra en las placas proviene de las balsas de agua fría que se construyeron entonces, se trata de uno de los métodos más antiguos y a la vez más eficaces que se siguen utilizando en la actualidad en la empresa.

Este centro estará funcionando de esta manera, recogiendo y enfriando la leche de los socios, hasta el año 1982, momento en el que se valoran las opciones que pueden tener en el mercado convirtiéndose en una empresa de transformación

de producto. Ello lleva a la cooperativa a tomar la decisión de envasar la leche y lanzarse al mercado con la leche pasteurizada (conocida comúnmente como leche fresca).

Para ello se adquirió maquinaria nueva para poder afrontar esta nueva etapa que se abría y que suponía todo un reto para unos vecinos que comenzaron desarrollando una actividad muy simple y motivados por la necesidad de organizar y conservar su materia prima para luego convertirse en empresarios y comercializar un producto. De esta manera Sociedad Cooperativa Ganadera de la Nava disponía en esos momentos de un pasteurizador y una máquina de envasado para poder ofrecer a su nuevo cliente su propia marca en un envase de 1 litro bajo el nombre de NAVAMILK. Esta nueva actividad suponía todo un ejemplo de emprendimiento colectivo en la zona y de desarrollo rural en una época en la que no todo el mundo se lanzaba en una aventura empresarial de esta magnitud.

Durante aproximadamente algo más de 10 años la Cooperativa se dedicó a recoger, transformar y envasar toda la leche que producían los ganaderos socios e incluso compraba leche a ganaderos externos para cubrir sus necesidades de producción. Una época sin duda alguna marcada por el éxito pero que poco después se vería muy afectada por la aparición de nuevos productos lácteos en el mercado y la evolución de los hábitos del consumidor que afectarían directamente a esta empresa.

Pero este hecho no supone un punto y final para esta Cooperativa si no que supone un momento de reflexión y reorientación empresarial. El año 2003 supondrá todo un antes y un después para Sociedad Cooperativa Ganadera de la Nava; este momento es el hecho en el que se centra esta investigación y que se desarrolla en diferentes partes de este trabajo de una manera más detallada.

3. EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y DEL CONSUMIDOR

Este apartado tiene como objeto de estudio analizar el desarrollo y evolución del mercado de los lácteos desde 30 años atrás hasta la actualidad, puesto que el consumo de este tipo de productos se ha venido transformando como consecuencia de los cambios alimenticios de las familias, los hábitos, las

transformaciones industriales, la diversificación de productos, etc. y muchos otros factores que han provocado importantes cambios en la forma de consumir lácteos.

Para ello, veremos cómo ha ido evolucionando el mercado de ese sector a lo largo de las últimas décadas, especialmente de la leche, al tratarse del producto principal y con más peso en esa primera etapa. Se trata de analizar cómo han ido surgiendo gran diversidad de derivados lácteos, cómo ha ido cambiando la composición interna del consumo de lácteos entre leche y sus derivados según las preferencias de las familias y qué factores han influido en su consumo, como las nuevas formas de consumir alimentos, estilos de vida, hábitos de consumo, etc.

El análisis de todo ello nos hará comprender más adelante la situación concreta por la que atraviesa la empresa objeto de este estudio y las adaptaciones de la misma a los nuevos retos que impone el mercado.

La importancia del sector lácteo viene marcada por la gran cantidad de empleo que genera, tanto en el sector primario en explotaciones ganaderas como en el sector secundario en industrias lácteas transformadoras de la materia prima. Se trata de un sector fundamental para las zonas rurales y la presencia de este tipo de explotaciones o fábricas contribuyen a la supervivencia de pequeños pueblos y son factor imprescindible en la lucha contra la despoblación. Por ello, podemos decir que el sector lácteo es una parte esencial para afrontar el reto demográfico.

El sector lácteo es un pilar fundamental dentro del sector agroalimentario ya que supone un 8,5% del empleo del conjunto del sector, en torno a unos 60.000 empleados. Tiene, además, relevancia para el conjunto de la economía del país puesto que ocupa un 2% de la producción industrial y su desarrollo es una herramienta importante para contribuir al crecimiento económico, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza.
(Federacion Nacional de Industrias Lácteas, 2022)

El lácteo es un sector muy presente en el día a día, está en continuo cambio debido a las numerosas caídas del precio y a las constantes quejas sobre las condiciones a las que están sometidos los ganaderos; consecuencia de ello es la desaparición cada día de explotaciones ganaderas.

Es importante saber que cuando nos referimos al consumo de lácteos hacemos referencia tanto a la leche como a sus derivados lácteos y que estos a su vez tienen distintas modalidades. Por ejemplo, dentro de la leche líquida, según el tipo de transformación industrial, podemos hablar de leche cruda, leche pasteurizada y leche esterilizada. Y es que el sector ha ido avanzando en materia de innovación, calidad y seguridad y de esta manera hemos pasado de un consumo generalizado de leche cruda (no ha pasado por un proceso de higienización) a la aparición en la década de los 80 de distintas modalidades de la leche (leche pasteurizada y esterilizada), así como diversidad de derivados lácteos (yogures, postres lácteos, leches fermentadas y quesos).

También es importante la aparición progresiva de diversidad de tipos de leche si atendemos a criterios relacionados con la salud y el mantenimiento de la línea, como son la leche entera, desnatada y semidesnatada. Estos tipos de leche responden a las nuevas necesidades surgidas de los consumidores y se han ido integrando poco a poco en la evolución del mercado.

Es de especial interés para este estudio, tener en cuenta que de entre todos los lácteos el consumo de leche es el más destacado ya que ocupa un lugar importante en la dieta de las familias, al tratarse de un alimento básico que tiene numerosos beneficios para la salud; aunque su consumo ha ido cambiando mucho en los últimos tiempos.

3.1. Evolución del consumo de lácteos desde el lado de la demanda

La evolución del sector agroalimentario ha estado marcada por el consumo de productos lácteos a lo largo de este tiempo.

Para hacer un seguimiento de esta evolución, vamos a señalar el periodo desde 1990 hasta la actualidad, para ver cómo ha ido cambiando el consumo de productos lácteos. En el que resaltaba especialmente el consumo de leche líquida y poco a poco fue incrementándose el consumo de derivados lácteos.

La estructura del consumo español se consolidó en los años sesenta y setenta y se asentó en la primera etapa de la pertenencia de España a la CEE en 1986¹

¹ (Ministerio del Agricultura, Pesca y Alimentación, 2003, pág. 8)

Desde esta adhesión la evolución del consumo, que hasta la década de 1980 había supuesto un continuo crecimiento, se pudo ver afectada por esa integración de España a la CEE. Supuso cambios en el marco institucional que para el sector lechero suponía una liberalización de los intercambios con el resto de estados miembros y la limitación de la producción por medio del sistema de cuotas (Sineiro Garcia & Valdés Pacos, 2001).

Durante los primeros años 1987-1997 había crecido el consumo de productos lácteos en España a una tasa anual del 0,8%, con una trayectoria parecida a los Países Mediterráneos (estos junto a España tenían unas condiciones especiales dentro de la CEE), mientras que los demás países de la UE ya se habían estabilizado (Coyantes Gutiérrez, 2014).

La integración en la CEE también tuvo otras consecuencias como una regresión del consumo de leche líquida, así como un aumento de otros derivados lácteos (yogur, leche fermentada, queso) que haría que cambiara la composición interna del consumo de lácteos.

Cuadro 3.1. Consumo total de productos lácteos por persona y año

Encuestas de Presupuestos Familiares (kilogramos)	
Consumo	
1961	82,3
1970	
1980	143,0
1990	138,1
2000	131,6
2007	119,8
Tasa de variación media anual (%)	
1961-1980	2,8
1980-2007	-0,7
Peso de la leche dentro del consumo total (%)	
1961	98
1970	
1980	93
1990	90
2000	80

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados (Coyantes Gutiérrez, 2014).

En términos generales del consumo de lácteos, vemos como en España en años posteriores a la integración el consumo de lácteos se fue estancando y seguidamente comenzó a disminuir. Así se puede observar en el cuadro 1, según los datos de Encuestas de Presupuestos Familiares que muestran datos similares a los del MAPA con posibles variaciones, donde podemos ver cómo fue disminuyendo este consumo y como se fue produciendo el cambio de la composición interna de los lácteos. Así lo muestran los datos, en los que el consumo de leche líquida pasa de un 93% a un 80% en el 2000 y mientras tanto iban ganando peso los derivados lácteos.

España ha estado caracterizada, a diferencia del resto de países, por un consumo mucho más elevado de leche líquida que derivados lácteos. Si atendemos el siguiente cuadro, podemos ver el consumo (medido en kilogramos) que se han producido en torno al año 1990 (fecha elegida por ser la que más datos sólidos aportaba) en los diferentes países. Este cuadro toma los datos de la fuente de Encuestas de Presupuestos Familiares, elegida como la fuente más correcta para considerar estos cambios y veraz.

Cuadro 3.2. Consumo de productos lácteos en una muestra de países europeos en torno a 1990

	Alemania (1988)	España (1990)	Francia (1991)	Italia (1990)	Polonia (1988)	Reino Unido (1990)
Total	119,4	138,1	107,8	100,3	123,9	142,5
Leche	76,3	121,1	68,0	71,4	119,2	104,9
Derivados						
Lácteos	43,1	15,1	39,8	28,8	23,4	19,0

Fuentes: Elaboración propia. Datos tomados de (Coyantes Gutiérrez, 2014).

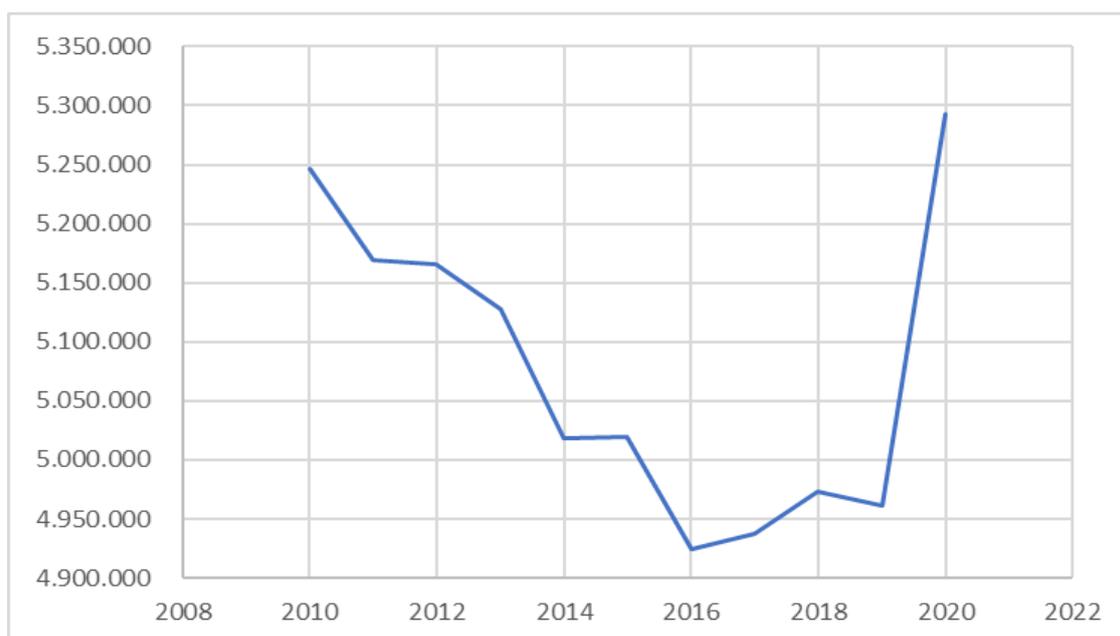
En relación a lo que comentábamos anteriormente, España es de los que más consumo presenta (a excepción de Reino Unido) según la fuente Encuestas de Presupuestos Familiares, es decir, presenta un consumo de leche líquida mayor que en la mayoría de los países de la muestra en esos años. Esto guarda relación con que en esos años se acababa de integrar en la CEE, aún no había cambiado

su composición interna y un 90% del consumo era leche líquida (cuadro 1), mientras que, en otros países, que se habían incorporado con anterioridad ya había cambiado su composición y empezaba a existir cada vez un consumo mayor de derivados lácteos.

En definitiva, España iba pasos muy por detrás del resto de países de UE que ya formaban parte de la CEE tiempo atrás y se encontraban estabilizados (Sineiro Garcia & Valdés Pacos, 2001).

Después de la entrada en la CEE, la siguiente fecha relevante en la evolución del consumo de lácteos es en 2016, momento en el que empieza a ver una posible recuperación, aunque como veremos posteriormente, esta recuperación de los productos lácteos puede tener una estructura interna diferente entre la parte que es consumo de leche líquida, y la que es derivados lácteos.

Gráfico 3.1. Consumo en hogares de productos lácteos de 2010 a 2020



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de (Federación Nacional de Industrias Lácteas, 2019).

Esta recuperación que se observa a partir de 2016, vendrá mayormente por el aumento de derivados lácteos y la aparición de gran diversidad de nuevos, puesto que el consumo de leche líquida como veremos seguirá en descenso.

Analizaremos la evolución por separado del consumo de leche líquida y de los derivados lácteos. Si nos centramos en la evolución del consumo de leche líquida, y en cómo irán perdiendo peso dentro del consumo de lácteos. A partir de mediados de la década de 1990 se empieza a observar una caída del consumo de la leche líquida, que a diferencia de países como Reino Unido, Francia y Alemania que ya se había ido observando en décadas anteriores (cuadro 2), en España no se aprecia hasta principios del siglo XXI.

Cuadro 3.3. Consumo de leche líquida en España (litros por persona y año)

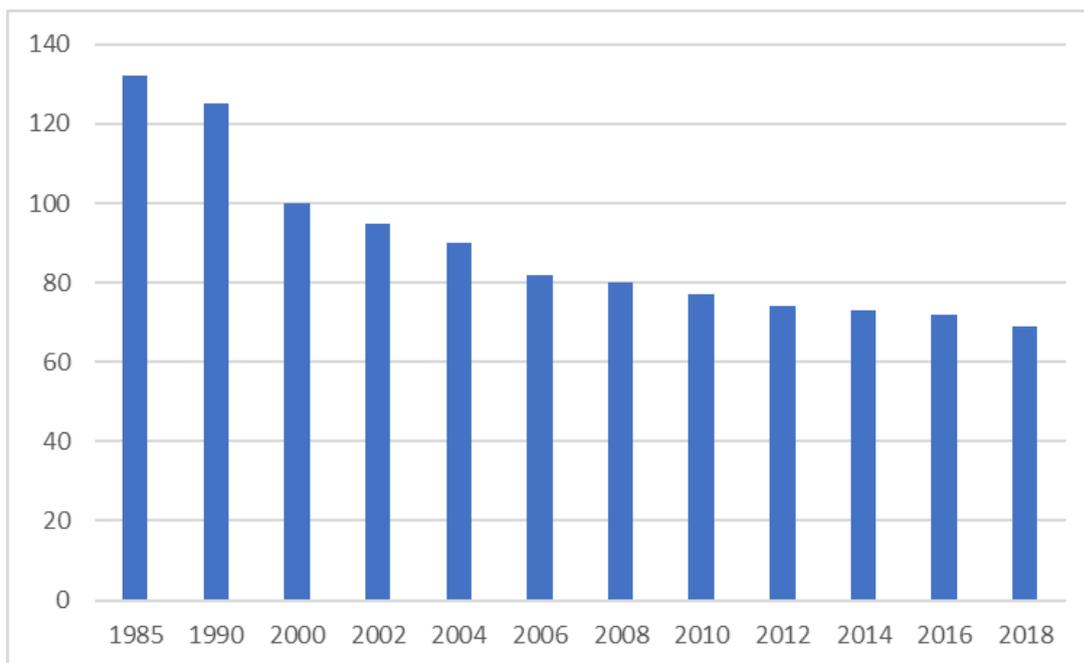
Encuestas de Presupuestos Familiares (kg)	
Consumo	
1952	
1964	78,7
1980	125,1
1990	117,6
2000	102,1
2007	81,6
Tasa de variación media anual (%)	
1952-1964	
1964-1980	2,9
1980-2007	-1,5

Fuentes: Elaboración propia. Datos tomados de (Coyantes Gutiérrez, 2014).

En este cuadro referente a España observamos ese descenso considerable en el periodo 1990 a 2007 donde llegó a finales de este a situarse un consumo de leche medio por persona por debajo de 100 litros/año, donde venía habiendo en años anteriores un consumo medio de 110/115 litros/año.

Para los años siguientes a 2007, la situación no cambiará. Observando el siguiente gráfico que muestra la evolución del consumo oficial de leche líquida en España, para los que tenemos datos hasta 2018, vemos como se observa este descenso del consumo, aunque podríamos decir a partir de 2012 el descenso es más moderado. El gran pico de descenso se observa en la década de los 1990 como ya hemos visto anteriormente.

Gráfico 3.2. Evolución del consumo oficial de leche líquida en España



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados (Buxadé, 2018).

Este gráfico nos muestra la evolución desde 1985-2018 periodo que se ajusta al que estábamos analizando. España desde 1985 momento de expansión y crecimiento hasta 2018, ha perdido la mitad del consumo de leche líquida, pasando de tener un consumo de 132 kg/persona a 69 kg/persona, que, a diferencia de otros países, este descenso no se ha visto compensando con la evolución del consumo de derivados lácteos en los últimos años. Esta evolución negativa del consumo para algunos países como Estados Unidos, o en este caso España, donde el sector lácteo tiene gran importancia, puede tener grandes repercusiones económicas directamente sobre el ganadero.

Este consumo en España, sigue estando por encima de la media europea, que se encuentra entre unos 62 kg/persona, aunque existen otros países muy por encima de España. Es decir, existen grandes desviaciones entre unos países y otros. Lo mismo ocurre dentro de España donde Castilla y León, Asturias, Galicia y Castilla La Mancha eran las que tenían un mayor consumo en torno a los 95-85 kg/cápita mientras Murcia, Andalucía, Cataluña y Baleares se situaban en torno a 60-50 kg/cápita. Existiendo grandes diferencias entre algunas comunidades autónomas.

La evolución de derivados lácteos en España ha estado marcada por derivados como la leche fermentada, quesos y postres lácteos que se situaban entre los más consumidos.

En España, donde los primeros años del siglo XXI, estos derivados fueron cogiendo peso siguiendo una tendencia creciente, aunque en distinta medida que otros países. Desde los primeros datos que podemos tener de los derivados en 1964 donde por aquel entonces apenas era común el consumo de este tipo de productos, hasta 2007 donde el consumo era de 31,7 kg/persona.

Cuadro 3.4. Consumo de derivados lácteos (kilogramos y kilogramos «equivalentes primarios» por persona y año)

Encuestas de Presupuestos Familiares (kg)	
Consumo	
1964	2,1
1980	10,5
1990	15,1
2007	31,7
Tasa de variación media anual (%)	
1964-1980	10,5
1980-1990	2,6
1990-2007	5,6

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados (Coyantes Gutiérrez, 2014).

Cogiendo como fecha base para nosotros el 1990 momento en el que surgen cambios en la evolución del consumo de lácteos, una disminución de la leche líquida y un crecimiento de los derivados lácteos. Este incremento de los derivados tiene que ver con la adhesión a la CEE, donde se liberaliza el comercio y se empieza a conocer una amplia gama de derivados lácteos teniendo así gran variedad de quesos de distintos orígenes, nuevos tipos de yogures, distintas modalidades de leches fermentadas, así como lo mismo con los postres lácteos.

Su evolución tiene que ver también con la aparición de nuevos hábitos de consumo, análisis nutricionales donde mostraban los beneficios de los derivados lácteos con respecto a la leche o dietas para mantener un estilo de vida saludable...Algunos de estos factores pudieron afectar a este cambio de la estructura.

A parte de ver cómo evoluciona el consumo de leche en las personas en este periodo, también es importante cómo evoluciona el consumo de unas modalidades de leche a otras, es decir, cuando hablamos de leche líquida, podemos referirnos a leche cruda, leche pasteurizada, leche esterilizada.

Cuadro 3.5. Estructura porcentual del consumo de leche

	1950	1964	1980	1990	2006
Según tipo de leche					
Leche de vaca		87	87	93	97
Otras leches líquidas		7	2	0	0
Leche en conserva		6	11	7	3
Según tipo de transformación industrial					
Esterilizada			38	65	96
Pasteurizada	4		23	14	2
Sin transformar	96		39	22	2
Según contenido graso					
Entera				82	46
Semidesnatada				4	33
Desnatada				14	22

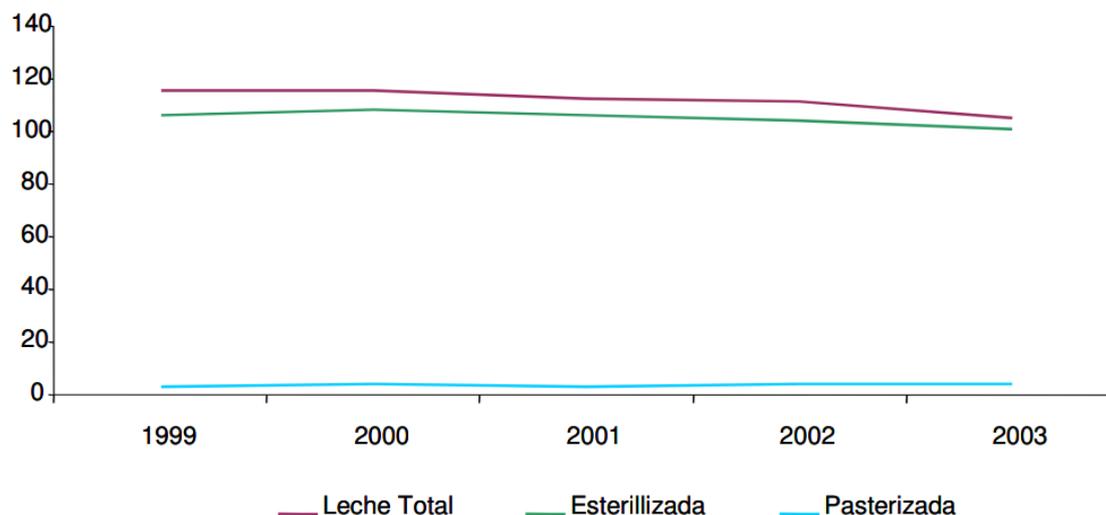
Fuentes: Elaboración propia. Datos tomados (Coyantes Gutiérrez, 2014).

Desde los inicios, aunque existieron otras leches como la de oveja esta nunca llegó a cobrar importancia como la leche de vaca. La leche de vaca que se venía consumiendo era leche cruda, este tipo de leche no pasaba ningún proceso de higienización, los consumidores realizaban este proceso en sus casas, pero este tipo de procesos no pasaba por ningún control de calidad y seguridad. En algunos otros lugares como las grandes ciudades ya se venía consumiendo leche pasteurizada, donde se realizaba un proceso de higienización en las fábricas, pero esto aún no había llegado a todos los sitios, y en torno a 1980 todavía un 39% de la población consumía leche cruda. (Coyantes Gutiérrez, 2014)

No es hasta 1990 cuando disminuye casi a la mitad el consumo de leche cruda (22%), llegando hasta nuestros días en el que es prácticamente inexistente (2%). Y es en esa década de los 1990 cuando cobra importancia la transformación industrial centrándose prácticamente en la leche esterilizada, que a diferencia con la pasteurizada tenía otro método de conservación mucho más duradero y que paralelamente fue abriéndose un camino de gran diversidad de tipos de

leche según la alimentación de las personas como era la leche desnatada o semidesnatada de bajo contenido en grasa, así como leches enriquecidas.

Gráfico 3.3. Evolución de las compras totales de leche (Millones de Litros)



Fuente: Datos tomados de (Ministerio del Agricultura, Pesca y Alimentación, 2003).

Vemos como cobra importancia la leche esterilizada en esa década de los 1990 que supone alrededor de un 90% del total de leche consumida, mientras que la leche pasteurizada ocupa un hueco muy pequeño.

Se puede observar en el cuadro 7 como van ganando importancia los distintos tipos de leche (entera, desnatada y semidesnatada) y como en el caso de la tradicional como la entera fue perdiendo peso y ganándolo las otras, como vemos desde 1990 a 2006, la leche entera se había reducido a la mitad pasando de ocupar un 82% a un 46% y por otro lado lo gana la semidesnatada, que paso de un 4% a un 33%. Esta reducción del consumo de la leche tradicional se vio compensado con estas nuevas. Si seguimos la evolución, vemos como esta situación continua, y así lo vemos en el grafico 2, donde en 2018 el consumo de leche líquida era de 69 kg/per cápita de los cuales, un 45% era leche semidesnatada, un 29% leche desnatada, y un 26% leche entera. Es decir, el peso recaía sobre el consumo de leche semidesnatada.

Gráfico 3.4. Consumo de leche líquida en 2020 por tipos



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de (Ministerio del Agricultura, Pesca y Alimentación, 2003).

La situación respecto a lo visto anteriormente no varía apenas, sacando una idea principal que es la importancia para el consumidor de la leche semidesnatada. Esta se caracteriza por su bajo contenido en grasa, por la que hoy en día muchas familias buscan estilos de vida muy saludables donde las dietas apuntan hacia este tipo de leche, aunque este bajo contenido en grasa suponga una pérdida de otras proteínas de la leche.

Podemos concluir de todo esto, que la evolución del consumo de leche ha sufrido distintos altibajos, y sobre todo en los últimos años había venido disminuyendo más que nunca, que ha sido compensado con el aumento de derivados lácteos. Los valores ofrecidos por el MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) son similares.

“El consumo de leche líquida disminuyó a final de los 80, se recuperó posteriormente, y se mantuvo casi estable hasta el 2000 momento en el que la cantidad ha venido disminuyendo hasta día de hoy. Según estos datos, en 2003 el consumo había caído un 8,4% con respecto a 1987 y en el periodo de 1999-2000 un 4,3%”. (Ministerio del Agricultura, Pesca y Alimentación, 2003, pág. 8)

Esta disminución, ha estado compensada con el consumo de derivados, que como hemos dicho ha sufrido un trasvase del consumo de leche líquida a los derivados lácteos. Aunque la leche siempre ha supuesto el principal pilar dentro del consumo de lácteos, se observa cómo a finales del siglo XX y principios del XXI ha habido un paulatino cambio del consumo de leche a derivados lácteos, el punto de inflexión será década de los 90, donde tenemos el dato para España que el consumo de derivados lácteos ocupa un 11% del total de lácteos en términos porcentuales, lo que viene siendo 15,7 kilogramos por persona y año (cuadro 1) a duplicarse en 2007 a ser 31,7 kilogramos por persona y año (Coyantes Gutiérrez, 2014, pág. 19). Estos cambios en la composición tuvieron que ver sobre todo con aspectos nutritivos y con la gran variedad de diversidad de derivados lácteos que existían.

3.2. Evolución de la producción de lácteos desde el lado de la oferta

Si observamos la evolución del mercado desde el lado de la oferta, la producción anual de leche, puede ser otro factor clave en la evolución del mercado de los lácteos.

La disminución generalizada de los lácteos, tiene que ver con la integración en la CEE como ya hemos dicho, con la que viene la limitación de precios por la aplicación de las cuotas lácteas, que en nuestro caso eran mayores que los Europeos y por tanto debían igualarse a estos al final del periodo de transición (1986-1992), junto con la liberalización en el Mercado Único, que permitía el flujo de productos entre los países favoreciendo así exportaciones e importaciones, en nuestro caso eran mayores las importaciones sobre todo de derivados que las exportaciones (Langreo Navarro, Historia de la industria láctea española : una aplicación a Asturias, 1995).

Las cuotas lácteas fijaban una cantidad máxima para producir en cada explotación basada en las entregas realizadas de leche en los últimos 3 años antes de la imposición. Por lo cual muchas industrias se veían limitadas por estas cuotas.

Cuadro 3.6. Balance de productos lácteos en Península y Baleares (en miles de toneladas equivalente leche; año 1996)

Leche y prod. frescos	
Produc. neta	4.860
(+) Importaciones	312
(-) Exportaciones	144
Utilización interior	5.028

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de (Sineiro Garcia & Valdés Pacos, 2001, pág. 8).

Mientras España hasta su integración había llevado políticas expansivas que consistían en aumentar la producción para poder modernizarse. Europa que había logrado mucho antes la rentabilidad, llevaba a cabo políticas restrictivas para reducir la producción por explotación. Estos cambios, dieron lugar a una reestructuración en España de las explotaciones, desapareciendo explotaciones de producción pequeñas que no lograron sobrevivir a estas medidas, así como otras explotaciones pasaron a formar parte de las de tamaño mediano y grande que son las que concentran la mayor parte de la producción (Sineiro Garcia & Valdés Pacos, 2001).

Otras causas, pueden ser las mayores exigencias en calidad, por ejemplo, supuso el final de la leche cruda que como comentaremos, no cumplía con los estándares de calidad y seguridad alimentaria.

Con el fin de las cuotas, se esperaban oportunidades como era la liberalización hacia otros mercados, puesto que se había incrementado la demanda de productos lácteos en productos de la zona asiática y así se podría aumentar la producción. Pero en cambio, su eliminación supuso una crisis para el sector puesto que trajo una caída desmesurada de los precios de la leche que no permitía cubrir costes a los ganaderos, viéndose los más afectados los pequeños ganaderos que seguían produciendo lo mismo, pero a cambio de unos precios más bajos ya que no tenían poder de negociación ni podían competir con las grandes explotaciones, que además estas consiguieron gracias a esta medida aumentar su producción. (Langreo Navarro, ¿Qué está pasando en el sector lacteo?, 2004)

En el primer año sin cuota láctea disminuyeron un 2% de las explotaciones (tratándose de pequeñas explotaciones que habían sido las más afectadas), las

entregas se incrementaron un 3% y se incrementaron los rendimientos productivos²

En España existían grandes empresas que reunían la mayor parte del volumen de la producción y envasado de la leche. Se trataba de un sector bastante concentrado, sobre todo desde la adhesión a la CEE en 1984, donde desaparecieron pequeñas explotaciones y la producción se concentró principalmente entre medianas y grandes industrias lácteas.

Cuadro 3.7. Evolución de la estructura de las industrias lácteas entre 1985 y 1997 (en % del total de empresas en 1997 y % del volumen tratado en 1985 y 1997).

Miles toneladas/año	% empresas 97	% volumen 97	% volumen 85
<5	84,8	5,8	6,3
5 a 20	8,9	9,3	17,1
20 a 50	2,1	7,7	22,6
50 a 100	1,6	11,7	38,6
>100	2,7	65,6	16,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de (Sineiro Garcia & Valdés Pacos, 2001, pág. 16).

En 2001, *“En España hay 611 empresas dedicadas al tratamiento de la leche. De estas, cinco reúnen el 43%, y las 17 primeras agrupan más del 70% del volumen de leche. Las 514 menores gestionan menos del 6% del volumen. Es decir, se trata de un sector bastante concentrado en el marco de la industria alimentaria”* (Ministerio del Agricultura, Pesca y Alimentación, 2003, pág. 40)

La concentración en este sector se ve especialmente en las empresas de leche líquida, donde hay 12 empresas que producen más de 100.000 toneladas. A este grupo pertenece la mayor empresa del sistema alimentario español que tiene cabida en otros sectores según nos muestra³.

Además, esta desaparición de las pequeñas explotaciones tuvo que ver también con el fin de las cuotas lácteas el 31 de marzo de 2015. Estas se implantaron en 1984 con la finalidad de limitar la producción de las explotaciones ganaderas y

² (Subdirección General de Productos Ganaderos, 2017)

³ (Ministerio del Agricultura, Pesca y Alimentación, 2003)

controlar el excedente en aquellos tiempos, pero que para España suponía una limitación de producción puesto que podíamos producir un 60% de nuestras necesidades de consumo, esto suponía recurrir a otros países, de ahí el aumento de las importaciones en esa época. (EFE, 2016)

El fin de las cuotas lácteas y que fuera un sector concentrado, hizo que la oferta se encontrara concentrada en las grandes empresas, viéndose perjudicadas las pequeñas explotaciones que se dedicaban a la transformación de la leche.

3.3. Desarrollo tecnológico en la producción y nuevos hábitos de consumo y de compra

La evolución del mercado de los lácteos, viene muy marcada también por el desarrollo tecnológico en la producción, visto desde el punto de vista de la oferta. De esta manera podemos ver como a lo largo del tiempo las grandes empresas de este sector han realizado grandes inversiones en capital de última tecnología, industrializando los procesos, para situarse así a la altura del resto de países europeos que se encontraban muy por delante en materia de innovación y tecnología.

Estos avances hicieron marcar la diferencia entre las grandes empresas y las pequeñas explotaciones que fueron desapareciendo ya que estas no podían asumir inversiones de este tipo y se vieron muy afectadas, por el fin de la cuota láctea en el que ya no existían restricciones para producir y pasaban a regirse única y exclusivamente por la ley de oferta y la demanda.

Esta situación lleva a las empresas a invertir en tecnología para marcar la diferencia frente al resto y poder competir contra los productos sustitutos que iban apareciendo de la leche como eran las bebidas vegetales. Ello se sumaba también a las causas de que provocaban la desaparición de explotaciones.

Por otro lado, si atendemos a la demanda vemos como la evolución del consumo se ve afectada por otros aspectos como son los hábitos de consumo, estilos de vida, valores y comportamientos de las personas, así como el cambio de las pautas de consumo a la hora de hacer la compra o elegir unos productos u otros.

El perfil del consumidor cada vez más es muy variado y hace que el consumidor según sus condiciones personales consuma de una forma distinta, desde familias con hijos que hacen un consumo más grande de leche, especialmente entera cuando se trata del cuidado de niños pequeños, a familias monoparentales que buscaran el consumo de leche en cantidades pequeñas por ello será interesante la evolución de los envases y formatos para poder satisfacer a este tipo de público.

Los consumidores pasan de adquirir productos tradicionales, frescos y de comprar diariamente a la comodidad que supone el consumo de productos con una vida útil más larga. De esta manera, dejamos atrás un mercado en el que los productos básicos y tradicionales son los que más demanda tenían y en el que la manera de consumir del cliente se basaba en costumbres. Existía una idea de la alimentación muy tradicional, de ahí que siempre tuviera mucho éxito y una alta demanda la leche pasteurizada.

Pero con el paso del tiempo, las pautas de consumo van cambiando, nuevas formas de distribución, cambio de los lugares de ir a hacer la compra, pasando de tiendas tradicionales a establecimientos e hipermercados de libre servicio. Junto a esto se ven influenciados la vida cotidiana de las familias, su manera de trabajar, el tiempo que pasan en casa, los patrones de la mujer y el hombre en casa y la dedicación de un menor tiempo a hacer la compra y a cocinar influyen de manera muy acusada en este sector. Estos cambios hacen que los consumidores estén en una continua búsqueda de comodidad en sus vidas y opten por otro tipo de productos más duraderos y más fáciles de transportar, aunque ello sea en detrimento de la calidad, como ocurre con el predominio del envase de cartón tetra pack.

Esa forma de pasar de lo tradicional a la comodidad se observa el de pasar de consumir leche pasteurizada a pasar a consumir leche uperizada (UHT), envasada en tetra brik. Y es que la leche pasteurizada, es una leche envasada con muy poca vida útil y necesaria conservación en frío, la aparición del envase Tetra Brick permitió que la leche UHT ganara un gran peso, esta permitía un mejor almacenamiento del producto y ofrecía una fecha más prolongada de consumo, así como gran variedad de tipos como la aparición de la leche semidesnatada y desnatada. Además, hecho relevante para esta leche UTH era

su reducido precio con respecto al resto, que es un factor clave para las economías de los consumidores que cada vez más miran y comparan precios sobre todo en hogares con hijos donde se dedica parte de la renta a la alimentación.

En otro sentido, el origen de los productos, en nuestro caso productos de origen español, se ha visto afectado por la globalización de las economías, cambiando así los actos de consumo de las personas y la transición de un consumidor nacional a un consumidor global (Consejo Económico y Social, 2008). El nacional está más arraigado a los productos de su tierra y se trata mayoritariamente de población con una edad más avanzada o adulta, en cambio el consumidor global suele ser más joven y le importa menos la procedencia de los productos ya que presta más atención a una reducción del precio.

También el cambio de los comportamientos de las personas, produciendo *“un tránsito desde un modelo de consumo de masas a la fragmentación social del consumo en función de una multiplicidad de estilos de vida y de una fuerte individualización de las decisiones de consumo”* (Consejo Económico y Social, 2008). Aparecen diferentes estilos de vida encaminados a dietas saludables, que hacen que la gente deje de consumir leche pasteurizada entera, por leches con otro tipo de transformaciones o procesos como es la leche semidesnatada o leche desnatada, sustitutivos de la leche líquida, como son las bebidas vegetales de soja o almendras, así como el trasvase del consumo de leche hacia otros productos lácteos como las leches fermentadas, postres lácteos...

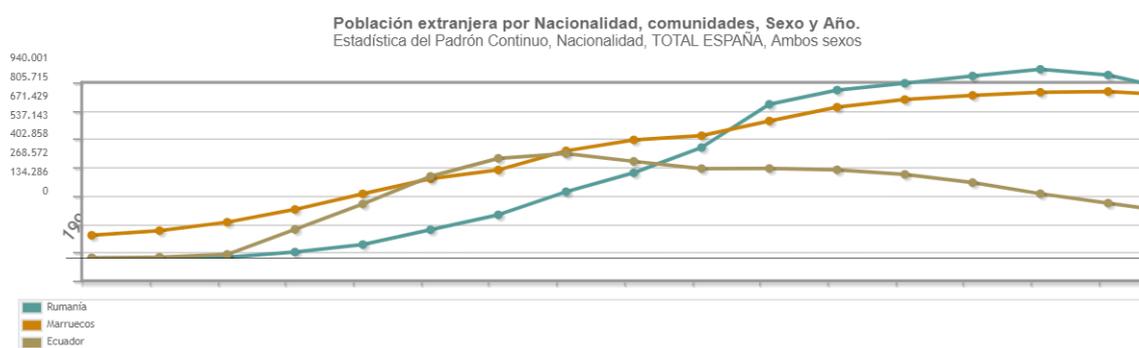
3.4. Mercado emergente.

La composición de la población, los movimientos migratorios que se producen hacia las grandes ciudades, así como los movimientos de unos países a otros, provocara la aparición de nuevos hábitos.

Esto ocurre especialmente con la llegada de población extranjera y que a su vez traerá consigo nuevas culturas, que nos abrirá la mente de tal forma que dejemos de lado lo más tradicional.

“Los inmigrantes en España proceden principalmente de Marruecos, el 11,66%, Rumanía, el 10,20% y Ecuador, el 6,80%”. (Datos Macro, 2019)

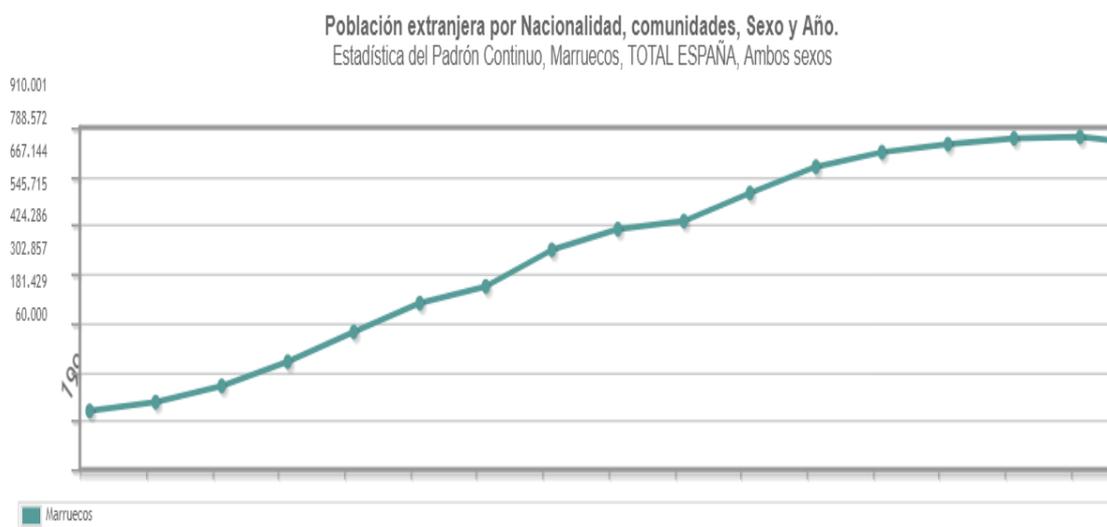
Gráfico 3.5. Población extranjera procedente de Rumania, Marruecos y Ecuador 1998-2021



Fuente: Elaboración propia con base de datos INE

Esta llegada de población extranjera, en incremento desde finales del siglo XX y comienzos del XXI y que como observamos en el gráfico 1 y sobre todo durante estos primeros años son de población marroquí, serán decisivos para muchas empresas, así como para las personas en cuanto a sus costumbres. Y nos harán conocer nuevos productos o nuevas formas de consumir los productos especialmente en los derivados lácteos, donde la liberalización hacia otros países, y la llegada de población nos llevará a descubrir gran diversidad de derivados lácteos que existen e implantarlos en nuestras dietas.

Gráfico 3.6. Llegada de población extranjera marroquí a España 1998-2021



Fuente: Elaboración propia con base de datos del INE.

Según datos del INE observamos como desde el año 1998 la llegada de población extranjera de nacionalidad marroquí se va incrementando todos los

años. Esta nacionalidad, como veremos más adelante, será determinante en una nueva oportunidad de negocio.

Estos datos son relevantes ya que estos movimientos migratorios suponen también la llegada a España de nuevas culturas; la población árabe en este caso (por tratarse de la más relevante para esta empresa) trae consigo sus costumbres y sus hábitos alimenticios y ello será determinante para una empresa como esta que está en búsqueda de una reorientación en el mercado.

3.5. Trayectoria de la empresa

Para entender la evolución de esta empresa, su recorrido en el mercado, el desarrollo de sus nuevos productos y los altibajos por los que ha ido atravesando a lo largo de su existencia, es necesario analizar la evolución del mercado y el comportamiento del consumidor como hemos podido ver en el apartado anterior. Antes de ver cómo surge ese nuevo producto y por qué surge, se hace imprescindible tener en cuenta cómo vive la empresa la evolución de la producción y del consumo de lácteos, anteriormente citados y como acaba marcando el futuro de la empresa.

Si ahora echamos la vista atrás, podemos decir que hasta aproximadamente mediados de la década de los 90 la empresa vive en un auge continuo; y toda la leche que producían los ganaderos del pueblo y que posteriormente recogían era vendida en su totalidad por la cooperativa, incluso hubo un momento en el que se vieron obligados a comprar leche a otros ganaderos que no pertenecían a la cooperativa para satisfacer esa demanda. A partir de ese momento, la empresa empieza a disminuir fuertemente su producción, paso de transformar 10.000 litros de leche diarios en sus momentos de máximo esplendor a 1.000 litros al día a comienzo de la década de los 2000 y aquello comenzó a convertirse en una situación insostenible.

Sociedad Cooperativa Ganadera de la Nava trabajaba con leche pasteurizada, y la disminución del consumo de este tipo de leche a finales del siglo XX viene marcado entre otras razones por la importancia que cobra la leche esterilizada y los derivados lácteos. Lo que no sabía la empresa por aquel entonces es que este crecimiento de consumo de derivados lácteos les acabaría suponiendo una oportunidad para la empresa.

Como señalaba, el auge de la leche esterilizada trae consigo la decadencia de la leche pasteurizada, trae consigo el auge de la leche esterilizada, debido a las transformaciones industriales a las que se somete el sector para estar a la altura del resto de países de Europa, pero que solo podían asumir las grandes explotaciones. Además, aparte de ser una cuestión de transformación y avance industrial de las explotaciones, también entra en juego las nuevas demandas de los consumidores que buscaban mayores comodidades y por tanto un producto diferente. Uno de los problemas que planteaba la leche pasteurizada era su vida útil de 3 días. Ese era el caso de NAVAMILK, un producto envasado en una bolsa de plástico, de necesaria conservación en frío, que se debía colocarse para facilitar su consumo. A todo ello se une además la aparición de diversidad de tipos de leche que vienen a responder a los nuevos hábitos de consumo y estilos de vida. Irrumpen en el mercado la leche semidesnatada y desnatada, que con su bajo contenido graso afectan también al tipo de producto que Ganadera de la Nava ofrece que es una leche entera pasteurizada.

En definitiva, desde la creación, hasta 30 años después, la empresa paso por distintos altibajos, como hemos podido ver, que la afectaron negativamente, especialmente a mediados de la década de los 90 que coincide con momentos de crisis del sector y en plena disminución del peso de la leche en el consumo total de lácteos. Mientras tanto, ese hueco en el mercado lácteo lo iban ganando los derivados. También hay que tener en cuenta que la integración en la CEE trajo consigo la imposición de condiciones más restrictivas como fue la aparición de las cuotas lácteas y los principales afectados fueron las pequeñas empresas como era el caso de Ganadera de la Nava que se vieron limitados.

Es ahí, cuando llegados a 2003, la cooperativa se enfrenta a una situación en la que tiene que buscar nuevas oportunidades y soluciones para su supervivencia ya que su principal producto es muy tradicional y poco innovador. Se hacia imprescindible pensar en el futuro de la empresa y en los nuevos nichos de mercado. Y es en ese momento cuando surgirá una oportunidad que no dejaran escapar.

Esta oportunidad viene marcada por la necesidad de dar respuesta a la baja demanda provocada por los nuevos hábitos de consumo de las familias y por los movimientos migratorios, con la llegada a España de gran cantidad de población

extranjera, principalmente procedente del norte de África, y con ello la implantación de sus culturas.

La Sociedad Cooperativa Ganadera de la Nava encontrará en la población marroquí, argelina, libanesa, etc., un nuevo posible cliente que busca en nuestro país productos típicos de su dieta alimenticia.

4. ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA ANTE LOS CAMBIOS

En este apartado vamos a ver las decisiones que toma la empresa ante la situación de crisis por la que estaba atravesando, sobrevenida principalmente por un declive del consumo de leche pasteurizada. Ante esta situación, Ganadera de la Nava, tendrá que readaptarse a los tiempos, buscar nuevas oportunidades y soluciones que permitan reflotar la empresa.

Y es que al final este sector está continuamente presionado por los continuos cambios y adaptarse a ellos ya viene siendo un reto bastante habitual. Anteriormente, en la evolución del sector ya hacíamos hincapié en la importancia de la inversión en capital, en los avances tecnológicos y en la transformación industrial que marcaban la supervivencia o no de las empresas y las colocaban a la altura del resto. Por este motivo, las pequeñas explotaciones/empresas se quedaban obsoletas y sumado a los bajos precios existentes era muy difícil competir en el mercado, especialmente con las grandes explotaciones.

También hablamos de readaptación en el sentido en que no solo son necesarios cambios desde el lado de la oferta, si no también cambios desde el lado de la demanda. La población va evolucionando, va cambiando sus formas de consumir, comportamientos, hábitos, aparecen nuevos estilos de vida, diversidad de población y de culturas y hay que estar preparados para estos cambios y por consiguiente para las nuevas demandas y demandantes.

4.1. Factores que impulsan a la aparición de un nuevo producto

Esta oportunidad vendrá sobrevenida especialmente por la llegada de población extranjera y, con ello, una diversidad cultural que nos retroalimentará de sus tradiciones y productos. Ambos factores serán decisivos en los nuevos retos que afrontara la empresa con la puesta en marcha de un nuevo producto.

En la evolución de la población extranjera, como ya habíamos visto, destaca principalmente sobre el resto de nacionalidades la marroquí. Por ello, veremos ahora cómo esta población puede contribuir a la cultura de un país, donde conviven otras nacionalidades también con sus correspondientes culturas y cómo se van introduciendo así productos propios de su tierra. Surgirá entonces la necesidad de dar respuesta a la búsqueda, por parte de la población árabe, de un producto típico de su dieta y ello provocará que esta cooperativa decida embarcarse en la creación y desarrollo de un nuevo producto: el Laban.

Y es que las nuevas culturas que se asientan en España, la cultura árabe y en concreto la marroquí harán que se vayan asentando sus costumbres, en especial su gastronomía, y nos hagan conocer nuevos productos como será este yogur árabe que será el nuevo reto de Ganadera de la Nava.

Para poder conocer bien el origen de esta nueva aventura hay que apuntar que todo comienza en 2004 en una Feria Alimentaria, que ese año se celebraba en Barcelona, en la que la empresa objeto de este trabajo acudía para dar a conocer su producto, la leche fresca. Un empresario árabe se interesó por su materia prima, la leche, y mostró a Ganadera de la Nava su necesidad e interés por fabricar un producto determinado que demandaba el mundo árabe y que en España no era muy conocido y era difícil de encontrar; se trataba del “laban”, el yogur árabe.

Voy a realizar un paréntesis para señalar la importancia de asistir a ferias de este tipo, que cada vez son más frecuentes en distintos puntos del país y de Europa y además muchas veces especializadas por sectores. En ellas participan muchas empresas del ámbito agroalimentario las cuales tienen la oportunidad de dar a conocer y a probar tu producto. Suelen acudir muchos distribuidores y empresarios hosteleros de distintas procedencias y son una fuente de publicidad, a la vez que un punto de aprendizaje ya que permiten comparar y analizar lo que hacen otras empresas competidoras.

Tras este afortunado encuentro con el empresario árabe en la Alimentaria de Barcelona y su gran interés por comercializar este nuevo producto en España, comienza una fructífera relación entre el empresario árabe y Ganadera de la Nava. Este relataba a la empresa cómo se elaboraba de manera tradicional el

Laban en Marruecos y la importancia de este producto en su dieta. Asimismo, también le hizo saber a Ganadera de la Nava sus intenciones e intentos por desarrollar este producto, pero se le planteaban varios problemas tanto tangibles como intangibles. Por un lado, no disponía de muchos medios, no tenía equipos de frío ni pasteurizado y por otro lado no contaba con los conocimientos necesarios en el sector lácteo para afrontar el desarrollo de un nuevo producto y que este se conservase en las condiciones óptimas y mínimamente exigibles a nivel sanitario.

Todos estos factores y esta nueva relación impulsarán a Ganadera de la Nava a la creatividad empresarial y será un gran paso para la empresa. Esta apuesta por la innovación es algo muy importante en este sector, ya que cada vez van existiendo nuevos productos derivados de la leche fruto de la innovación y desarrollo y de una liberalización de los mercados, por ello es tan necesario reinventarse para seguir hacia adelante.

4.2. Clientes actuales y clientes potenciales de la empresa: nuevo enfoque de clientes

Respecto al tipo de clientes que tuvo y tiene la empresa hay que tener en cuenta su evolución. Llegó un momento en la empresa en el que era necesario hacer una valoración sobre el tipo de cliente que tenía y el público objetivo al que iba destinado su producto que era la leche pasteurizada, un público que cabe señalar se encontraba estancado y en descenso.

Los clientes actuales de ese momento, eran un público de avanzada edad y familias que buscaban un producto tradicional pero que cada vez se vendía menos. Estos clientes se concentraban en tiendas locales, pequeños supermercados y ultramarinos, pero este tipo de comercios cada vez eran menos porque era muy difícil competir con los grandes supermercados e hipermercados donde existía un sinfín de productos de distintas procedencias dejando de lado los productos de la zona.

Por consiguiente, había que plantearse una nueva orientación de la empresa y fijarse en otro tipo de clientes que aportaran mayores ventas y por lo tanto contribuyeran a la supervivencia de la misma y ello parecía ser posible gracias a la nueva oportunidad que estaba surgiendo en la ya citada Feria Alimentaria.

Esta idea cobra más fuerza tras analizar el nuevo producto propuesto ya que es una época que coincide con la llegada de muchos extranjeros a España, especialmente árabes como ya hemos visto. El hecho de fijar una nueva clientela, es lo que hace que la empresa decida poner en marcha este nuevo producto denominado Laban, pensando en la población marroquí, argelina, etc. Ellos podrían convertirse en un cliente potencial muy bueno y dado el contacto que se había establecido en la Feria de Barcelona, que originó que la empresa se replanteara todas esas cuestiones, se decidió apostar por ese nuevo enfoque y buscar con nuevos productos otro tipo de público.

A partir de ahí se empezó a investigar para transformar nuestro producto base en otro producto que sería la leche fermentada (se trata de la denominación técnica correcta de Laban y nombre que debe usarse de manera obligatoria en España para su comercialización). Se pone en marcha entonces el nuevo objetivo de la empresa: fijar una nueva clientela, poniendo su foco de atención en el mundo árabe y señalándoles como sus clientes potenciales.

Además, se dan otros dos condicionantes que juegan a favor de este nuevo proyecto y es que el empresario árabe cuenta ya con una red de distribución de productos árabes que facilitarán mucho más comercializar este producto entre los nuevos destinatarios. Y el otro punto a favor es que apenas existen explotaciones lácteas que transformen este tipo de producto en España.

Con el paso de los años iremos viendo como nuestros clientes potenciales se han ido extendiendo por todo el territorio y aumentando a medida que este nuevo producto se ha ido dando a conocer entre la población española y esta lo ha ido implantado en su alimentación.

4.3. Know-how empresarial y características del producto

La aparición en escena de este nuevo producto llamado “Laban” se convertirá para la empresa, sin duda, en una oportunidad para dar salida a su materia prima que era la leche. Es una oportunidad clara puesto que cuando se les plantea esta situación la empresa ya contaba con el efecto know-how y con la mayoría de los elementos tangibles para llevarlo a cabo.

El know-how puede definirse desde distintos puntos de vista, desde un conocimiento considerado bien intangible hasta un secreto empresarial. “*Es un conocimiento rentable, practico, original, susceptible de transmisión, identificado de forma expresa, dinámico, experimentado, estandarizado y secreto*”. (Reyes Gando, 2020, pág. 21). Otros autores, lo definen como “*un saber hacer, un conocimiento de algo; que constituye, por tanto, al igual que el secreto industrial, un bien de naturaleza intangible*” (Payan Rodriguez, 2011, pág. 208).

Este tipo de conocimiento del que hablamos es aquel que va adquiriendo la empresa con el paso de los años, con las relaciones, la experiencia de su gestión y con respecto al mercado, y es considerado como una ventaja empresarial generada a partir del hombre (Reyes Gando, 2020).

Ganadera de la Nava contaba con más de 20 años de experiencia en el sector lácteo, transformaba leche y la envasaba y el nuevo producto que ahora pretende desarrollar se realizaría a partir de esa misma materia prima con la que venían trabajando desde el origen de la empresa. Al ser dos productos similares, pertenecientes al mismo sector y con procesos muy similares el desarrollo del nuevo producto sería mucho más sencillo. La empresa ya contaba con todos los conocimientos en el sector lácteo: normas de seguridad y calidad del producto, certificados y controles sanitarios, modos de conservación, puntos críticos de control, modos de tratamiento de la leche para ser transformada que permitiría obtener un producto totalmente natural y de una calidad extraordinaria. Todo ello, propició que el inicio de este nuevo proyecto y empezar a transformar la leche en Laban le resultase a la empresa más fácil y pudiera así satisfacer la demanda del empresario árabe que les propuso la idea.

Si hay algo que claramente es una ventaja a nivel empresarial en la creación de este producto para Ganadera de la Nava es el know-how, convirtiéndose el Laban en un producto fácilmente accesible para la empresa. Además, puede ser un obstáculo para posibles competidores que deseen desarrollar un producto igual o similar y adentrarse en este mercado, ya que para una empresa que parte de cero en la creación de producto los costes son mayores y especialmente cuando hablamos del sector agroalimentario.

Aunque la empresa contaba con todos esos recursos iniciales para la puesta en marcha y los conocimientos necesarios del sector, necesitaba de una receta, una guía de pasos a seguir y una selección de los ingredientes que debían utilizarse junto con la materia prima principal para transformar ese producto. Para ello, establecieron una colaboración con la Estación Tecnológica de la Leche y el Instituto Agrario de Castilla y León, un centro que tiene como objetivo potenciar la actividad del sector agrario y el de las industrias de transformación. Es una entidad que realiza tareas tales como la realización de certificados de calidad, el desarrollo de infraestructuras o la promoción de iniciativas de desarrollo.

Comienza entonces un proceso para la empresa de estudio e investigación sobre la cultura gastronómica árabe y la importancia del Laban en su dieta habitual y es gracias al trabajo conjunto con este instituto (ITACyL) que se hace posible el desarrollo del nuevo producto. Desde el ITACyL se trabaja además en saber más sobre cómo es el producto, qué componentes tiene y por qué se demanda tanto.

Para desarrollarlo, el instituto ITACyL trabaja, como base, con la receta tradicional que el empresario árabe ha proporcionado y con la información que este aporta a la empresa sobre cómo se realizaba este producto en los países árabes. Fueron varios los ensayos-error y pruebas que realizaron hasta que dieron con la fórmula adecuada, hasta que crearon una nueva receta que fuese fiel a la realidad de este producto tradicional pero que a la vez garantizase calidad y seguridad en su elaboración. El reto que se planteaba con la nueva fórmula era aportar una durabilidad óptima al producto, ya que uno de los problemas que se le presentaba a la empresa era la poca durabilidad que tenía el Laban en su origen. Hay que tener en cuenta que los árabes llevaban a cabo este producto de forma muy casera en sus hogares y la fermentación se realizaba con el calor del sol.

El Instituto Tecnológico comparte la fórmula con laboratorios de otros países, como por ejemplo de Arabia-Saudí, para corroborar el proceso y contar con el visto bueno. La nueva fórmula consigue también una duración importante, para un producto además refrigerado, lo cual va a favorecer su comercialización y consumo. Esta duración se consigue manteniendo unos niveles de PH adecuados y utilizando un envase esterilizado.

Una vez llegado a este punto, se pone en marcha la transformación del nuevo producto. Este proceso, que era técnicamente viable, ya que se siguen pasos similares a los de la transformación de la leche. En primer lugar, la materia prima se pasteuriza con una máquina específica y el siguiente paso a seguir, únicamente para la elaboración del Laban, es su fermentación. Se deposita la leche ya pasteurizada en unos tanques fermentadores durante aproximadamente 5 horas manteniendo una misma temperatura y se añade el fermento en una parte del proceso para después de dejarlo actuar, enfriar el producto primero en los tanques antes de ser envasado.

Como vemos, además de los recursos intangibles, la empresa ya contaba con ciertos recursos tangibles para la transformación de la leche pasteurizada, como eran los tanques de frío y pasteurizadores. Pero fue necesario una inversión en activos a mayores; se adquirió un fermentador con capacidad de 1.000 litros, se llevó a cabo una ampliación de la cámara de refrigeración (necesaria para su posterior conservación y elemento fundamental en la planta), se realizó una formación para los trabajadores sobre los tiempos y procesos por los que debía pasar el producto, etc. Además, de especial relevancia fue la adquisición de una nueva máquina de envasado, la cual sería elemento clave también en la durabilidad del producto, proporcionando una mayor vida útil.

Estos recursos tangibles, formaron parte de la inversión inicial que realizó Ganadera de la Nava. Pero años después la empresa continuó realizando más inversiones, en vista del auge que estaba teniendo el producto. Éstas fueron referentes al aumento de personal en la planta, a la ampliación de las instalaciones de almacenamiento de envases y packaging y a la compra de un nuevo tanque fermentador de 2.000 litros de capacidad.

Como señalaba anteriormente, la máquina de envasado que adquiere la empresa tiene especial importancia porque se venía trabajando con una maquinaria más simple y con un envase no esterilizado que hacía muy corta la vida útil del producto. De esta manera, se buscó una máquina que utilizaba envases esterilizados y totalmente innovadora para la empresa puesto que ofrecía una mayor duración, utilizaba un envase ecológico (del que más adelante hablaremos) y permitía el aprovechamiento del mismo para el producto original.

En definitiva, el nuevo producto, el Laban, que salió al mercado fruto de la colaboración entre el ITACyL y la Sociedad Cooperativa Ganadera de la Nava consistía en una leche fermentada. Se realizaba a partir de la leche como materia prima principal y se fermentaba con el uso de fermentos con probióticos (Bifidus y Acidophilus activos) que permitían una disminución de la lactosa y hacían que el producto fuera mucho más digestible. El Laban comenzó a envasarse en bolsas de 1 litro, contaba con una duración de un mes y adoptó como marca para su comercialización la denominación Laban Oudja.

Se debe señalar también, que este producto, además de ser muy importante para la dieta árabe, fue cobrando mayor importancia dentro de España y en nuestra cultura occidental e integrándose poco a poco debido a sus buenas características alimenticias y su calidad. Estamos ante un producto saludable, que aporta todos los nutrientes de la leche, que facilita la digestión y que es totalmente natural. Fruto de ello, es que años después, se realizó la misma receta en sabor fresa.

4.4. Un giro en la empresa en I+D y reorientación del producto original

La innovación y desarrollo cada vez están más presente en las empresas, especialmente con el objetivo de mejorar los resultados económicos de estas, y es para esto necesario la realización de actividades en I+D, mediante la mejora de uno o varios de los componentes de la misma, producción, producto, comercialización y organización. (Rivera Vilas, 2016)

Es especialmente importante en el sector lácteo, en concreto en la fase de transformación de la leche que como veíamos anteriormente viene comprendida por continuas inversiones en I+D para no quedarse atrás.

En este caso la empresa, centrara su innovación en el lanzamiento de un nuevo producto al mercado “laban”, así como la readaptación de su producto original. Pero con especial importancia en el primero, un proyecto muy innovador para la empresa no solo como nuevo producto sino también por las características técnicas que le acompañan que veremos a continuación; así como por la apuesta de la empresa en la creación e implementación de un nuevo producto totalmente desconocido.

En primer lugar, para la implementación del nuevo producto, es necesario la formula, una colaboración con el ITACyL que nos prestará sus servicios de asesoramiento y asistencia técnica para la fabricación de productos lácteos fermentados. El know-how y los productos tangibles de los que hemos hablado en el apartado anterior.

Para la puesta en marcha, una de las decisiones que toma la empresa, es la de adquirir una maquina envasadora, necesario para poder obtener una mayor vida útil del producto usando envases esterilizados, pero, además, se da un paso más adelante, y es en la utilización de un envase ecológico y muy innovador. Se planteo un formato totalmente distinto al que se venía utilizando con la leche fresca, como habíamos mencionado anteriormente, este envase requería de una jarra para ser servido, el nuevo envase del que tanto hablamos era un envase ecológico fabricado con polímero de cascara de huevo. Muy original al ser forma de jarra con asa incluida, totalmente novedoso procedente del proveedor sueco ECOLEAN.

Imagen 1. Envase del nuevo producto Laban Oudja.



Fuente: (Ganadera de la Nava 2010 S. L., 2022)

Además, a medida que pasaban los años iba cobrando especial relevancia los envases y materiales ecológicos, respetuosos con el medio ambiente como son estos que vamos a utilizar. Este proveedor, ponía su mirada en la sostenibilidad, realiza envases ligeros, y habilita la circularidad de los envases de plástico flexibles. Esta compañía trabajaba con la promesa de “Un enfoque más ligero para el envasado” para personas y soluciones de envasado. (Ecolean, 2022).

Están en continua labor de sostenibilidad, así como siguen los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Se saca al mercado el Laban en 2005, y aprovechando las inversiones realizadas para realizar el nuevo producto, se tomó la decisión de dar un giro al producto tradicional que veníamos transformando. Esto fue la utilización de los nuevos envases esterilizados en las mismas condiciones que la leche fermentada. De esta manera acabaremos con un gran problema que contaba la leche fresca, para darle así una nueva oportunidad a este producto, así como aprovechar la maquina envasadora, en términos de costes, un único envase, distinto diseño.

La utilización de este envase, suponía un cambio muy importante para la leche pasteurizada, y era el fin de la famosa “leche de las 72 horas”. Las primeras empresas que empiezan a pasteurizar y envasar la leche, la llamaban así porque la pasteurización no duraba más de 3 días. Un día se pasteuriza, un día se envase y el siguiente día salía al mercado, esta vida útil tan corta de la leche puede que sean uno de los motivos que llevan a la decadencia de este producto en la empresa. De esta manera, las bolsas nuevas de la maquina permitían ampliar la fecha de caducidad de la leche, al estar esterilizada se ganaban 3 o 4 días de vida. Esta forma de adaptar el producto original a las nuevas oportunidades que van surgiendo será una forma de darle una nueva oportunidad en el mercado con el nombre de “Campos de Nava”. Este nuevo nombre representaba la zona en la que estamos Tierra de Campos y sus orígenes de la Laguna de la Nava.

Imagen 2. Envase de la leche pasteurizada Campos de Nava.



Fuente: (Ganadera de la Nava 2010 S. L., 2022)

Con este nuevo formato se pretendía dar un giro a la trayectoria de la leche que veníamos teniendo, donde del total de leche que se recogía, un 40% se envasaba y el resto se entregaba a la central porque no se transformaba. De esta manera se dará otra oportunidad a la leche pasteurizada donde al introducir un envase más innovador y sobre todo más cómodo, hiciera que fuese más atractivo para esos clientes que se estaban perdiendo.

Si algo ha quedado de manifiesta es que la puesta por la innovación, por la búsqueda de nuevos productos o la reorientación de Ganadera de la Nava es lo que hace que esta empresa haya podido sobrevivir en el tiempo y afrontar los nuevos retos que el mercado depara para ella.

Por ello, Ganadera de la Nava no ha puesto punto y final a su innovación y actualmente sigue en búsqueda de nuevos productos orientados a estos nuevos consumidores a los que ahora se dirige, para poder continuar con su proyección exitosa.

4.5. Acogida en el mercado y sistema de distribución

Desde su salida al mercado en 2005, este se ha ido haciendo su hueco y desde el año 2010, el Laban representaba el 40% de la leche que se envasaba y tan solo el 10% la leche pasteurizada. La caída del consumo de leche generalizada, y en concreto la leche pasteurizada, hace que actualmente el grosor de su producción vaya destinado a la leche fermentada.

Este producto es tan importante para la cultura árabe y esencial en sus dietas, que hasta un 70% de su producción láctea se destina exclusivamente a la elaboración de este producto "Laban" según cuenta (Montes de Oca Rodríguez, 2011).

Su gran acogida en nuestro país, se debe a la gran llegada de la población árabe a España que ha hecho iniciar la comercialización de este producto entre este gran nicho de mercado que representan los 700.000 marroquíes residentes en nuestro país, así como sirios, libaneses, turcos, búlgaros, etc. (Montes de Oca Rodríguez, 2011)

La población árabe destina un 41% del presupuesto a la alimentación (Riffi, 2009), un dato relevante según la última encuesta sobre hogares del Alto Comisario para el Plan, que nos hace pensar lo importante que es la alimentación para ellos y a que afectara positivamente a nuestro producto. Especialmente en la época del Ramadán, momento de espiritualidad para los árabes, donde se mantienen en ayuno entre la salida y la puesta del sol. Durante este periodo, se consumía mucho debido a que es un producto refrigerado, bebible, de fácil digestión y refrescante en esas épocas donde empieza el calor.

Durante el mes del Ramadán se dispara el gasto en comida, *“de entre los alimentos cuyo consumo más crece en Marruecos estaban la fruta (+163%), la leche y sus derivados (+47%), la carne (+35%).* (Agencia EFE S. A., 2018)

Esta cultura, ha provocado que, en esa época, se dispare la producción llegando a producir tres veces más que en otros meses del año. Lo mismo ocurre en verano, momento de alta demanda.

El sistema de distribución del nuevo producto es diferente, cambia la ruta que seguía el tradicional. En primer lugar, nuestra primera forma de salir al mercado y de acceder a los nuevos clientes, fue a través del contacto que tuvimos en la feria alimentaria que estaba interesado en nuestro producto. El empresario árabe, tenía su punto de distribución en Seseña, Toledo. Este se dedicaba a la distribución de productos alimentarios del mundo árabe, desde ahí distribuía a distintos puntos donde tenía como clientes a tiendas alimentarias y ultramarinos que vendían exclusivamente productos del mundo árabe.

Poco a poco se fueron ampliando los contactos con distintos distribuidores en distintos puntos (León hacia Galicia, Palencia, Valladolid, distintos puntos de Madrid) o plataformas de distribución (Merca-Madrid hacia Alicante, Agencia Internacional de Transporte - Steff hacia Orange y Marsella; Agencia de Frio Nacional – Enaboy hacia Huelva, Murcia, Málaga, Melilla, Valencia, Badajoz y Bilbao) especialmente repartidos por distintas zonas, para hacer llegar el producto a todas las partes de España

5. CONCLUSIONES Y UNA MIRADA AL FUTURO

Han pasado varios años ya desde que Ganadera de la Nava se embarcó en esta aventura y el mercado y los clientes han evolucionado mucho. Por ello, hay que tener en cuenta que la producción de la empresa ya no tiene nada que ver ni con su primera etapa, con la leche pasteurizada como producto principal, ni con esa segunda etapa de reconversión que estaba marcada por la introducción del Laban.

Hoy en día conviven los dos productos en la empresa, y de hecho Ganadera de la Nava necesita y no puede dejar atrás su producto principal que es la leche pasteurizada, pero el descenso en el consumo de esta ha sido muy fuerte. En la actualidad el grueso de la producción va destinado a leche fermentada y un tanto por ciento muy elevado de la materia prima que entra en la fábrica es destinado a la producción de Laban.

Sociedad Cooperativa Santa Águeda, formada en su día por los ganaderos del pueblo, acabó convirtiéndose en una empresa familiar. Una única familia de socios fueron los que continuaron aportando leche a la planta de transformación, para más tarde pasar a ser los socios únicos de la cooperativa y comenzar así ese proceso de conversión a Sociedad Limitada.

El tiempo de crisis de la empresa y el proceso de desarrollo del nuevo producto coincide en el tiempo con la marcha de algunos ganaderos de la cooperativa. Ganadera de la Nava pasa de contar con 100 socios a tener en 2004 tan sólo 15.

Es importante contextualizar este tiempo con la realidad que se estaba viviendo en el sector primario. La desaparición de ganaderos viene dada por la no existencia de relevo generacional; muchos vendían sus explotaciones y ganado al llegar la edad de jubilación y no haber jóvenes que quisieran iniciarse en esta actividad. Además, tuvo mucho que ver el Plan que aprobó el Estado para el abandono de la producción láctea, el cual compraba a los ganaderos la cuota láctea que tenían y les pagaba durante 5 años a 0,19 € el litro sin necesidad de producir.

En el año 2007, última etapa de la empresa antes de transformarse, quedaban solamente 7 ganaderos, entre los que se encontraba Cooperativa Santa Águeda. Ésta era la que aportaba la mayor parte de la materia prima al centro de transformación y envasado y más tarde pasaría a ser el proveedor y socio principal (Diario de Valladolid. EL MUNDO, 2017).

Llegados al 2010, finalmente, se decide hacer una transformación de Sociedad Cooperativa a Sociedad Limitada, convirtiéndose la empresa en Ganadera de la Nava 2010 S.L.

Sociedad Cooperativa Santa Águeda era en ese tiempo una explotación ganadera que contaba con 450 cabezas de ganado y producía diariamente 7000 litros. (Diario de Valladolid. EL MUNDO, 2017). A día de hoy ha experimentado un gran crecimiento, pasando a tener 600 cabezas de ganado y, por consiguiente, incrementando notablemente su producción diaria. Esta cooperativa ganadera, que es la que entrega la leche a Ganadera de la Nava tiene como objetivo la innovación y la ampliación de la explotación y está en constante cambio y crecimiento para poder mantenerse en el tiempo y ser más competitivos y eficientes. En la actualidad, se encuentra en un proyecto de ampliación de la explotación y de la producción mediante la instalación de robots de ordeño, una tecnología que permitirá maximizar su producción de leche y ofrecer unas nuevas condiciones de trabajo a los empleados y propietarios.

Como hemos podido ver a lo largo de todo el trabajo, Ganadera de la Nava ha ido adaptándose a los tiempos, pero no sólo en lo empresarial estrictamente hablando, sino también en cuanto al desarrollo de productos, respecto a la aplicación de tecnología e innovación, en cuanto a sus relaciones con los clientes y el mercado, etc. Toda su trayectoria está marcada por la continua adaptación, la superación de nuevos retos y, sobre todo y lo más importante, el encontrar un nuevo sentido empresarial sin perder la esencia de la empresa original.

Pero esta aventura no acaba aquí, aún son muchas las oportunidades que existen en este sector y en referencia al mercado en el que desarrollan su actividad. El afán de esta pequeña empresa familiar ubicada en el medio rural es seguir avanzando para afianzar la empresa y conseguir además el tan ansiado relevo generacional.

Ganadera de la Nava está en continua investigación y contacto con distribuidores y clientes potenciales para seguir estableciendo nuevos retos y desarrollar nuevos productos. Tanto es así, que desde la implantación y estabilización del Laban la empresa no ha dejado de realizar diferentes pruebas en torno a nuevas recetas de la gastronomía árabe como el Saikouk y el Raib, y nuevos sabores del Laban.

Nuevos productos para un nuevo horizonte marcado por la competitividad, pero en el que Ganadera de la Nava cuenta con dos elementos esenciales a su favor: la calidad de la materia prima y su garantía de origen y el constante afán de superación por reconvertir una empresa para que la marca perdure en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Agencia EFE S. A. (17 de Mayo de 2018). RAMADÁN ISLAM. *Ramadán, mes de privación y despilfarro*, pág. 1. Recuperado el 27 de 04 de 2022, de <https://www.efe.com/efe/espana/portada/ramadan-mes-de-privacion-y-despilfarro/10010-3618962>

Alvarez, A. (07 de 07 de 2017). *Diario de Valladolid, EL MUNDO*. Recuperado el 30 de 03 de 2022, de Diario de Valladolid, EL MUNDO: <https://diariodevalladolid.elmundo.es/articulo/laposada/yogur-arabe-tierra-campos/20170707134300225482.html>

Benedi, J. M. (1975). *La refrigeracion de la leche*. Madrid: Neografis S. L.

Buxadé, C. (02 de 2018). La evolución del consumo de leche líquida y derivados lácteos en España, un problema. *Vaca Pinta*, 8.

Consejo Económico y Social. (2008). *Los nuevos modelos de consumo en España*. Madrid: Consejo Económico y Social. Recuperado el 25 de 04 de 2022, de <http://www.ces.es/documents/10180/18510/Inf0208>

Coyantes Gutiérrez, F. (2014). La evolución del consumo de productos lácteos en España, 1952 - 2007. *Revista de Historia Industrial Nº55*, 103-134. Recuperado el 05 de 05 de 2022, de <https://raco.cat/index.php/HistorialIndustrial/article/view/280118>

- Datos Macro. (2019). *Datos Macro*. (ORBYT, Editor) Recuperado el 01 de 04 de 2022, de Datos Macro:
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/espana#:~:text=En%20el%20ranking%20de%20inmigraci%C3%B3n,%2C%20un%202%2C64%25>.
- Diario de Valladolid. EL MUNDO. (07 de 07 de 2017). *Diario de Valladolid. EL MUNDO*. (A. Alvarez, Editor) Recuperado el 04 de 03 de 2022, de
<https://diariodevalladolid.elmundo.es/articulo/laposada/yogur-arabe-tierra-campos/20170707134300225482.html>
- Ecolean. (2022). *Ecolean*. Recuperado el 10 de 06 de 2022, de
<https://www.ecolean.com/es/lightweight-packages/ecolean-air/>
- EFE, A. D. (01 de 04 de 2016). *EL MUNDO*. Recuperado el 14 de 05 de 2022, de EL MUNDO:
<https://www.elmundo.es/economia/2016/04/01/56fbb820268e3e44188b45b1.html>
- El Plural. (17 de 05 de 2018). *ELPLURAL.COM - PERIÓDICO DIGITAL PROGRESISTA*. Recuperado el 17 de 05 de 2022, de ELPLURAL.COM - PERIÓDICO DIGITAL PROGRESISTA:
https://www.elplural.com/sociedad/religion/ramadan-un-mes-de-ayuno-en-el-que-aumenta-el-consumo_128115102_amp
- Federación Nacional de Industrias Lácteas. (19 de Junio de 2019). *Consumo nacional de productos lácteos*. Recuperado el 20 de 04 de 2022, de Federación Nacional de Industrias Lácteas: <https://fenil.org/consumo-nacional-de-productos-lacteos/>
- Federacion Nacional de Industrias Lácteas. (23 de Marzo de 2022). *Federacion Nacional de Industrias Lácteas*. Obtenido de Federacion Nacional de Industrias Lácteas: <https://fenil.org/sector-industrial-lacteo/>
- Ganadera de la Nava 2010 S. L. (2022). *Ganadera de la Nava*. Recuperado el 20 de 06 de 2022, de <http://camposdenava.es/index.php/productos/>
- Langreo Navarro, A. (1995). *Historia de la industria láctea española : una aplicación a Asturias*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y

- Alimentación. Recuperado el 04 de 05 de 2022, de <https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/fondo/9953.htm>
- Langreo Navarro, A. (2004). ¿Qué está pasando en el sector lacteo? *Distribución y Consumo*. Recuperado el 26 de 05 de 2022, de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2004_77_93_98.pdf
- Ministerio del Agricultura, Pesca y Alimentación. (2003). *Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español*. Recuperado el 13 de 04 de 2022, de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/resumen_lacteos_tcm30-89503.pdf
- Montes de Oca Rodriguez, J. (17 de 05 de 2011). *Interempresas*. Recuperado el 15 de 03 de 2022, de Interempresas: <https://www.interempresas.net/Distribucion-Carnica/Articulos/52038-El-Laban-la-version-arabe-del-yogur.html>
- Payan Rodriguez, C. (Noviembre de 2011). Secreto empresarial, vigencia como mecanismo de proteccion en la propiedad intelectual. *Revista la propiedad Inmaterial No 15*. Recuperado el 02 de 06 de 2022
- Reyes Gando, N. (2020). El know how como ventaja competitiva empresarial. *HOLOPRAXIS Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado el 02 de 06 de 2022
- Riffi, M. (21 de 03 de 2009). La dieta marroquí en el cortejo mediterráneo. *Afkar - Ideas, ISSN 1697-0403(Nº21)*, 25. Recuperado el 27 de 04 de 2022, de <https://www.iemed.org/wp-content/uploads/2021/08/La-dieta-marroqui-en-el-cortejo-mediterraneo.pdf>
- Rivera Vilas, L. (2016). La I+D y la innovación en la empresa. En L. M. Rivera Vilas, *Creacion y lanzamiento de nuevos productos en la empresa* (2º ed., págs. 1-25). Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 16 de 05 de 2022
- Sineiro Garcia, F., & Valdés Pacos, B. (2001). Evolución del mercado y de la estructura productiva del sector lacteo español desde la integración en la

CEE. (E. P. Superior, Ed.) *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 125-148. Recuperado el 27 de 04 de 2022

Subdirección General de Productos Ganaderos. (2017). *Análisis de la estructura productiva en el sector lácteo*. Madrid: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Recuperado el 11 de 05 de 2022, de https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/borradorDipticoInstitucional04_tcm30-381344.pdf