



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

EKONOMIA  
ETA ENPRESA  
FAKULTATEA  
FACULTAD  
DE ECONOMÍA  
Y EMPRESA

**Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU**  
**Grado en Administración y Dirección de Empresa**  
**Curso 2016/2017**



**ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DEL SECTOR DEL QUESO.**  
**CASO: "LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A."**

**Autor: Igor Lecube Juárez**

**Director: Miguel Ángel Zubiaurre Artola**

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. MOTIVACIÓN E INTERES.....	5
3. METODOLOGÍA.....	5
4. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	7
4.1 SECTOR LÁCTEO.....	7
4.1.1 SECTOR LÁCTEO MUNDIAL.....	10
4.1.2 SECTOR LÁCTEO EN ESPAÑA .....	14
4.2 SISTEMA DE CUOTAS.....	17
4.3 SECTOR QUESERO MUNDIAL.....	19
4.3.1 DATOS DE PRODUCCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES .....	19
4.3.2 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES.....	21
4.3.3 CONSUMO PER CÁPITA .....	23
4.4 SECTOR QUESERO ESPAÑOL.....	25
4.4.1 PRODUCCIÓN .....	25
4.4.2 EXPORTACIONES.....	26
4.4.3 IMPORTACIONES .....	28
4.4.4 CONSUMO .....	29
4.4.5 DENOMINACIONES DE ORIGEN Y TIPOS DE QUESO.....	32
4.4.6 TRADICIÓN E INNOVACIÓN .....	38
4.4.7 CONCLUSIONES .....	39
5. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS.....	42
5.1 LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO S.A.....	45
5.1.1 HISTORIA .....	45
5.1.2 ACTIVIDAD Y GAMA DE PRODUCTOS.....	45
5.1.3 ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS .....	49
5.2 ANÁLISIS DAFO .....	53
5.3 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO “LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A” .....	55
5.3.1 ANÁLISIS PATRIMONIAL .....	55
5.3.2 ANÁLISIS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	61
5.3.3 POLÍTICAS .....	64
5.3.4 RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LACTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.....	73
5.3.5 RENTABILIDAD FINANCIERA DE LACTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.....	77

5.3.6 FONDO DE ROTACIÓN .....	82
5.3.7 PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN DE LACTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.....	87
5.3.8 ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA DE LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.....	94
5.3.9 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.....	98
5.4 CONCLUSIONES .....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	109
PÁGINAS WEB.....	111
ANEXOS .....	112
1. LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A. ....	112
2. LACTALIS FORLASA, S.L.....	114
3. QUESERÍA LAFUENTE, S.A.....	116
4. QUESOS LA VASCO-NAVARRA, S.A. ....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Producción de leche mundial .....	10
Gráfico 2 Cuotas lácteas en la U.E.....	11
Gráfico 3 Producción de leche en España .....	14
Gráfico 4 Evolución del consumo de leche en España .....	16
Gráfico 5 Producción mundial de queso .....	19
Gráfico 6 Consumo de queso en España.....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales países productores de queso .....	20
Tabla 2 Principales países exportadores de queso .....	22
Tabla 3 Principales países consumidores de queso .....	23
Tabla 4 Evolución de las exportaciones de queso en España .....	26
Tabla 5 Evolución de las importaciones de queso en España .....	28
Tabla 6 DAFO Lácteas García Baquero, S.A. ....	54
Tabla 7 Porcentajes verticales del activo de Lácteas García Baquero, S.A. ....	56
Tabla 8 Comparativa porcentajes verticales del activo.....	57
Tabla 9 Porcentajes verticales del patrimonio neto y pasivo de Lácteas García Baquero, S.A...	59
Tabla 10 Comparativa porcentajes verticales del patrimonio neto y pasivo.....	60
Tabla 11 Porcentajes verticales de la cuenta de pérdidas y ganancias de Lácteas García Baquero, S.A. ....	61
Tabla 12 Comparativa del importe de la cifra de negocios.....	62
Tabla 13 Comparativa del resultado del ejercicio.....	63
Tabla 14 Margen bruto comercial de Lácteas García Baquero, S.A. ....	64
Tabla 15 Comparativa política comercial.....	65
Tabla 16 Comparativa porcentajes verticales de aprovisionamientos .....	66
Tabla 17 Comparativa porcentajes verticales de los servicios exteriores .....	67
Tabla 18 Comparativa política personal.....	69
Tabla 19 Política de gestión del inmovilizado .....	70
Tabla 20 Comparativa porcentajes verticales de los gastos de amortización .....	71

Tabla 21 Comparativa política fiscal.....	72
Tabla 22 Comparativa rentabilidad económica .....	75
Tabla 23 Comparativa rentabilidad financiera .....	81
Tabla 24 Análisis del F.R. de Lácteas García Baquero, S.A. ....	83
Tabla 25 Comparativa análisis del F.R.....	85
Tabla 26 Comparativa análisis de solvencia .....	92
Tabla 27 Comparativa periodo medio de maduración .....	97
Tabla 28 Análisis de la rentabilidad-liquidez .....	98
Tabla 29 Análisis del riesgo financiero .....	100
Tabla 30 Ratio de capacidad de devolución.....	102

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Denominaciones de origen españolas.....	32
--	----

## **1. INTRODUCCIÓN**

La leche es el principal ingrediente del sector lácteo y que el formato de leche líquida es el más demandado en el mercado mundial. Con la eliminación de las cuotas lácteas los mayores países productores de leche han incrementado la producción de leche en gran medida para poder ajustarse a las necesidades reales del mercado, pero esto a su vez también genera una sobreproducción y excedentes de la propia leche líquida. Para poder dar salida a este excedente que se genera hace falta que se elaboren derivados o productos transformados como son el queso o los postres. Es por este motivo que el objeto de análisis y estudio que se ha escogido ha sido la comparación de un grupo de empresas queseras competidoras entre sí a nivel nacional.

Este proyecto consiste en realizar un análisis del sector lácteo-quesero desde el punto de vista económico-financiero centrándose en la empresa "**Lácteas García Baquero, S.A.**" situada en Alcázar de San Juan que se dedica a la fabricación y venta de quesos de cualquier variedad o clase, industriales o artesanos y a la comercialización de los derivados que se originen durante el proceso de producción partiendo únicamente de la transformación de la leche. García Baquero es una de las empresas más importantes de España respecto a la elaboración de quesos llegando a ser líder en el sector lácteo-quesero español.

Para poder demostrar esta relevancia y liderazgo se realizará un análisis comparativo con otras empresas importantes del sector en España y que contribuyen a dar nuevas salidas al mercado con la transformación de la leche ayudando a resolver la crisis láctea actual. Con este análisis se pretende analizar que estructura económica y financiera mantienen estas empresas y que claves o recursos utilizan para sobrevivir y poder abrirse en el mercado.

## **2. MOTIVACIÓN E INTERES**

Mi interés por este proyecto viene por la situación actual en la que se encuentra el sector lácteo y en estudiar la salida y las nuevas oportunidades que se le pueden dar a la leche líquida a través de su transformación y elaboración de otros productos derivados como elemento fundamental para resolver la crisis láctea actual. Otra motivación es centrar mi atención en empresas líderes del sector para así entender que estructura o política económica han utilizado y así poder compararlas, estudiarlas y averiguar qué factores son determinantes para que este tipo de empresas sigan creciendo y posicionándose en lo más alto de la industria. Por ello mi primera elección ha sido la sociedad láctea García Baquero que es la sociedad líder del sector al que mostraré mi mayor interés.

A nivel personal también es de gran interés particularmente porque mi familia está al cargo de una empresa de productos cárnicos y viene muy bien trabajar con empresas que se encuentran dentro del propio sector agroalimentario analizando su situación financiera y teniendo en cuenta que clase de estructura, estrategias y organización de recursos han llevado a cabo de manera que me sirva para poder llevar adelante la empresa familiar en un futuro.

## **3. METODOLOGÍA**

A la hora de analizar la situación del sector, las principales fuentes de información a la que se ha accedido han sido artículos y noticias de diferentes periódicos y revistas, como "El País" o "La Vanguardia". Para encontrar estos artículos se han utilizado herramientas de internet como "Google", "Google Académico" o "Dialnet". También se han utilizado diversos portales web como la que tiene la "Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura" (FAO), o la "Organización Interprofesional Láctea" (INLAC), incluyendo documentos pdf con una información más completa administrados por los mismos. Muchos de los gráficos obtenidos provienen de estos mismos documentos u otros archivos pdf procedentes de la empresa pública de la administración del estado "Mercasa" y otras páginas web diferentes como "quesos.es". A la hora de añadir datos estadísticos sobre las exportaciones e importaciones de queso en España, se ha accedido a la página oficial de "ICEX España Exportación e Inversiones" donde se han encontrado tablas muy interesantes con información actualizada y una evolución de los datos de los últimos años.

Para la parte del análisis de las empresas, a la hora de buscar un grupo competidor de empresas del sector lácteo-quesero se ha accedido a la base de datos SABI de la universidad y se ha filtrado una búsqueda de empresas del mismo sector que estén activas y que hayan sido auditadas en 2014. El primer paso ha sido observar que empresas encabezan el sector facturando las mayores cantidades y a partir de ahí se

ha ido investigando cuales podrían ser interesantes a comparar con la sociedad Lácteas García Baquero realizando una búsqueda y una recopilación de información de las empresas seleccionadas de diferentes referencias bibliográficas e información de la red. Una vez que las empresas han sido seleccionadas, para poder realizar el análisis y comparación de estas empresas también se ha accedido a las memorias y a las cuentas anuales de cada una de ellas desde la misma base de datos SABI. También se han comprado las cuentas anuales de las empresas Lácteas García Baquero y Lactalis Forlasa para obtener una información más detallada.

En cuanto a la búsqueda de información, ha resultado difícil ya que mucha de la información accesible al público es ambigua y no trata profundamente aspectos sobre la evolución que se estudia en este proyecto y la información está muy desperdigada. Esto ha supuesto recoger toda la información de las diferentes fuentes para juntarla, homogeneizarla y así poder analizarla.

A continuación se ha realizado un estudio de las empresas y del sector en el que se encuentran. Para ello se ha expuesto información sobre el sector principal al que pertenecen y el sector específico donde las empresas a analizar realizan su actividad, primero a nivel mundial y luego a nivel nacional explicando la situación actual y las incidencias principales surgidas en los últimos años. También se han incorporado diferentes gráficos y tablas para apreciar las estadísticas y las evoluciones en los diferentes años, comentado los datos más significativos.

Una vez terminado este primer apartado se ha realizado el análisis económico-financiero de las empresas a partir de los datos y la información obtenida. Por último se han expuesto unas conclusiones en base a los cálculos realizados y los datos analizados que se verán a lo largo del trabajo.

## **4. ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **4.1 SECTOR LÁCTEO**

El ser humano siempre se ha servido de la leche de los animales para alimentarse, en función de los animales que ha tenido en su entorno. Actualmente la leche que más se consume y la más preciada en el mundo por su riqueza nutritiva es la leche de vaca. La leche de vaca es hoy en día un elemento fundamental de la dieta alimentaria, sobre todo en los países más desarrollados. La leche en su forma líquida ha sido tradicionalmente el principal consumo que se ha efectuado seguido de otros productos que requieren una mayor elaboración como el queso, el requesón o el yogurt.

Con la industrialización y los cambios tecnológicos los productos lácteos se pudieron elaborar de una forma más sofisticada dando más posibilidades a la transformación y también a la conservación del producto. Esta situación trajo consigo que los ganaderos productores de leche líquida tuvieran que depender cada vez más de las industrias y del sistema de distribución de las mismas.

El proceso de industrialización que desde entonces se ha seguido manteniendo y desarrollando a lo largo de los años ha hecho que en la actualidad las dos terceras partes de la producción de leche realizada por los países desarrollados sean productos transformados. Es por ello que a la hora de calcular la producción de leche de cada país se utiliza el equivalente en leche de cada producto.

Entre los diferentes subsectores o tipos de productos lácteos que recoge la página web oficial de la FAO en 2016 podemos encontrar:

- leche líquida: como bien se ha dicho antes, es el producto que más se elabora y se consume. Se recoge en productos como la leche pasteurizada, la leche desnatada, la leche normalizada, la leche reconstituida, la leche de larga conservación (UHT) y la leche enriquecida. El consumo de leche líquida en forma cruda está disminuyendo cada vez más en todo el mundo. Es un alimento con un alto valor nutritivo y una de las principales fuentes de calcio, junto con la vitamina D y la lactosa. Las proteínas lácteas son de alto valor biológico, ya que presentan todos los aminoácidos esenciales para cubrir las necesidades de una persona. El principal hidrato de carbono en su composición es la lactosa lo que hace que convenga evitarla si se es intolerante a la lactosa.

- Las leches fermentadas: se utilizan para poder elaborar otros productos lácteos a través de la fermentación de la leche utilizando unos microorganismos adecuados que permiten llegar a un nivel deseado de acidez.
- El yogurt: se obtiene mediante la fermentación bacteriana de la leche. La fermentación de la lactosa (el azúcar de la leche) en ácido láctico es lo que hace que el yogurt tenga un sabor y una textura diferentes. El yogurt es un alimento muy recomendado para todas las edades, desde niños hasta edades más adultas. La eliminación de la lactosa hace que el yogurt sea beneficioso para aquellas personas que sean intolerantes a la lactosa. Entre los diferentes tipos que podemos encontrar están el natural, el azucarado, con frutas o el aromatizado. Su valor nutritivo es similar al de la leche líquida salvo por el hecho de que tiene menos lactosa y las proteínas y la grasa son de más fácil digestión. El yogurt es muy bueno para equilibrar la flora bacteriana intestinal y también para proteger de infecciones gastrointestinales.
- Los quesos: se obtienen mediante la coagulación de la proteína de la leche (caseína), que se separa del suero. Hay muchas variedades de queso en el mundo y en concreto, en cada región de un país puede ser diferente. Los países desarrollados son los que más queso producen y pueden ser diferentes según el tipo de leche y el tipo de transformación que se haya utilizado además de los microorganismos utilizados. Los quesos pueden ser duros, semiduros, blandos madurados o no madurados. Presenta un alto valor nutritivo, principalmente por su elevado contenido en proteínas, calcio y vitaminas A y D. El contenido de hidratos de carbono es muy escaso y disminuye a medida que aumenta la maduración del queso. El contenido de grasas varía según el tipo y grado de curación del queso.
- La mantequilla: es un producto graso derivado de la leche que se obtiene del batido de la leche o la nata. Las diferentes variaciones a la hora de elaborar la mantequilla hace que existan diferentes sabores y diferentes texturas. Entre los diferentes tipos podemos encontrar la mantequilla ácida obtenida antes de la acidificación de la crema de leche o la mantequilla dulce obtenida después de la acidificación que es más tradicional.
- La leche condensada: se obtiene de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada que precisa de un tratamiento térmico y una concentración para elaborarla. La leche condensada se suele utilizar más bien para cocinar o hornear y como sustituto de la mermelada.
- La leche en polvo: se obtiene de la deshidratación de la leche y generalmente se presenta en forma de polvo o gránulos. Para beberla el polvo se debe

disolver en el agua y presenta ciertas ventajas a comparación de la leche líquida ya que no debe conservarse en frío por lo que le da una mayor duración a la hora de conservarla, tiene un menor coste y es mucho más fácil de almacenar.

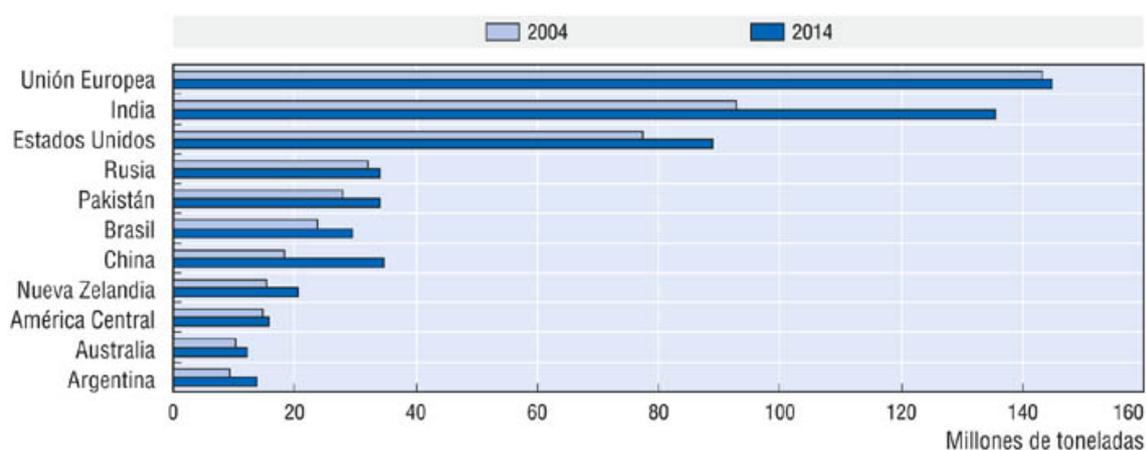
- La nata: es la parte de la leche que es rica en grasas y se obtiene descremando la leche. Entra las natas figuran la nata recombinada, la nata reconstituida, las natas preparadas, la nata líquida pre envasada, la nata para montar o batir, la nata envasada a presión, la nata montada o batida, la nata fermentada y la nata acidificada.
- EL suero: Según FAOSTAT (base de datos de la FAO), por suero se entiende como la parte líquida de la leche que queda después de separar la leche cuajada en la fabricación del queso. Se utiliza para elaborar bebidas de suero.
- La caseína: es la principal proteína de la leche y se utiliza como ingrediente en varios productos como son los quesos, productos de pastelería, pinturas y colas. Se obtiene de la leche desnatada mediante el cuajo o mediante bacterias inocuas productoras de ácido láctico.

#### 4.1.1 SECTOR LÁCTEO MUNDIAL

El sector lácteo ha crecido mucho en los últimos años, sobre todo en los países desarrollados. Esto es consecuencia de un crecimiento demográfico, de un aumento en los ingresos de la población y de un cambio en el régimen alimentario por el cual se opta por consumir productos más saludables y de una mejor calidad. Según la FAO, más de 6.000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos, la mayoría en los países desarrollados aunque cabe destacar que cada vez es menos la diferencia con los países en desarrollo ya que han aumentado mucho su consumo en estos últimos años. La leche líquida es el producto lácteo que más se consume. Este aumento de producción y consumo se debe especialmente al aumento del número de animales destinados a la producción. Aun así estos países en desarrollo tienen muchas limitaciones para su actividad lechera como la sanidad animal, las enfermedades y el clima.

Según la FAO en el 2014 la India es el país que más leche produce, un 18% de la producción total gracias a la gran tradición lechera que tiene; al que le siguen Estados Unidos, China, Pakistán y Brasil. En Europa el mayor productor de leche es Alemania, seguido de Francia, Reino Unido, Holanda, Italia y Polonia. Algunos países asiáticos han destacado en crecimiento de la producción entre los países en desarrollo a pesar de no tener una gran tradición de la actividad lechera a excepción de la India, en cambio países como África encuentran más dificultades para poder progresar y crecer más rápido debido a la pobreza y a la dificultad del clima.

Gráfico 1 Producción de leche mundial



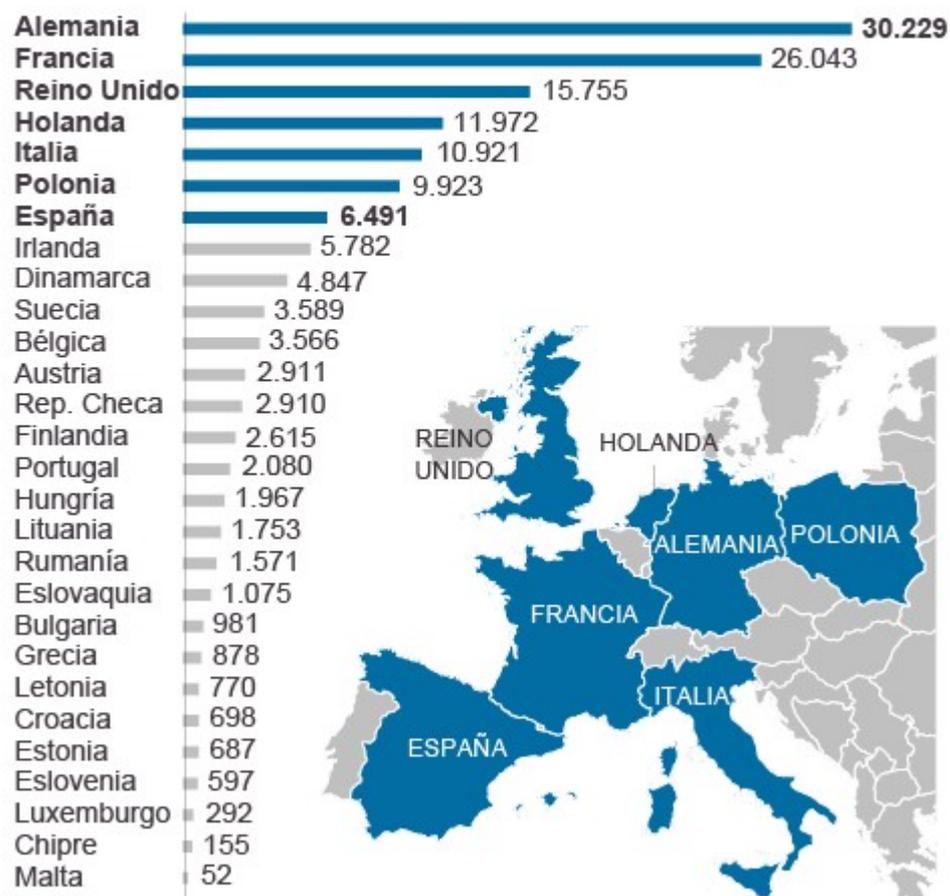
Fuente: Fao.org

Gráfico 2 Cuotas lácteas en la U.E.

## LA LECHE EN EUROPA

### ► Cuotas lácteas en la UE

2014 - 2015. En miles de toneladas



Fuente: [economia.elpais.com](http://economia.elpais.com) (art. "Barra libre para producir leche")

En estos últimos años se ha dado un aumento fuerte en la demanda de los productos lácteos lo que ha supuesto el alza de los precios, además los costes de producción también han aumentado y todo ello crea un futuro con incertidumbre e inestabilidad en los precios. En muchos países donde los precios del mercado interno están por encima del mercado mundial, se exigen medidas proteccionistas a través de aranceles para así poder proteger a los productores nacionales ya que si no tendrían muchas dificultades para vender sus productos a un mayor precio. Los productos lácteos son los productos agrícolas que más medidas arancelarias tienen.

Gracias al aumento de los salarios y a la mejora en el nivel de vida, las poblaciones de los países desarrollados tienden a ser más exigentes a la hora de escoger los productos. Esta situación sin duda ha afectado al sector lácteo donde la gente cada vez busca productos más complejos y con un gran valor añadido, lo que requiere al mismo

tiempo utilizar las técnicas de transformación más sofisticadas junto a una gran inversión en investigaciones, desarrollo y tecnologías adecuadas.

Hay que añadir también que los países cada vez muestran un mayor interés a la occidentalización de la dieta y a la creciente variedad y diversificación de productos lácteos. Esta diversidad de productos se encuentra no solo en los diferentes países, sino también dentro de las regiones de cada país donde cuentan con costumbres, climas, tecnología y culturas diferentes. Es por ello que se espera que la demanda se mantenga no solo en los países desarrollados como los de la Unión Europea o Estados Unidos, sino también en los países en desarrollo.

La industria lechera está organizada mayormente por las diversas granjas que individualmente no tienen los recursos y la capacidad de producción necesarios para cubrir los establecimientos industriales, por lo que la mayoría de productores se unen formando cooperativas para así poder tener un mayor poder de negociación en el mercado e incluso montar sus propios establecimientos industriales. Los ganaderos tienen mucha importancia en la actividad lechera. Según la FAO (2010), hay cerca de unas 150 millones de familias de ganaderos que se dedican a la producción de lácteos, la mayoría de ellos en los países en desarrollo y "hacer que la producción láctea a pequeña escala sea más competitiva puede ser una arma poderosa para reducir la pobreza, elevar los niveles de nutrición y mejorar los medios de vida de la población rural en los países en desarrollo". Los pequeños productores cuentan con unos precios muy competitivos como consecuencia de unos bajos costes de producción pero es necesario que se organicen y se creen cooperativas para que puedan competir a gran escala. El aumento de la demanda en los países en desarrollo de productos lácteos también les brinda nuevas oportunidades a estos pequeños ganaderos. Por otra parte la liberalización comercial que ha supuesto la eliminación de las cuotas lácteas en 2015, supone poner en un aprieto a estos productores a la hora de competir con grandes empresas que manejan más cantidades y tienen procesos más mecanizados y rápidos para garantizar la calidad y poder hacer frente a los cambios que surgen adaptándose rápidamente al mercado.

En cuanto a las tendencias la leche fresca sigue dominando en países como Estados Unidos, Australia y otros países de Oceanía pero el queso ha cogido una especial importancia y sufre cada vez un crecimiento mayor, en especial el queso de tipo de mozzarella. En los países de Europa la leche fresca y la pasteurizada van siendo cada vez más sustituidas por las denominadas bebidas de origen vegetal elaboradas a partir de legumbres, cereales o frutos secos. Esta sustitución se debe a que cada vez hay más gente que prefiere consumir bebidas alternativas a la leche, ya sea por motivos de salud, por seguir una dieta vegetariana o simplemente por el gusto. Esta clase de bebidas son más fáciles de digerir como pueden ser la leche de avena, de almendras, de soja o de avellanas. En conclusión, las bebidas vegetales pueden sustituir perfectamente a la leche de origen animal con la ventaja de incluir menos colesterol o lactosa y tener otros gustos particulares haciéndolas más atractivas. Según nos cita el Instituto Tecnológico de La Industria Agroalimentaria AINIA (2016), "se prevé un descenso del consumo de leche animal para el oeste de Europa de un 0,2% y un aumento del 2,2% en el consumo de leches vegetales". El consumo de quesos también ha aumentado mucho y el mercado

del yogurt ha ido evolucionando en variedad y como lácteo funcional por la elaboración de yogures cada vez más saludables y bajos en grasas. El yogurt griego, por ejemplo, es considerado un alimento funcional ya que ofrece beneficios para la salud como son la disminución del colesterol, reforzamiento del sistema inmunológico, reducción de la intolerancia a la lactosa y en la incidencia de enfermedades cardiovasculares. El único inconveniente del yogurt griego es que tiene un mayor contenido en grasas saturadas, por lo que siempre es preferible escoger uno que no tenga tanta grasa.

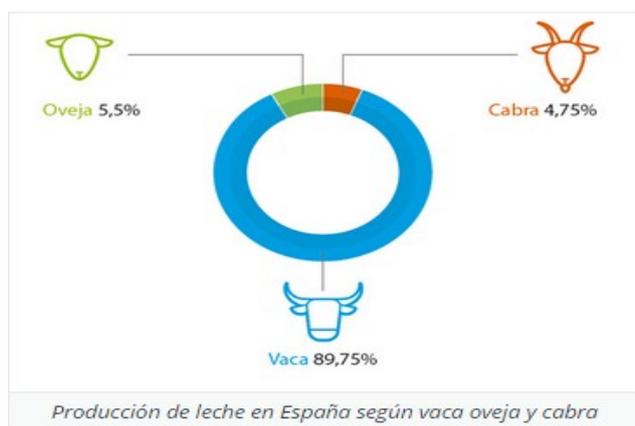
## 4.1.2 SECTOR LÁCTEO EN ESPAÑA

### 4.1.2.1 PRODUCCIÓN

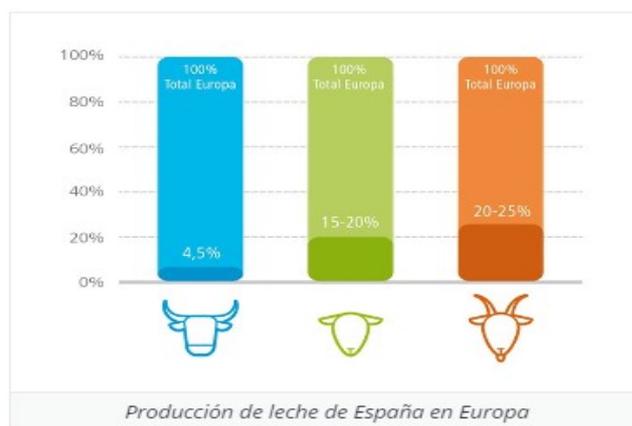
El sector lácteo actualmente, es uno de los sectores fundamentales de España, ya que tiene una enorme relevancia y contribuye de manera notable en el desarrollo de la actividad rural. España es el séptimo país que más leche produce en Europa con una producción media de 6,5 millones de toneladas. Según el dossier de prensa de la Organización Interprofesional Láctea (InLac) (2016), el sector lácteo genera en España más de 12.700 millones de euros al año y da empleo a unas 60.000 personas. Todo ello es posible gracias al enorme peso que tiene en la industria y en el desarrollo, así como a las grandes inversiones en publicidad e I+D+I acompañados del seguimiento y de sistemas y normas que garantizan una buena calidad a los productos.

La mayor parte de la leche que se produce en España es de origen vacuno que representa casi el 90% de la producción del país a manos de los ganaderos. La leche de origen ovino y caprino a pesar de representar aproximadamente un 5% de la producción española tiene un peso muy importante comparando con la producción del resto de países europeos. España se ha convertido en 2015, en el mayor productor de leche de cabra en Europa, suponiendo casi un 25% del total de leche de cabra producida.

Gráfico 3 Producción de leche en España



Fuente: inlac.es



El redactor Maté (2015) del periódico "El País" describe que con el sistema de cuotas que se impuso, España ha tenido asignada una cuota media de 4,5 millones de toneladas durante los últimos años, volumen que no era suficiente para satisfacer una demanda de productos lácteos de casi 9 millones de toneladas y esto condicionaba el desarrollo de las industrias lácteas y los ganaderos lácteos.

Con la nueva situación de la eliminación de cuotas, España podrá hacer frente a la demanda del mercado. Habrá mucha variedad en los precios y los pequeños ganaderos no tendrán tanta competitividad como las grandes industrias que acaparan casi toda la demanda por la diferencia existente en la capacidad de producción, lo que supondrá que muchos tendrán que abandonar la actividad. También señala que el Ministerio de Agricultura ha impuesto nuevas estrategias para garantizar la competitividad de estos productores, dándoles también más poder de negociación y unas normas que exigen a las industrias mantener contratos con los ganaderos al menos durante el periodo de un año.

La industria láctea española está caracterizada por una producción especializada donde escasean las empresas multi-producto. De acuerdo con los datos del dossier de prensa del InLac (2016), la mayor parte de las industrias lácteas españolas son de tamaño pequeño. Las industrias con menos de 10 trabajadores, representan más de la mitad del total de empresas, acaparando la mayor parte de la producción. La tercera parte de las empresas no tienen asalariados y solo el 1% de las empresas superan los 200 puestos de trabajo. Si lo comparamos con el resto de los países europeos productores de leche en los cuales las empresas más grandes se encargan de casi toda la producción, en España se da el caso de que sólo 70 empresas, de las más de 1500 que hay, producen grandes volúmenes de leche líquida y de productos lácteos.

España hasta este momento ha sido un país centrado en el autoconsumo exportando tan solo un 10% de la leche producida, pero gracias a la eliminación de las cuotas lácteas el sector podrá globalizarse y las empresas buscarán nuevos mercados externos a través de productos derivados y diferenciados que se irán desarrollando gracias al I+D+i. El sistema de cuotas suponía que el sector tuviera que optar por una producción especializada por la limitación de cuotas pero con el fin de las mismas, el sector español tiene ahora nuevas oportunidades de inversión y diversificación para poder poner a prueba todo su potencial y poder producir de forma competitiva aumentando a su vez la producción. La única amenaza que supone esta nueva situación es la desaparición de algunos pequeños ganaderos y pequeñas explotaciones familiares de leche que no cuentan con recursos suficientes como para diversificar y adaptarse a las nuevas oportunidades que ofrece el mercado y tienen que ser sometidas a las exigencias en cuanto a precios de la industria láctea quién acapara ahora casi toda la producción.

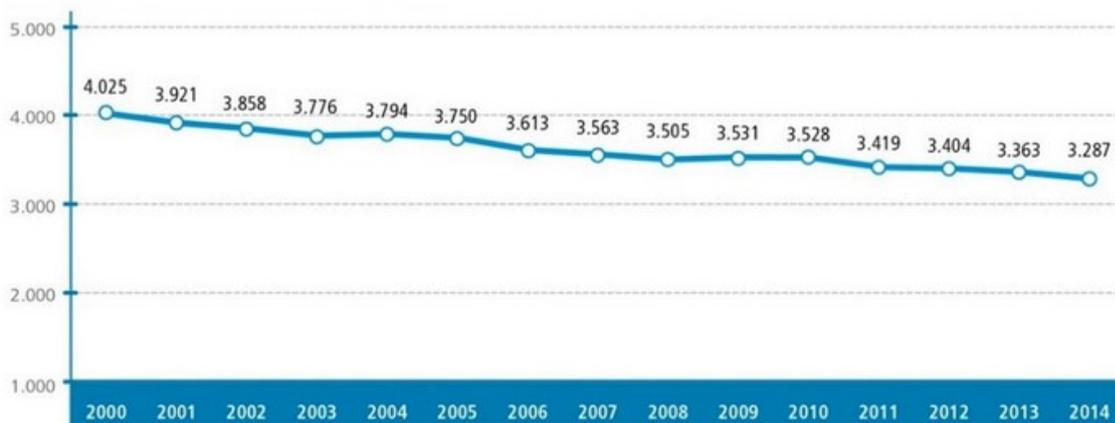
#### 4.1.2.2 CONSUMO

En cuanto al consumo de leche en España se puede observar en el gráfico 4 que ha ido decreciendo durante los últimos 15 años. Durante ese periodo el consumo de leche líquida ha disminuido en una media de 25 litros por persona, un dato importante considerando que el 45% del total del volumen de leche consumido en un hogar pertenece a la leche líquida envasada.

Tal y como especifica el gráfico, en el año 2000 se consumieron 4.025 millones de litros de leche, pero a partir de ese año el consumo empezó a disminuir de manera progresiva a excepción del año 2004 y 2009 donde se pudo apreciar un ligero aumento respecto al año anterior. Esta disminución del consumo ha significado que en los últimos 15 años el consumo de leche se haya visto reducido en más de 700 millones de litros equivalente a un 22% menos que en el año 2000. Jarque (2011) explicó en el periódico de "La Vanguardia" que el consumo de leche había disminuido en la última década debido a un cambio de preferencias, al mismo tiempo que sus propiedades se iban poniendo cada vez más en duda. Cada vez hay más leches de origen vegetal y más gente que deja de consumir leche procedente de animal. Existen estudios profesionales que corroboran que la leche puede sentar mal a las personas pero hay otros que afirman lo contrario.

Gráfico 4 Evolución del consumo de leche en España

Fuente: Inlac.es



*Volumen anual total de leche (millones de litros)*

Tradicionalmente la leche se ha considerado siempre un alimento básico y esencial en nuestra dieta, con un alto contenido en calcio, proteínas y vitaminas B2 y B12; pero cada vez hay más nutricionistas que cuestionan y advierten sobre el consumo excesivo de lácteos que podrían perjudicar a la salud. Por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) alerta contra el consumo excesivo de leche que supone una carga excesiva para el riñón y puede aumentar el riesgo de anemia por la falta por el bajo contenido de hierro de la leche y porque causa pérdidas intestinales de sangre. Otros afirman que tiene un alto contenido en antígenos que agotan el sistema inmunitario haciéndolo más vulnerable a las infecciones. No obstante, existen países como Japón donde no incluyen los lácteos en su dieta y otros como Suecia donde los lácteos son una parte importante de su dieta y aun así ambos países tienen una esperanza de vida similar. Estas conclusiones, ya sean cuestionables o no, han supuesto dudas y por lo tanto que la gente no consuma tanta leche y lácteos.

En cuanto al resto de los productos lácteos como son los yogures, los helados, los batidos, leches fermentadas y otros derivados, a excepción del queso que se analizará más adelante, tienen un peso muy bajo en el sector lácteo español ya que representan solamente el 20% de la consumición de productos lácteos.

## **4.2 SISTEMA DE CUOTAS**

Sin duda alguna uno de los asuntos a destacar, que afecta de manera directa al sector lácteo, y por tanto, al sector quesero, es la eliminación de las cuotas lácteas en abril de 2015 que ha originado una gran crisis láctea actual. Las cuotas lácteas se implantaron a finales de los años 70 por la Comisión Europea para evitar la sobreoferta de leche de vaca y mantequilla en el mercado lácteo y servía también para garantizar a los productores de leche de la U.E. un precio más alto que en los mercados mundiales, independientemente de la demanda de mercado. El incumplimiento de esta cuota suponía pagar un excedente a modo de impuesto. Esta decisión de eliminación de cuotas se ha tomado ya que en los últimos años ha habido una gran demanda y consumo de productos lácteos en el mercado mundial. Lo que significaba que hasta este momento los productores de leche no podían satisfacer la demanda del mercado.

Esta nueva decisión permite a los productores explotar las nuevas oportunidades que se les presentan abordando toda esa demanda que se realiza prestando más atención a los productos lácteos de valor añadido, como pueden ser el queso y los yogures. Esto en un principio serviría para evitar el riesgo de que volviera a haber sobreproducción de leche, además de fijarse un precio mínimo que actúa como red de seguridad. La Comisión Europea ya tomó una serie de medidas durante el año 2015 para que hubiera más transparencia del sector creando sistemas de control del mercado de leche. Todo ello supone un gran crecimiento del sector lácteo-quesero, además de generar empleo y encima los productores ya no tienen que llevar tanto control en materia de producción.

A pesar de las medidas tomadas, el sector lácteo ha entrado en una de las crisis más fuertes que ha sufrido en los últimos años. El anterior sistema de cuotas como bien hemos mencionado antes, garantizaba un precio y protegía a los ganaderos y pequeños productores ya que las industrias tenían que pasar por ellos para aprovisionarse. El gran problema de hoy en día es que gracias al sistema de eliminación de cuotas las industrias han cogido un peso enorme en el sector acaparando casi toda la producción. Priman las grandes distribuciones y los costes logísticos de los canales de distribución. Esto conlleva a que los ganaderos ya no puedan competir y que las industrias ya no pasen por esas pequeñas explotaciones para coger provisiones. Todo esto ha sumido al sector en una crisis de precios y excedentes donde los ganaderos o las pequeñas explotaciones familiares pueden verse anulados y obligados a desaparecer.

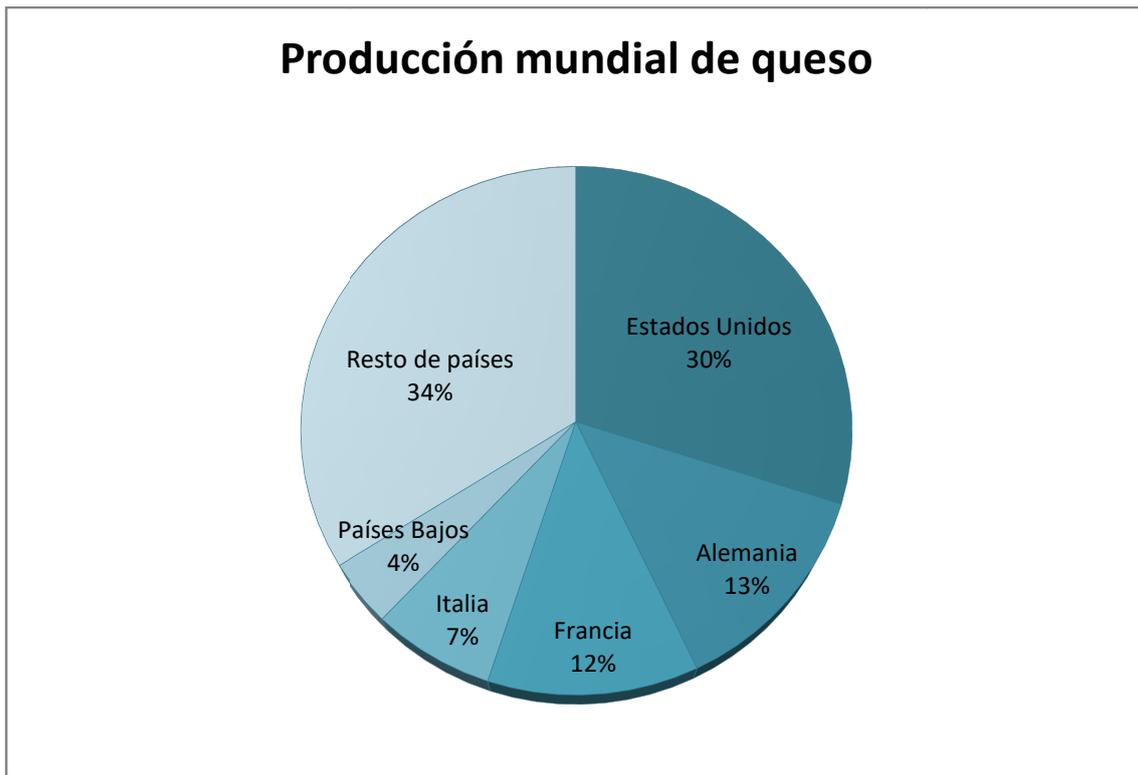
Dados estos motivos, nos damos cuenta de la importancia que tiene el sector quesero hoy en día como posible solución a esta crisis láctea y en cómo se le puede dar otra salida a la leche a través del queso para evitar esa sobreproducción y que esos pequeños ganaderos o productores también puedan aprovechar esa leche para elaborar quesos y salir adelante sin desaparecer.

### 4.3 SECTOR QUESERO MUNDIAL

#### 4.3.1 DATOS DE PRODUCCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES

El queso es uno de los productos lácteos y agrícolas más importante que existe en el mercado mundial donde según la FAO se producen 18 millones de toneladas al año. El mayor productor de queso en el mundo es Estados Unidos tal y como especifica el portal de quesos "Quesos.es", que produce más de 4 millones de toneladas de queso al año, casi el 30 % de la producción total, seguido de Alemania con 2 millones de toneladas generadas que representa un 13% y en tercer lugar se encuentra Francia muy cerca, que representa un 12%.

Gráfico 5 Producción mundial de queso



Fuente: Datos obtenidos de Quesos.es y elaboración propia

Productores mundiales (miles de toneladas)	
 Estados Unidos	4.327
 Alemania	1.929
 Francia	1.827
 Italia	1.102
 Países Bajos	672
 Polonia	535
 Brasil	470
 Egipto	450
 Argentina	398
 Australia	374

Estados Unidos tradicionalmente ha destacado siempre por centrarse en su producción tradicional de queso cheddar y mozzarella pero a medida que han ido pasando los años han ido añadiendo la elaboración de quesos italianos e hispánicos distintos a la mozzarella. Gran parte del crecimiento de la industria ha sido por el aumento del consumo de comidas mexicanas e italianas que incluyen el queso en casi todos sus platos como ingrediente fundamental. Otra de las causas del crecimiento del sector en Estados Unidos ha sido la importancia que han cogido los queseros artesanos que a pesar de ocupar una pequeña parte del mercado, sí que suponen un crecimiento importante de sector. La población tiende cada vez a ser más consciente y a buscar productos más saludables. Estos artesanos ofrecen variedad de quesos artesanos y saludables para que cada vez haya más consumidores frecuentes de queso y hoy en día casi todos los restaurantes de Estados Unidos incluyen el queso en sus menús.

En el caso de Alemania, además de ser un gran productor es un gran exportador y consumidor de quesos. Según Wandscheer (2008) cuenta con más de 150 clases de queso que integran características propias de las regiones. Las tres clases de queso preferidas por los alemanes son el Gouda, el Emmentaler y el Edamer. En la última década la tendencia ha sido prestar más atención en la innovación y características de los envases y quesos ya conocidos, que en el desarrollo de crear nuevos quesos diferentes. Esto se debe a que cuenta con un mercado muy maduro donde el consumidor busca la mejor calidad y para ello es necesario que el envasado contenga

toda la información necesaria junto con los certificados de calidad y demás características del producto. Al contrario de Francia, no cuenta con quesos que se hayan ido desarrollando a través de los siglos y que hayan perdurado a pesar de la gran industria quesera, pero aun así ha sufrido una gran transformación gracias a las queserías biológicas surgidas en las últimas décadas que elaboran más quesos con leche cruda y los dejan madurar más tiempo. Esto ha supuesto un gran resultado y ha hecho que Alemania sea un gran competidor internacional.

Francia también es uno de los más grandes productores de queso con una tradición y cultura acerca de la manipulación y consumición de quesos muy desarrollada durante siglos. El queso es el producto estrella de entre todos los productos lácteos y es tanta su tradición que el 29 de marzo se celebra el "Día Nacional del queso". Produce una media de 1,8 millones de toneladas al año pero destaca sobre todo por la gran variedad de quesos que tiene, ya que cuenta con una variedad de más de 350 quesos diferentes que se elaboran en las distintas regiones demostrando la creatividad del país. Cada región tiene sus propias tradiciones y cuenta con climas diferentes que hacen que el tipo de queso en cada uno de ellos sea muy diferente. Los agricultores de cada región se organizan en cooperativas para poder elaborar productos especializados. La industria cuenta con más de 1.400 productores de queso y 70.000 granjas lecheras lo que hace que el sector esté presente en el 80% del país, Leblanc (2013). Hay infinidad de quesos repartidos por todo el territorio y los que más destacan son los protegidos por el sistema de denominación de origen controlada que llegan a 46, cifra que ningún otro país alcanza. El queso de vaca de los tipos Camembert, Emmental y Comté son los más importantes a nivel nacional. Las sociedades más importantes son el grupo Unibel, el grupo Bongrain y Lactalis que acaparan gran parte de la producción y de la oferta del mercado. La estrategia que utilizan es la de promocionar mucho sus productos y hacer mucha publicidad además de innovar y crear nuevos quesos y usos diferentes.

#### *4.3.2 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES*

En cuanto a las exportaciones, Alemania es el país que más cantidad de queso exporta en el mundo elaborando y prestando un valor añadido al queso de manera que se adapta perfectamente a las exigencias de sus clientes. Esto es posible gracias al mercado diverso y descentralizado con el que cuenta, que tiene con un montón de gustos y preferencias diferentes en cada uno de los Estados federados. Francia es el segundo país en encabezar esta lista, quien exporta un 30% de su producción, aunque cabe destacar que a pesar de exportar menos cantidad es el país que más vende y más dinero genera en exportaciones. Estados Unidos apenas exporta queso, si bien es el mayor productor de queso casi todo lo que produce se destina al mercado doméstico. No obstante las exportaciones en Estados Unidos están teniendo un crecimiento significativo en los últimos años ya que en el año 2010 se exportaron 173.531

toneladas, un 200% más que en el año 2005 debido a la diversificación de mercado y al desarrollo e innovación de nuevos quesos, Pedemonte (2011).

Tabla 2 Principales países exportadores de queso

Fuente: quesos.es

Países Exportadores (valor en dolares USD)	
 Francia	2.715.142
 Alemania	2.424.575
 Países Bajos	2.099.737
 Italia	1.384.755
 Dinamarca	1.123.706
 Australia	643.575
 Nueva Zelanda	631.963
 Bélgica	568.794
 Irlanda	445.492
 Reino Unido	374.957

Por el lado de las importaciones Alemania también es el país número uno, importando más de 700.000 toneladas en los últimos años, según el medio digital Campo Galego (2015). A parte de todas las variedades de queso que incluye el propio país, importa más quesos de casi todos los países europeos donde dominan las empresas minoristas y las empresas mayoristas importadoras mantienen muy buenas relaciones con sus proveedores teniendo un alto conocimiento de la logística y de la calidad del producto. Para ello como se ha mencionado anteriormente que Alemania se centra mucho en el envasado y en la estrategia de diferenciación, debido a la bajada de los márgenes comerciales presionado por los minoristas, para dar toda la información de calidad necesaria que se adapte a las preferencias del consumidor alemán. En segundo lugar está Inglaterra donde hay más de 700 variedades y el tipo de queso más común es el cheddar y los ricos quesos Stilton, Palacio (2015). También hay que destacar a Italia que cuenta con 400 tipos de queso donde reinan el Parmigiano, Reggiano y la Mozzarella y más del 50% de sus importaciones provienen de Alemania que son quesos frescos y semiduros.

### 4.3.3 CONSUMO PER CÁPITA

El consumo de queso mundial está liderado por Grecia, el cual consume una media de 37 kg por habitante y el tipo de queso que más se consume es el queso "feta", un tipo de queso fresco de denominación de origen protegida, que se elabora principalmente con leche de oveja y que ocupa las tres cuartas partes del consumo en Grecia. Francia es el segundo país que más consume queso con una media de 24kg por habitante donde reinan los quesos "emmental", un queso de origen Suizo que se elabora con leche de vaca y "camembert" un queso suave originalmente de Francia. En tercer lugar se posiciona Malta con 23kg de media por habitante. Francia e Italia son los países con mayor gamma de tipos de queso del mundo. Hay que destacar que en Estados Unidos es cada vez mayor el consumo de queso y que ha aumentado muy rápidamente en los últimos años, llegándolo a triplicar desde 1970, donde entonces tan solo se consumía 3,5kg de media por habitante y ahora se consume una media de 15kg por persona.

Tabla 3 Principales países consumidores de queso

Fuente: quesos.es

Mayores consumidores (kg por habitante)	
 Grecia	37,4
 Francia	23,6
 Malta	22,5
 Alemania	20,6
 Austria	18,0
 Chipre	16,6
 Estados Unidos	14,9
 Argentina	11,1
 Australia	10,4
 Reino Unido	10,1

Como se puede observar, Europa gobierna casi todo el mercado mundial del sector quesero en cuanto a las exportaciones e importaciones y al comercio en general. Lo que llama la atención es la poca presencia que tiene el queso en los países asiáticos y uno de los principales motivos es la cultura que tienen, que es muy diferente a la de los países europeos. En china por ejemplo, aborrecen el queso y la mayoría de la población carece de lactosa, a la cual muchos tienen intolerancia y sustituyen los productos lácteos por la leche de soja que está compuesta de agua y soja. En la india la leche y la mantequilla sí que tienen algo más de apreciación. Por otra parte para los seguidores más estrictos del islam, dietéticamente solo se puede comer un queso que

provenza de un animal matado. Esta serie de motivos hace que el queso no tenga una importancia significativa en estos países.

#### **4.4 SECTOR QUESERO ESPAÑOL**

El queso es uno de los productos que mayor importancia está cogiendo, es un mercado que tiene mucho potencial para poder desarrollarse en los años venideros gracias a las nuevas tecnologías y procedimientos y como fruto de querer dar otra salida a la leche. Actualmente representa el 35% del total del volumen de leche que se consume en un hogar.

##### **4.4.1 PRODUCCIÓN**

La producción anual en estos últimos años ha ascendido a casi 400.000 toneladas y hay más de 150 tipos de queso diferente con 32 denominaciones de origen, una buena cifra, aunque a diferencia de Francia con 360 tipos se queda corto según los datos de De Ávila (2014). Las denominaciones de origen están protegidas por el Ministerio de Agricultura y siguen una norma estricta de información acerca de la procedencia, zonas de pasto y la raza. De esa cantidad unas 130.000 toneladas pertenecen a la producción de quesos de leche de vaca, seguido de los quesos de mezcla de leche de cabra y oveja que alcanzan las 110.000 toneladas; luego están los quesos de oveja y por último los quesos de cabra. Otra gran característica son los diferentes climas, los suelos, la vegetación e incluso la variedad de alimentos para alimentar a las vacas, ovejas y cabras de cada raza particular con los que cuenta el territorio, lo que hace que se creen quesos muy diferentes, con sabores, texturas, olores y colores distintos y muy particulares.

En el caso de España, durante todos estos años que ha durado el sistema de cuotas, la producción anual media venía siendo de 6,5 toneladas de leche mientras el consumo llegaba a unos 9 millones de toneladas, lo que hasta ahora ha supuesto un déficit ya que no era capaz de cubrir sus necesidades en un 28% lo que impedía que el mercado pudiera crecer.

#### 4.4.2 EXPORTACIONES

Para hacer frente a este déficit los países europeos han tenido que exportar grandes cantidades a España de leche fresca y otros productos lácteos industriales. Según los datos de Campo Galego (2015) el principal producto lácteo exportado por estos países ha sido el queso por diferencia, especialmente quesos curados y semicurados, con 226.000 toneladas, de las cuales Francia ha exportado 68.000 y Alemania 67.000 en el año 2014. En cambio, España ha exportado tan solo 59.000 toneladas a toda la U.E, menos de lo que solo Alemania ha podido exportarle.

La mayoría de las exportaciones de España se destinan a los mercados de países europeos, especialmente a Francia, Alemania, Italia y Portugal. En el ámbito internacional los países principales a los que se les exporta son EEUU, Suiza, México y Andorra. A lo largo de los años las exportaciones han ido aumentando en España y abriendo nuevos mercados gracias a las grandes inversiones en I+D+i que han permitido a las empresas españolas situarse en los mercados exteriores. En España la balanza comercial de quesos es muy desfavorable ya que las importaciones triplican a las exportaciones.

Tabla 4 Evolución de las exportaciones de queso en España

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES A LOS 10 PRINCIPALES PAISES (*)																
	2013				2014				2015				Ene-Mar 2016			
	Valor	RK	% Total	% Inc.	Valor	RK	% Total	% Inc.	Valor	RK	% Total	% Inc.	Valor	RK	% Total	% Inc.
US -- Estados Unidos	59.290,08	3	20,1	30,0	73.652,74	1	21,3	24,2	85.962,69	1	22,4	16,7	20.272,94	1	20,2	-9,4
FR -- Francia	33.004,26	4	11,2	40,2	53.455,09	4	15,4	62,0	59.731,31	3	15,6	13,6	18.302,78	2	18,3	55,9
PT -- Portugal	60.743,25	2	20,6	7,7	61.062,15	3	17,6	0,5	61.644,09	2	16,1	-7,3	15.063,60	3	15,0	8,4
IT -- Italia	63.885,11	1	21,7	38,2	66.398,29	2	19,2	3,9	58.939,35	4	15,4	-11,2	14.490,19	4	14,5	-4,5
DE -- Alemania	16.643,46	5	5,6	-27,9	19.226,25	5	5,6	15,5	26.566,59	5	6,9	39,7	7.281,60	5	7,3	64,5
GB -- Reino Unido	8.863,71	6	3,0	3,5	11.501,93	6	3,3	29,8	15.879,12	6	4,1	36,9	4.178,70	6	4,2	39,8
AD -- Andorra	7.570,79	7	2,6	8,4	7.984,85	7	2,3	5,5	7.975,53	8	2,1	-0,1	2.038,48	7	2,0	0,0
NL -- Países Bajos	4.973,70	8	1,7	15,8	4.992,99	8	1,4	0,4	8.485,07	7	2,2	72,7	1.863,51	8	1,9	-22,5
DO -- República Dominican...	3.406,78	9	1,2	69,5	4.517,86	9	1,3	32,6	6.323,45	9	1,6	40,0	1.838,38	9	1,8	0,0
DK -- Dinamarca	2.608,84	11	0,9	45,5	3.176,95	11	0,9	21,8	3.552,65	13	0,9	13,6	1.269,29	10	1,3	35,5
Subtotal	260.989,97		86,5	19,4	305.969,10		88,4	17,2	335.059,83		87,3	8,0	86.599,47		86,4	11,7

\* Valor en miles de euros

Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones

Como podemos apreciar en la tabla, en el año 2013 Italia era el país al que más queso se exportaba el cual suponía un valor de 63,8 millones de euros, seguido muy de cerca de Portugal y Estados Unidos. En este año acorde con los datos del Instituto de Comercio Exterior (ICEX) (2016), las exportaciones Españolas de queso a Estados Unidos se incrementaron en un 43% con respecto al año anterior llegando a 7.472.416 kilos, de los cuales 3.841.942 kilos eran quesos de denominación de origen manchego. En cuanto a Portugal, es un país donde el consumo de queso ha crecido mucho en los

últimos años lo que ha supuesto que hayan tenido que importar grandes cantidades de queso. En Portugal el queso extranjero tiene una penetración de un 50% aproximadamente de acuerdo con el informe de Cabello del Rosal (2009) y España es su primer proveedor de quesos alcanzando un valor unos 61 millones de euros que se mantienen constantes en estos 3 últimos años. A Francia y Alemania también se les exportaba grandes cantidades pero estaban lejos de generar el valor que suponían las exportaciones a los países anteriores. En este año se dedujo que el mercado de queso americano podría ser una gran oportunidad para los productores españoles ya que la demanda de queso de calidad seguía aumentando.

En el año 2014 se puede observar que el total de las exportaciones a todos estos países aumentó de manera notable. Tal y como cita la empresa pública Mercados de Abastacimientos, S.A. (MERCASA) (2015), "las exportaciones superaron ligeramente las 74.990 toneladas y se acercaron a los 350,4 millones de euros". Estados Unidos pasó a ser el país número uno en la exportación para el queso Español incrementado el valor de las exportaciones en un 24%, de 59 millones de euros a casi 73 millones euros. En España se exportaba el 71% de la producción de denominación de origen queso manchego y una tercera parte estaba destinada a Estados Unidos. Los envíos de queso manchego que se hacían a Estados Unidos, Francia, Alemania y Reino Unido suponían el 80% del total de las ventas al exterior. Francia adquirió una enorme importancia ya que es uno de los países donde más queso se consume y cada vez se buscan más variedades de queso diferentes, lo que hizo incrementar el valor de las exportaciones en un 60% al mercado de queso francés pasando de 33 a 53 millones de euros.

Los principales compradores dentro de la UE en el año 2015 fueron Portugal, Francia e Italia y hay que tener en cuenta que en la exportación juega un papel decisivo el queso elaborado con leche de oveja. Las exportaciones siguieron aumentando y España logró exportar durante el año 2015, según datos de Eurostat Comext (Miguelanez, 2016), unas 11.461 toneladas de quesos a Estados Unidos por un valor de casi 86 millones de euros. El valor de las exportaciones en Francia también aumentaron en un 11% alcanzado los 59 millones de euros. Como conclusión se puede ver que España cuenta con una mejor calidad y una gran variedad de quesos cada vez más solicitados por los diferentes países y que finalmente el mercado estadounidense sí que ha resultado ser beneficioso para las exportaciones españolas y visto el aumento del valor que tiene cada año parece que todavía se podría explotar más el mercado.

#### 4.4.3 IMPORTACIONES

Durante 2014 se importaron unas 247.110 toneladas de quesos, por un valor de casi 920,1 millones de euros, MERCASA (2015). En este mismo año se consumieron 365.000 toneladas de queso en nuestro país, lo que quiere decir que dos terceras partes del queso consumido provenían de las importaciones. Los principales países exportadores de queso al mercado español, la mayoría elaborados con leche de vaca, son Francia, Alemania, Holanda, Italia y Dinamarca con un precio medio de 3 euros el kilo, según los datos de la Federación Nacional de Industrias Lácteas, Maté (2014). Estos productos tienen un precio muy bajo ya que además de ser excedentes de otros países, los grandes grupos de empresas que cuentan con una gran diversificación de productos, utilizan la estrategia de vender estos productos con el margen más pequeño posible para dominar todo el mercado Español y que los pequeños productores desaparezcan. Por otra parte los precios medios de los quesos nacionales tradicionales oscilan entre los 8,30 y 8,90 euros por kilo. Esta diferencia de precios ha llevado a algunas industrias Españolas a abandonar la actividad.

Dentro de las categorías de quesos, la más importada es la de otros quesos, seguido de quesos frescos, quesos rallados y quesos fundidos. Al contrario de lo que sucede con los quesos de vaca, España si que cuenta con una gran actividad industrial en la elaboración de quesos curados y semicurados procedentes de la leche de cabra y de oveja, gracias a la gran diversidad y calidad que ofrecen sus productos a precios muy competitivos.

Tabla 5 Evolución de las importaciones de queso en España

EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DESDE LOS 10 PRINCIPALES PAISES (*)																
	2013				2014				2015				Ene-Mar 2016			
	Valor	RK	% Total	% Inc.	Valor	RK	% Total	% Inc.	Valor	RK	% Total	% Inc.	Valor	RK	% Total	% Inc.
FR -- Francia	256.930,60	1	28,4	0,3	251.725,58	1	27,3	-2,0	236.037,25	1	27,2	-6,2	57.838,91	1	29,7	0,1
DE -- Alemania	218.938,34	2	24,2	6,1	213.482,74	2	23,2	-2,5	183.246,96	2	21,1	-13,8	40.787,42	2	20,9	-10,1
NL -- Países Bajos	176.407,30	3	19,5	8,0	180.276,38	3	19,8	2,2	169.623,95	3	19,5	-6,0	30.887,19	3	15,9	-26,8
IT -- Italia	78.600,13	4	8,7	1,5	96.534,82	4	10,5	22,8	102.864,93	4	11,8	6,9	23.215,54	4	11,9	0,1
DK -- Dinamarca	67.868,65	5	7,5	13,1	69.548,19	5	7,5	2,5	68.414,60	5	7,9	-1,7	14.990,24	5	7,7	7,2
BE -- Bélgica	38.820,77	6	4,3	5,9	37.653,44	6	4,1	-3,0	34.107,94	6	3,9	-9,1	8.513,40	6	4,4	3,2
GB -- Reino Unido	17.164,97	7	1,9	24,0	17.223,71	7	1,9	0,3	17.970,84	7	2,1	4,8	4.808,23	7	2,5	18,3
IE -- Irlanda	13.359,04	8	1,5	-4,5	12.757,41	8	1,4	-4,5	13.783,98	8	1,6	8,0	4.107,69	8	2,1	47,4
PL -- Polonia	11.742,03	9	1,3	-20,3	8.410,02	9	0,9	-28,4	8.768,82	9	1,0	4,3	2.240,40	9	1,2	70,2
PT -- Portugal	7.493,36	10	0,8	17,5	8.398,07	10	0,9	12,1	7.750,49	10	0,9	-7,2	1.816,40	10	0,9	-2,3
Subtotal	887.325,18		98,2	4,5	896.010,37		97,3	1,0	842.569,78		97,0	-5,8	189.205,41		97,1	-5,8

\* Valor en miles de euros

Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones

Como se puede observar el valor de las importaciones no tiene que ver con el valor de las exportaciones ya que prácticamente se triplica el valor de las importaciones. Tal y como nos señala la tabla, Francia es por diferencia el país del cual España importa más quesos. Las nuevas calidades de queso francés, como los quesos producidos a partir de queso de cabra, son cada vez más solicitadas y se dan a conocer al público a través de publicaciones especializadas, viajes al extranjero o emisiones televisivas.

En estos últimos años los principales países proveedores de queso a España han sido Francia, Alemania, Países Bajos e Italia. En el año 2013 se puede ver que las importaciones desde Francia suman casi 257 millones de euros, una gran diferencia con respecto a las exportaciones realizadas al mismo por un valor de 33 millones de euros y lo mismo pasa en el caso de Alemania o Países Bajos.

A pesar de importar tanto queso, durante los años 2014 y 2015 España ha ido disminuyendo las cantidades importadas de los principales países gracias al aumento de la producción nacional. A diferencia del resto de países Italia sí que tuvo un aumento considerable en sus exportaciones a España al cual exportó 18.000 toneladas en 2014, valoradas en más de 100 millones de euros según el portal de profesionales Financialfood (2015). Los quesos con Denominación de Origen Protegida (DOP) son los que protagonizan las ventas de los productos queseros italianos en España, después de la mozzarella. Por lo que se deduce que España siente una gran inclinación por las variedades de queso que ofrece Italia.

#### 4.4.4 CONSUMO

Hay que decir que España no es un país donde se demanden mucho los productos lácteos, incluido el queso. Un español consume de media 8kg de queso al año, mientras que en Francia y en Italia se consumen 24 y 23 kilos de media por habitante. De acuerdo con el medio digital Campo Galego (2016), el 89,2% de los hogares españoles consume queso con alguna frecuencia, un consumo ligeramente superior al realizado en el año 2014. En 2014 el mercado del queso generó un total de 2.592 millones de euros con un gasto medio por persona al año de 57,84 euros y un precio medio del queso de 7,76 euros.

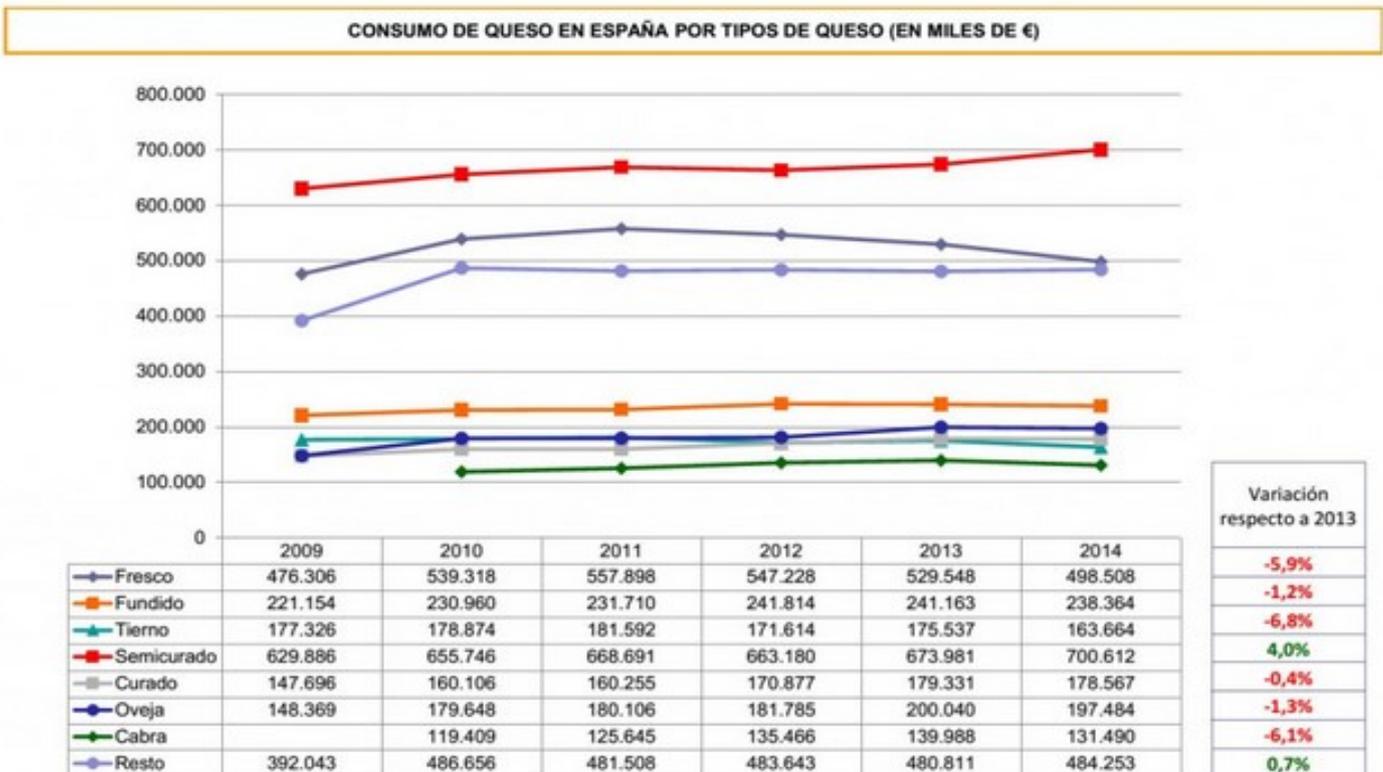
El consumo de queso al natural y sin cocinar es el más frecuentado por los consumidores de queso en un 97%, después el consumo de queso en lonchas envasado en un 64%, el queso para cocinar en un 49% y por último el queso para untar en un 48%.

Como se puede observar en el gráfico, el queso que más se consume es el queso semicurado que ha ido ganando cada vez más peso desde el año 2013, llegando a consumirse por un valor de 700 millones de euros en 2014. En cambio, el queso fresco

lo ha ido perdiendo desde el año 2012 que si se compara con el año 2014 se puede ver que el consumo de este tipo de queso ha disminuido por valor de casi 50 millones de euros. El consumo de queso tierno que se había mantenido estable durante muchos años, ha perdido representación por primera vez en el año 2014. No pasa lo mismo con el queso fundido, el cual se ha incrementado ligeramente su consumo desde el año 2012. El consumo de queso de oveja también ha tenido una fuerte evolución desde el 2009 alcanzado los 200 millones de euros en consumo en el año 2013. El resto de quesos, por lo general, también han venido aumentando su consumo progresivamente.

El principal motivo del aumento del consumo de quesos semicurados junto con los curados es el gusto por el sabor que tienen estos quesos ya que la gente cada vez tiende a encontrar productos más exigentes de mejor calidad y un buen sabor. El queso tierno es el queso que más suele gustar a los niños, de ahí que se haya mantenido estable todo este tiempo y el queso fresco también es de los más consumidos debido a cuestiones de salud y al seguimiento de una buena dieta.

Gráfico 6 Consumo de queso en España



Fuente: Elaboración del InLac con datos de MAGRAMA

Los principales motivos por los cuales el consumo de queso en España no es tan significativo es que no a todas las personas del hogar les gusta ya sea por su sabor o por su contenido en grasa y colesterol. Tampoco hay una gran costumbre a diferencia

de otros países. Cuanto más grande es la familia de un hogar, y cuentan con varios hijos, más tipos de quesos se consume. La gente a la hora de consumir un determinado queso se decanta principalmente por el sabor del queso más que por su salud.

Como se ha mencionado anteriormente, España cuenta con diversos territorios con climas, una alimentación y raza del ganado muy diferentes. Si encima a ello le sumamos las diferentes costumbres y técnicas tradicionales de producción con las que cuenta cada territorio, el resultado es una variedad, textura y un sabor completamente diferentes. Este es el principal motivo por el cual hay tanta variedad de queso y 32 denominaciones de origen diferentes en España.

#### 4.4.5 DENOMINACIONES DE ORIGEN Y TIPOS DE QUESO

Entre las diferentes denominaciones de origen que hay la más conocida es el queso Manchego, por su gran variedad y calidad principalmente. Otras variedades como el queso de Mahón, Idiazábal, Roncal o el palmero, también son ampliamente conocidos por su gran calidad. Entre todos ellos destacan los quesos elaborados de leche de vaca, oveja y cabra. Los quesos de España por lo general, no suelen ser quesos muy fuertes como podemos apreciar en otros países como Francia, aunque podemos encontrar algunos quesos como el Cabrales que son bien diferenciados.

Figura 1 Denominaciones de origen españolas

#### DENOMINACIONES DE ORIGEN Y DE CALIDAD DIFERENCIADA EN EL SECTOR DE QUESOS

<p><b>ARAGÓN</b></p> <p>INDICACIONES GEOGRÁFICAS PROTEGIDAS</p> <p>QUESO DE TERUEL *</p> <p>MARCAS DE GARANTÍA DE CALIDAD</p> <p>QUESO FRESCO</p> <p>QUESO MADURADO</p>		<p>DENOMINACIONES DE CALIDAD MARCAS DE GARANTÍA</p> <p>QUESO CASTELLANO</p> <p>QUESOS DE ARRIBES DE SALAMANCA</p>	<p>SAN SIMÓN DA COSTA °</p> <p>ARZÚA-LULLDA °</p>
<p><b>ASTURIAS</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS</p> <p>AFUEGA'L PITU °</p> <p>CABRALES °</p> <p>GAMONEDO (GAMONEU) °</p> <p>QUESO CASÍN °</p> <p>INDICACIONES GEOGRÁFICAS PROTEGIDAS</p> <p>QUESO LOS BEYOS **/ °</p>		<p><b>CATALUÑA</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS</p> <p>FORMATGE DE L'ALT URGELL I LA CERDANYA ° (QUESO DE L'ALT URGELL I LA CERDANYA)</p> <p>MARCA DE CALIDAD ALIMENTARIA MARCA "Q"</p> <p>FORMATGE (QUESO)</p>	<p><b>LA RIOJA</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN CALIFICADAS</p> <p>QUESO CAMERANO °</p> <p>REGISTRADO Y CERTIFICADO</p> <p>QUESOS</p>
<p><b>BALEARES</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS</p> <p>MAHÓN-MENDRCA °</p>	<p><b>COMUNIDAD VALENCIANA</b></p> <p>MARCAS DE CALIDAD "CV"</p> <p>QUESO BLANQUET</p> <p>QUESO DE CASSOLETA</p> <p>QUESO DE SERVILLETA</p> <p>QUESO DE LA NUCÍA</p> <p>QUESO TRONCHÓN</p>	<p><b>MURCIA</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS</p> <p>QUESO DE MURCIA °</p> <p>QUESO DE MURCIA AL VINO °</p> <p>MARCAS DE GARANTÍA</p> <p>QUESO DE CABRA CURADO A LA ALMENDRA</p>	<p><b>NAVARRA</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS</p> <p>IDIAZÁBAL **/ °</p> <p>RONCAL °</p>
<p><b>CANARIAS</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN</p> <p>QUESO FLOR DE GUÍA Y QUESO DE GUÍA °</p> <p>QUESO MAJORERO °</p> <p>QUESO PALMERO °</p>	<p><b>EXTREMADURA</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS</p> <p>QUESO DE LA SERENA °</p> <p>QUESO IBORES °</p> <p>TORTA DEL CASAR °</p>	<p><b>PAÍS VASCO</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS</p> <p>IDIAZÁBAL **/ °</p>	
<p><b>CANTABRIA</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS</p> <p>PICIÓN BEJES-TRESVISO °</p> <p>QUESO-NATA DE CANTABRIA °</p> <p>QUESUCOS DE LIÉBANA °</p> <p>MARCAS "CALIDAD CONTROLADA"</p> <p>QUESO DE OVEJA CURADO</p>	<p><b>GALICIA</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDA</p> <p>QUEIXO TETILLA ° (QUESO TETILLA)</p> <p>CEBREIRO °</p>		
<p><b>CASTILLA-LA MANCHA</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS</p> <p>QUESO MANCHEGO °</p>			
<p><b>CASTILLA Y LEÓN</b></p> <p>DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS</p> <p>QUESO ZAMORANO °</p> <p>INDICACIONES GEOGRÁFICAS PROTEGIDAS</p> <p>QUESO DE VALDEÓN °</p> <p>QUESO LOS BEYOS **/ °</p>			

\* Denominación en transición | \*\* Denominación compartida con otras CC.AA | ° Inscrita en el Registro de la UE  
Fuente: Alimentación en España 2014, Mercasa

Fuente: Mercasa. "Quesos de España"

Los quesos tradicionales españoles se clasifican en función del tipo de leche, de pasta, las texturas, el cuajo y otros parámetros que pueden venir unidos en las distintas variedades de quesos, De Ávila (2014). Se pueden clasificar en:

- Azules: de pasta vetuada o con mohos en su interior, como el castellano-leónés de Valdeón, el Cabrales, el asturiano La Peral o el Blaud'Osona y otros quesos azules catalanes. El queso azul tiene su especial importancia en los Picos de Europa que es el territorio por excelencia para la elaboración de este tipo de queso.

El queso de Valdeón se elabora con leche de vaca o de cabra o con una mezcla de ambas leches y se deja madurar en cuevas por un largo período. Se trata de un queso con sabor fuerte, un color amarillo, un alto contenido en grasa y una textura blanda. Estas características son apropiadas para usarlo como queso para untar o elaborar salsas.

El queso La Peral es un queso similar al Roquefort que utiliza solo leche de vaca, posteriormente pasteurizada y mezclada con manteca de oveja.

Anualmente se producen 300.000 kilos de queso azul, sobre todo el de Valdeón de los cuales se exportan el 70% con Estados Unidos como mejor mercado. Otros puntos de venta son Australia, Israel, Canadá, Japón y Singapur. Holanda, Alemania y Reino Unido como mercados principales de Europa, Domingo (2015).



- Frescos: A diferencia del resto de países europeos como Francia, son dulces, lechosos y menos untuosos ya que son coagulados en poco tiempo. Hay dos tipos: el Burgos, muy húmedo y con breve tiempo de conservación, y los frescos ácidos, como el Queso de Babia y Laciana (León). Cantabria,

Extremadura y Asturias realizan un consumo más intenso en este tipo de queso.

El queso de Burgos es uno de los quesos más conocidos de Castilla y León y el más popular de España. Es un queso blando y acuoso ya que se comercializa con el suero de la leche. Originalmente se utiliza la leche de oveja, aunque actualmente tiende a utilizarse la leche de vaca o la mezcla de ambas. Es un queso que no tiene apenas grasa y que está listo para consumo a las pocas horas de haberlo elaborado. La producción anual del queso de Burgos alcanza las 35.000 toneladas y el 3% de los hogares españoles consume este tipo de queso.



- De cabra: Elaborados con leche de cabra; (quesos del Tiétar, Sierra Morena, Las Alpujarras, Serranía de Ronda...) son los más conocidos. El queso Tiétar es un queso ligeramente salado y extra graso que tiene un sabor agradable y directo, mantecoso y algo ácido y el queso de Sierra Morena es un queso elaborado a partir de leche cruda o pasteurizada de cabra con un sabor intenso, lechoso y ligeramente picante.



En España se producen unas 24000 toneladas de queso de cabra aproximadamente. Murcia es la provincia que más queso de cabra exporta. Llega a exportar el 70% de todo el queso de cabra producido a Estados Unidos y se van abriendo nuevos mercados en Alemania, Reino Unido, China o Canadá tal

y como menciona el presidente del Consejo Regulador de los quesos de Murcia Falagán (2015).

- De oveja: Existe una gran variedad de este tipo de quesos elaborados con leche de oveja (Manchego, Idiazábal, Roncal, queso de La Serena, Zamorano, etc.)

Los quesos manchegos, poseen una denominación de origen única, que indica que deben ser elaborados a partir de leche de oveja de raza manchega, con un periodo de maduración mínimo de sesenta días, pudiendo llegar hasta los 2 años en los quesos manchegos más curados, denominados quesos manchegos viejos. La localización engloba a las provincias de Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Toledo. Tienen un alto porcentaje de materia grasa y una textura de sensación mantecosa y algo harinosa. El sabor es ligeramente ácido fuerte y sabroso.

Según el portal web principal de queso manchego (2013), España en el año 2013 alcanzó una producción de 11.176.301 kilos de queso manchego y se exportaron 7.846.305 kilos. Es el queso que más se conoce y se consume en España, en el 40% de los hogares. Estas son unas cifras espectaculares y demuestran que esta marca tiene un gran poder. Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia son los principales mercados del Queso Manchego y suponen el 80% de total de las ventas al exterior. Pero el principal destino de este queso sigue siendo Estados Unidos que supone el 49% del total exportado.



El queso Idiazábal, es un queso de una calidad extraordinaria. Elaborado con leche cruda de la particular oveja “Latxa” y/o “Carranzana”, pasa por un proceso mínimo de curación de dos meses. Podemos encontrar el queso idiazábal tanto ahumado como no, aunque en todos los casos encontraremos un queso duro, cocido y con corteza natural. Su intensidad de sabor es media. Es un queso muy utilizado en la gastronomía Navarra y de País Vasco.

La zona de producción de leche apta para la elaboración del queso Idiazábal comprende las áreas donde se encuentran las razas ovinas “Latxa” y “Carranzana” en Álava, Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra, salvo los municipios que integran el Valle del Roncal. La denominación de origen de queso Idiazábal produjo 1,2 millones de kilos en 2015, un 8,2% más que la campaña anterior debido al aumento de la demanda y la recuperación de rebaños de oveja “Latxa”, Bergasa (2016). Las exportaciones no representan un peso importante pero algunos países a los que se exporta son Estados Unidos, Inglaterra, México, Japón y Alemania.



- De vaca: Se producen principalmente en Galicia, Asturias y Cantabria, siendo los más conocidos Tetilla, San Simón da Costa, Afuega’lPitu, La Peral, Oscos, Los Beyos, Cóbreces...

El queso de Tetilla, se produce en Galicia bajo su denominación de origen. Es un queso que se obtiene de vacas Frisona, Pardo alpina y Rubia gallega, con lo que se obtiene un queso de pasta blanda, cremosa, y con un sabor mantecoso ligeramente ácido y salado.

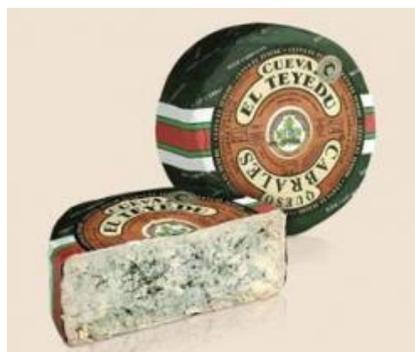
De gran vocación ganadera, Galicia es la comunidad autónoma española con la mayor producción de leche de vaca; en cualquier rincón se puede encontrar una pequeña o gran quesería elaborando el queso Tetilla. Es el sexto queso que más se consume en España y el tercero más conocido. “El 18% de los Españoles conoce el queso Tetilla pero solo el 2% lo consume habitualmente en el hogar” tal y como cita el portal Campo Galego (2015). Es un queso que se acoge bien en el extranjero pero que se exporta poco ya que los exportadores están acostumbrados a exportar quesos curados de más fácil conservación y este queso, tiene un consumo preferente más corto además de que en el transporte debe mantenerse en frío.



- Mezcla: La mayoría de los quesos tradicionales españoles se elaboran mezclando leche de vaca, oveja y cabra: Cabrales, La Mesta, Valdeón, Ovín, Tenerife, Tupí, Herreño, Ibérico o los Quesucos de Liébana.

El queso de Cabrales, se elabora artesanalmente en el pueblo de Cabrales y tres pueblos limítrofes de Peñamellera Alta. Estos ganaderos del concejo de Cabrales elaboran este particular queso con leche cruda de vaca o con mezcla de dos o tres clases de leche: vaca, oveja y cabra. Es un queso con un potente olor y sabor, de pasta semi dura, con una gran cantidad de vetas azules y un 45% mínimo de materia grasa. La corteza del queso de Cabrales es natural.

El 27% de la población Española conoce el queso Cabrales; es un queso de tipo azul y de mezcla normalmente, que se elabora en el Principado de Asturias. La venta de este queso dentro de España están en alza y apenas suele quedar para vender a otros países porque en verano el producto se agota y los productores de este queso no suelen exportar mucho a otros países por falta de información y porque desconocen la legislación que hay que cumplir para vender el queso fuera de España. Los elaboradores piensan que es necesario realizar campañas de promoción en el extranjero, Basterra (2013).



- Atortados: Extremadura, Andalucía, Gran Canaria, junto con algunas zonas de Portugal, son las únicas en el mundo donde se producen este tipo de quesos atortados elaborados con el cuajo procedente de las flores del cardo silvestre. Caracterizadas por su cremosidad y un cierto regusto amargo.

#### 4.4.6 TRADICIÓN E INNOVACIÓN

El sector quesero Español incluye además unos métodos tradicionales que combinados con la tecnología e innovación adecuada, generan a través de las medianas y grandes empresas lácteas, numerosos tipos de queso de gran calidad respetando adecuadamente los requisitos de control. Cuenta también con gran variedad de quesos artesanos tradicionales y elaborados por grandes expertos artesanos que son los que realmente elaboran y crean los diferentes tipos de queso repartidos por todo el país, gracias a la innovación y el empeño que ponen. Gracias al avance de la tecnología muchos de estos quesos artesanos, la mayoría elaborados con leche cruda, pueden competir con otros quesos internacionalmente reconocidos y darse a conocer a través de las ferias. Hoy en día se pueden encontrar quesos artesanos en tiendas especializadas de grandes ciudades a diferencia de antes que se solían encontrar más en las zonas de origen. Esto hace crecer la gastronomía española generando un gran interés y cada vez conquistando a más consumidores.

Normalmente la leche se somete a un proceso de pasteurización para cumplir con los requisitos de higiene en las grandes industrias. En cambio la utilización leche cruda no es muy común ya que supone ciertos riesgos para los artesanos pero muchos de ellos la utilizan para elaborar sus quesos ya que contiene microorganismos que le dan un toque interesante al queso. Como se ha mencionado antes el clima y la alimentación son muy diferentes en cada zona y más aun para los animales que andan en el campo. Entre los diferentes tipos de quesos de leche se encuentran los quesos leche de vaca, oveja y cabra en España. Los quesos de leche de vaca son más frecuentes en el norte y noroeste de la península donde se genera la mayor parte de la leche de vaca que es la más frecuente del país. Los quesos de leche de oveja provienen la mayoría de ellos de Castilla y León donde se encuentran el mayor número de ovejas lecheras aunque se pueden encontrar por toda España. En cuanto a los quesos de leche de cabra son menos frecuentes y se encuentran en Andalucía, en el sureste peninsular y en Canarias. Por último están los quesos de mezcla que son muy importantes en el sector quesero español ya que suponen el 37,2 % de los quesos que se consumen y la mayoría son elaborados en las industrias queseras.

#### 4.4.7 CONCLUSIONES

La eliminación de las cuotas hace que España pueda producir sin restricciones en base a satisfacer la demanda originada en el sector lácteo. España ya no tendrá que depender tanto de las exportaciones de Francia y Alemania, y podrá reforzar la imagen del producto nacional para satisfacer la demanda. A esto se le suma la búsqueda de producción de derivados de la leche, del queso en particular, lo que hace pensar en un buen futuro para el mercado del queso, aunque todavía se mantenga lejos de la media de consumo de los otros países de la Unión Europea. La industria ha pasado a controlar casi todo el sector salvándose las pequeñas fincas donde se elaboran productos y quesos tradicionales diferenciados.

Esta situación supondrá dar salida a nuevos mercados aumentando también la capacidad exportadora del país y no solo centrarse en el autoconsumo. El mercado de países como EEUU ofrecen una excelente oportunidad, a pesar de tener que cumplir con rigurosos requerimientos impuestos por la Food and Drug Administration (FDA).

La eliminación de las cuotas lácteas está teniendo una incidencia muy importante en la producción del sector, debido a la ventaja que supone para las industrias queseras, quienes se hacen con casi toda la producción a unos precios de venta muy bajos aprovechando su volumen, y el gran problema al que somete a las pequeñas granjas y ganaderos, que no pueden subsistir por los precios que pactan con las industrias que a su vez, no son suficientes para cubrir sus costes.

Esta nueva situación hace que estos ganaderos tengan que adaptarse en la medida de lo posible al nuevo mercado y para ello, hay que recapacitar sobre algunos aspectos clave del sector, que podrían servir para mejorar esta situación, Ares Cea (2005):

- Un aspecto fundamental sería mejorar la formación técnica de los artesanos que elaboran queso, que estén comprometidos con su trabajo y tengan una cualificación y preparación adecuadas a través del acceso a la información del mercado para así poder atender a las exigencias del mismo.
- Es cierto que la demanda de quesos tradicionales está aumentando, ya que la gente va reconociendo cada vez más la calidad de los quesos tradicionales y artesanos, pero hay parte del mercado que todavía no sabe distinguir entre la calidad de los quesos artesanos e industriales y esto hace que los consumidores no paguen un precio adecuado por la calidad de los quesos artesanos.
- Existen empresas que se han quedado pequeñas en cuanto a sus instalaciones y necesitan hacer nuevas reformas de manera que puedan hacer frente a la

capacidad productiva que les exige el mercado. El problema es que muchas de estas empresas no cuentan con los recursos económicos o la financiación suficiente para realizar este tipo de reformas y esto les supone una barrera para subsistir en el mercado. Para impulsar a estas pequeñas queserías artesanales se deberían definir líneas de crédito de bajo interés que les permitieran obtener recursos económicos y un capital adecuado para realizar las inversiones o reformas correspondientes para mantenerse competitivas en el mercado.

- Otro problema es que las grandes empresas industriales etiquetan sus productos como productos artesanos de gran calidad y en muchos territorios no existe una ley que prohíba esto, por lo que los productores artesanos se ven muy afectados y en una clara desventaja frente a las industrias, ya que sus costes de producción son muy superiores a los de las grandes empresas.
- Muchas veces la administración otorga apoyos promocionales mediante campañas a las grandes empresas, pero no tanto a las queserías artesanas tradicionales. Este apoyo sería muy significativo para el futuro ya que de esta forma permitiría conocer los quesos artesanos, las costumbres y métodos utilizados del entorno natural del que proceden, los animales, la leche y las recetas utilizadas.
- Las grandes empresas industriales cuentan con mayores facilidades ante la oportunidad de abrirse a mercados extranjeros. Por otra parte las queserías artesanas deben competir con el queso de otras regiones de España y tienen grandes dificultades para abrirse camino y establecer canales de comercialización convenientes; y así poder llegar a los mercados extranjeros de manera individual y no mediante acuerdos con las grandes empresas.
- Otra característica del sector es el escaso nivel de asociación de estos artesanos, lo que provoca que no tengan un gran poder de negociación en el mercado. Por eso debería fomentarse la asociación de estos productores con el fin de emplear estrategias comunes para la comercialización de sus productos en el futuro.

Por lo tanto las estrategias de la industria van a ser fundamentales para el futuro del sector en las distintas zonas. Las cooperativas y asociaciones de pequeños productores pueden tomar un papel muy importante siempre que diseñen adecuadamente sus estrategias y se adapten bien a las nuevas exigencias del mercado con un mayor poder de negociación. Esta nueva situación obligará a rehacer las relaciones entre la industria y la agricultura en todos los aspectos y se exigirá una mayor coordinación.

- Las ferias y las exposiciones queseras también son un punto determinante para la publicidad de los quesos tradicionales ya que como se ha mencionado anteriormente, mucha gente sigue sin conocer muchos de estos quesos y estos eventos servirían para dar a conocer e informar sobre todo lo relacionado con los quesos de cada región.
- Por último, uno de los grandes problemas que tienen los pequeños ganaderos es la poca diversificación que tienen en cuanto a variedad de productos. Es cierto que la especialización les otorga una calidad y características únicas al queso elaborado, pero por otra parte pierden mucha competitividad, sobre todo si hay oferta de productos similares cerca de otras queserías. Para ello sería conveniente una diversificación de la oferta generando más variedad de producto e intentando mantener la máxima calidad posible, para así poder evitar depender de la demanda de un único producto.

En cuanto a los quesos de denominación de origen, es cierto que tienen una calidad distintiva pero aún así no es suficiente para obtener una mayor presencia en el mercado a excepción del queso Manchego, ya que muchos de estos quesos no cumplen las condiciones necesarias para su exportación o no son tan conocidos a nivel nacional e internacional. Por ello, otras posibles soluciones para la prosperidad del sector podrían ser: el aumento de la producción, la innovación de nuevos productos, potenciar la comunicación y la imagen, optimizar el conocimiento y la información del sector e internacionalizar y exportar los quesos de leche de oveja, ya que al igual que el Manchego, es evidente que son los que más éxito tienen fuera de España.

## 5. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS

Los motivos por el que se ha seleccionado **Lácteos García Baquero, S.A** como empresa principal son varios. En primer lugar es la empresa líder del sector nacional del queso de la denominación de origen manchega, factura 350 millones y emplea a 800 personas. Tiene una política de diversificación de producto en casi todos los segmentos y una ambiciosa política de innovación. Fueron los primeros en lanzar un queso ya cortado, un queso sin lactosa y la más reciente innovación: los quesos Decava, de sabores sorprendentes y originales. Cuenta con gamas de productos light y bajos en grasas. Exporta a más de 60 países (el 25% de la producción nacional) y hacen que puedan competir con Francia e Italia (líderes del mercado). Sus quesos están presentes en Europa, Asia, Latinoamérica y también en EEUU donde va el 30% de sus ventas. Ha tenido un incremento de la producción en un 28,5% y 111% en las exportaciones. También cuenta con una finca propia de 4.500 hectáreas para poder llegar a producir el 10% de la leche de oveja y cabra en España. Además se construyó una planta quesera en Toro, en la que invirtió 50 millones de euros, una de las más modernas de Europa donde se producen 70 toneladas de queso al día.

Cabe destacar que la sociedad Lácteos García Baquero pertenece a un grupo corporativo cuya matriz es “Coblilac, S.L.”, formado por la propia sociedad García Baquero y la sociedad “Los Jardines de Valderas, S.L.” dedicada a la adquisición y explotación de terrenos y a la promoción, edificación y venta de viviendas. Coblilac es una sociedad que ha sido presidida hasta hace poco, por Hersilio García Baquero, fallecido en el año 2014; el empresario fundó el grupo García Baquero a principios de los años sesenta junto con su hermano Herminio y en la que también participan sus hijos Miguel Ángel y María del Mar. La firma fue creada a finales de 2007 con el objeto social de la adquisición de valores mobiliarios. Para poder analizar la sociedad García Baquero, se han separado sus cuentas anuales individuales del grupo consolidado cuya matriz es Coblilac, S.L. dedicada a la adquisición, enajenación, disfrute o cesión de toda clase de valores inmobiliarios, quien además se encarga de realizar la consolidación del grupo. De esta manera solo se tendrá en cuenta la actividad relacionada con la producción de queso de Lácteos García Baquero a la hora de realizar el análisis, para no verse afectado de otro tipo de actividades diferentes.

Una de las empresas fundamentales del sector a comparar es **LactalisForlisa, S.L.** de Villarrobledo ya que es la mayor competidora de García Baquero y segunda en el ranking de facturación del sector con 276 millones de euros. El grupo francés Lactalis, que ya está presente en más de 160 países, llegó a un acuerdo con Forlisa para adquirir el 100% de su negocio con el objetivo de reforzarse en el mercado español y dar una oportunidad a las marcas de Forlisa para que se internacionalizaran. Forlisa cuenta con marcas como el Ventero, El Cigarral, Don Bernardo y Gran Capitán. Bajo estas marcas tiene variedad de segmentos como el queso de rueda, cuña cortada,

barra o en lonchas. Al igual que García Baquero utiliza la mezcla de leche de oveja, cabra y vaca con la última tecnología e innovación para la producción de queso manchego típico de la zona con denominación de origen, así como de queso prensado. Cabe destacar que hasta el año 2013 fue la empresa líder del sector hasta que García Baquero la superó en facturación, por lo que esto representa también un punto sumamente interesante a la hora de comparar y analizar ambas empresas.

Lactalis es un grupo de la familia de productos lácteos con sede en Laval, Mayenne, en el oeste de Francia fundada en 1933 por la familia Besnier. A partir de 1999 pasó a llamarse “Lactalis International” debido a su fuerte expansión. Su gama de productos se ha desarrollado con fuerza (queso, leche, crema, mantequilla, ultra-fresca, leche en polvo...), como la reputación de estos productos. Lactalis ahora es propietaria de marcas de prestigio en Francia y en el extranjero. Hasta la fecha, el Grupo emplea a 75.000 personas y cuenta con alrededor de 230 unidades industriales en todo el mundo, en 43 países diferentes. Es el mayor grupo lácteo mundial, el grupo mundial de queso más importante y el mayor colector de leche y productor de queso de Europa. Cuenta con importantes marcas como “President”, “Galbani” o “Celia” que siguen una estrategia de despliegue internacional. España se convirtió en un país importante para el Grupo Lactalis en 2010, debido a la posterior adquisición de tres actores lácteos ibéricos: Forlasa, Puleva y Sanutri respectivamente; está presente en los mercados de queso, la leche líquida y la nutrición infantil. El grupo Lactalis en España se identifica como el grupo “Lactalis Iberia, S.A.” que cuenta con diferentes filiales como “Lactalis Forlasa, S.L.”, “Industrias Lacteas de Peñafiel, S.L.”, “Lactalis Finanzas, S.L.”. Para analizar Forlasa, la cual pertenece a este grupo y es una de las sociedades encargada de consolidar las cuentas del grupo en España, se han analizado las cuentas anuales individuales de la sociedad separándolas de las del grupo, ya que hay filiales que realizan otras actividades como por ejemplo, la gestión, administración y soporte financiero que aporta “Lactalis Finanzas, S.L.” al propio grupo. Por otra parte no se ha podido obtener información del grupo consolidado de Lactalis, tan solo que la matriz “MR Enmanuel Besnier” nombre del dueño del grupo, se encuentra en Francia.

Otra empresa interesante a comparar es **Quesería Lafuente, S.A.** de Medio Cudeyo (Cantabria) que a diferencia de las anteriores factura 110 millones de euros al año pero también tiene una gran experiencia en el sector de casi 30 años. Se especializa en la elaboración y envasado de quesos, fundamentalmente de leche de cabra, quesos frescos, requesón, lonchas de queso fundido y en la elaboración de productos lácteos en polvo. Son quesos más orientados a la industria hostelera o para ser ingredientes de platos preparados que se adaptan a las exigencias particulares de profesionales en dicho sector. Esto podría considerarse un punto interesante a comparar a diferencia del resto de sociedades del sector. Además la compañía es interproveedor de Mercadona desde 2012. Disponen de tres centros de producción en Cantabria, Asturias y en Parma (Italia) y a ellas hay que sumar la adquisición del pasado año de Central Quesera Montesinos S.L. con el que ha duplicado la capacidad de producción y ampliando su plantilla a 460 personas. Cuenta también con un equipo I+D+i que contribuye a desarrollar e innovar en distintas variedades de quesos utilizando la

tecnología apropiada. Gracias a esto es una empresa que está creciendo en los últimos años y cada vez es más notable en el sector quesero. La sociedad es parte de un grupo donde la empresa matriz se denomina "Agrupación Lafuente corporación empresarial, S.L." quien se encarga de realizar la consolidación de las cuentas del grupo. Quesería Lafuente también tiene la función de consolidar cuentas del grupo. Dentro de este grupo se encuentran otras filiales como "Archivo Lafuente, S.L." dedicada a la gestión de colecciones y fondos de arte o "Ediciones de la Bahía, S.L." dedicada a la edición y venta de libros. Por este motivo también se han analizado las cuentas individuales de la sociedad para aislarla de las demás actividades del grupo que no tienen que ver con la actividad quesera.

Por último se ha decidido optar por una empresa del territorio vasco ya que sería interesante poder medir la situación a la que se enfrenta a la hora de competir con las empresas punteras desde este territorio. Para ello a partir de los datos de SABI, se ha elegido a **Quesos La Vasco-Navarra, S.A.** que es el competidor más fuerte de la zona, situada en Olazti (Navarra) que se dedica a la elaboración y comercialización de quesos junto a la elaboración de otros productos lácteos en una zona tradicionalmente quesera combinando tradición y tecnología para ofrecer sus productos con la máxima calidad. Tiene una facturación anual de 35 millones de euros con una plantilla de unos 50 trabajadores aproximadamente. Entre los distintos quesos se pueden encontrar: quesos minis, en barra, en lonchas, rallado, en cuñas... Es una sociedad que comenzó con la internacionalización de sus productos en el año 2004 donde su reconocida marca comercial "Albéniz" se encuentra en más de 25 países. Cuenta con uno de los mejores quesos Idiazábal D.O. donde en 2014 fue galardonado con el máximo reconocimiento en el "World Cheese Awards", el concurso más prestigioso de sector lácteo a nivel internacional, lo que supuso una medalla "Super Oro" para la sociedad.

## **5.1 LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO S.A.**

### **5.1.1 HISTORIA**

García Baquero fundó su empresa familiar especializada en la elaboración de quesos en 1962, en La Mancha, respetando toda la tradición y sabiduría de los maestros queseros de antaño. Con mucho trabajo y esfuerzo cada vez fueron gustando más a la gente y a mediados de los 70, trasladaron todas sus fábricas a Alcázar de San Juan donde hoy en día siguen elaborando muchos quesos con las mismas técnicas artesanales de siempre. Al mismo tiempo que iban creciendo las instalaciones productoras de queso en Alcázar de San Juan, se han ido incorporando otras empresas al grupo como Igarve S.A, Pok Quesera Palentina S.L o Âncora-G.B Lacticínios S.A. Sobre estas fechas fue también cuando se expandió abriendo sus fronteras y empezó a exportar al exterior. Tras sucesivas ampliaciones de las plantas elaboradoras, al final de los años 90 García Baquero aumentó su capacidad para tratar leche hasta un total de 800.000 litros diarios. Hoy en día tiene presencia en más de 60 países, entre los que destacan EEUU, Alemania y Ecuador. Además el hecho de contar con dos de los certificados de calidad más importantes de Europa, les permite que puedan exportar sus productos a cualquier país del mundo.

García Baquero se ha convertido en el fabricante de queso manchego más galardonado y premiado en el mundo. Es la primera empresa de capital nacional en el sector de los quesos prensados, donde destaca especialmente su actividad en la elaboración de quesos de mezcla de vaca y oveja. En el año 2005 abrieron un centro en Toro (Zamora) ya que es una zona donde la leche tiene una gran calidad y les es fundamental para crear los mejores quesos con la mejor leche fresca. Esta fábrica está considerada una de las más avanzadas en cuanto a la elaboración de quesos en todo el mundo ya que cuenta con una grandísima tecnología y desarrollo en I+D. La modernización y el invertir en I+D es uno de los lemas de la compañía.

### **5.1.2 ACTIVIDAD Y GAMA DE PRODUCTOS**

Lácteos García Baquero, S.A. es una compañía cuyo objeto social es la fabricación y la venta de quesos de cualquier variedad o clase, partiendo de todo tipo de leche ya tengan la consideración de industrial o artesano.

Entre las distintas variedades de queso que elaboran con un solo tipo de leche, o con diferentes mezclas, podemos encontrar:

- **El queso Añejo**, normalmente elaborado a partir de leche de oveja, con un reposo y un tiempo de maduración mínimo de 9 meses. Estos quesos tienen

curaciones superiores, lo que les aporta sabores intensos con mucha personalidad.



- El **queso viejo**, elaborado a partir de leche de mezclas de oveja, vaca y cabra, con un reposo y un tiempo de maduración mínimo de 7 meses. Estos quesos tienen maduraciones más largas, lo que les aporta sabores potentes y persistentes.



- El **queso curado**, elaborado a partir de leche de mezclas de oveja, vaca y cabra, con un reposo y un tiempo de maduración de entre 4 y 7 meses. Estos quesos que cuentan con maduraciones más largas, son quesos aromáticos, equilibrados y sabrosos.



- El **queso semicurado**, elaborado a partir de leche de mezclas de oveja, vaca y cabra, con un reposo y un tiempo de maduración como mínimo de 35 días. Los quesos manchegos tienen un periodo de maduración de entre 2 y 3 meses. El queso semicurado de García Baquero es el preferido por los hogares españoles.



SEMICURADO LIGHT

SEMICURADO

VILLACENTENO SEMICURADO



- El **queso tierno**, elaborado a partir de leche pasteurizada de mezclas de oveja, vaca y cabra, con una maduración de entre 7 y 35 días. Son quesos elaborados con leche fresca del día con una textura firme y equilibrada.



SIEMPRE TIERNO

ACTIBIF

AL NATURAL TIERNO



- **El queso fresco**, elaborado normalmente con leche de cabra, son quesos sin maduración. Es un tipo de queso muy lácteo, más consistente que el Burgos. Son muy naturales y una gran fuente de proteínas y calcio.



**QUESO FRESCO**

**QUESO FRESCO NATURAL**

**QUESO FRESCO CABRA**

- **El queso Burgos**, elaborado normalmente con leche de cabra, son quesos sin maduración. Es un queso con sabor suave y textura jugosa. Es el producto más fresco de la compañía con una gama amplia y saludable.



**BURGOS LÍNEA NATURAL**

**SIN LACTOSA**

**BURGOS LÍNEA SIN SAL**

La mayoría de estos productos vienen muchas variedades de formato y tamaño, como pueden ser: quesos en cuña al vacío, en lonchas, ya cortados, extramini, mini, en barras...

Cada queso combina diferentes técnicas o métodos de fabricación haciendo que cada uno de ellos sea exclusivo. Estas variedades de producto y formato se adaptan perfectamente a las exigencias y necesidades de cada cliente, haciendo que sus quesos estén presentes en todos o casi todos los segmentos del queso. También elabora subproductos como el lactosuero y el concentrado de proteínas de suero, que sirven como ingrediente para productos de repostería o fabricación de helados.

### 5.1.3 ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Los objetivos de la empresa están centrados en el crecimiento del negocio quesero y sus derivados; quedando atrás estrategias que buscaban convertir la empresa en una especie de consorcio de inversiones. El proyecto de salir a bolsa que se contempló durante el año 2000 también fue abandonado. El objetivo a corto y medio plazo de la compañía es crecer a escala internacional y convertirse en una pequeña multinacional, ya que ahora mismo ya es líder en el sector nacional del queso de la denominación de origen manchega.

#### 5.1.3.1 POLÍTICA DE INNOVACIÓN

Lácteas García Baquero, S.A. sigue una ambiciosa política de innovación, I+D y expansión de producto que le ha llevado a ocupar hoy en día, casi todos los segmentos existentes. La crisis del 2008 afectó al sector quesero con una guerra de precios y una caída de los márgenes, al tiempo que también se establecían nuevas marcas blancas. García Baquero logró superar la crisis sin quedarse paralizada, incluso llegando a conseguir más ventaja sobre el resto de empresas.

La innovación fue clave para superar la crisis. García Baquero ha destacado en los últimos años por la gran variedad de productos con una constante innovación y una gran capacidad para atender las necesidades de sus consumidores. La fidelidad que ha tenido siempre con sus orígenes artesanos más la continua innovación para poder adaptarse a las necesidades del cliente, han sido imprescindibles en esta etapa. Durante estos años la compañía no ha crecido mucho pero ha logrado mantener su cuota de mercado gracias a la fidelidad de sus clientes. Ese interés por la innovación, ha dado el resultado en la creación de muchos formatos como el “queso ya cortado, las cuñas en atmosfera protegida o las cuñas variadas tanto en peso como en tipo. Fueron los primeros en lanzar un queso ya cortado y un queso sin lactosa, sumando a ello los quesos “Decava”, la última innovación en nuevos sabores originales. Los “Quesos Maestros” son otra adaptación de quesos con personalidades diferentes para aproximarse más a los jóvenes y a los niños. A toda esta gama de productos hay que añadir los productos light o bajos en grasa que incluye una línea para consumidores alérgicos a la lactosa y otra en el segmento del queso con fermentos especiales (García Baquero Bífidos, con Bífidos Lactis y Lactobacillus Acidophilus).

La política de la compañía desde que se fundó se ha basado en la reinversión de una buena suma de los beneficios para la mejora continua de los procesos productivos y en proyectos de I+D. Una de las decisiones más acertadas fue la planta que construyeron en Toro (Zamora), que supuso una inversión de 50 millones de euros, convirtiéndose en una de las plantas más modernas a nivel Europeo. También se reactivó una planta en Galicia para la producción de quesos de tetilla y alguna variedad más. García

Baquero es hoy en día, una de las industrias queseras más grandes de La Mancha con sus instalaciones en Alcázar de San Juan a la que se le suman la de Toro, Lugo y Madrid con una capacidad para transformar 800.000 litros de leche. También cuenta con otras instalaciones o centros de recogida de materia prima en Ciudad Real, en Sevilla, Jaén y Valladolid. En la actualidad cuenta con una capacidad de producción de queso de 50 millones de kilos y una capacidad de almacenaje de 15 millones de kilos.

#### *5.1.3.2 MATERIA PRIMA PROPIA*

García Baquero tiene una estructura bastante vertical en todo el proceso de producción lácteo ya que dispone de sus propias granjas para producir leche de cabra y de oveja en Ciudad Real. De esta manera no dependen tanto de las oscilaciones del precio del mercado y les permite escoger también la mejor materia prima que ellos necesitan para elaborar los productos de mayor calidad. Para ello cuenta con una finca de 4.500 hectáreas de su propiedad, la cual se quiere convertir en la mayor explotación de leche y carne ovina a nivel Europeo con el objetivo también de llegar a producir el 10% de la leche de oveja y cabra en España. Una idea fundamental que tienen para cuidar sus granjas es la calidad y la adecuación de la alimentación que usan para el ganado. Alimentan a sus ovejas y cabras con alimentos de mejor calidad y prestan especial atención a la adecuación de las raciones. Por otra parte, cuidan el confort y el bienestar de sus animales introduciéndolos en un ecosistema natural para que se alimenten de los mejores productos naturales.

#### *5.1.3.3 POLÍTICA DE COMPRAS*

Castilla y León, que cuenta con una importante producción de leche de vaca y con el mayor censo de ovino de leche, es una ubicación clave para recolectar parte de la materia prima que necesita García Baquero a la hora de elaborar sus quesos, tanto de oveja como quesos de mezcla. Esto es necesario ya que sus granjas solo cuentan con ganados de oveja y de cabra, por lo que compran mucha más cantidad de leche de vaca. Desde allí compran toda la materia prima necesaria para hacer su posterior traslado a Ciudad Real y elaborar sus productos. Los responsables de la compañía apostaron por estar presentes en la comunidad autónoma castellano-leonesa en vez de poder haber apostado por otras zonas como Menorca, donde podían haber entrado en la producción del queso de Mahón.

#### *5.1.3.4 POLÍTICA DE VENTAS*

El mercado de mayor importancia para García Baquero es el nacional, ya que sustenta su volumen de ventas actual y es el origen de todos sus productos y del reconocimiento de su marca. Gracias a eso la compañía se ha situado como el primer

fabricante de quesos en España además de ser el tercero en Europa. Aún así consideran que la exportación es un negocio estratégico ya que tiene una gran potencial de desarrollo. Hoy en día García Baquero exporta en torno al 25% de su producción, especialmente un producto diferenciado como es el queso manchego y es gracias a estas exportaciones que pudo compensar la caída del mercado interno hace unos años.

A medio plazo el objetivo de la compañía es realizar una fuerte expansión internacional y poder convertirse en una pequeña multinacional. Ya se encuentra situada en algunas de las cadenas de distribución más importantes del mercado europeo y americano. Exporta a más de 60 países donde tiene la capacidad de competir en un mercado que actualmente está liderado por los franceses e italianos. Hoy en día, sus quesos se comercializan en la mayoría de países europeos, Filipinas, Líbano, Tailandia, Latinoamérica y Estados Unidos. A este último se destina el 30% del volumen de las exportaciones de la compañía. Esta situación de enorme expansión hace que García Baquero pueda competir con las marcas extranjeras más reconocidas, llegando a convertirse en el fabricante con Denominación de Origen Manchego más premiado del mundo. En concreto, la variedad que más se exporta es el queso manchego Villacenteno, que ha recibido numerosos reconocimientos en todo el mundo, como la medalla de oro en el World Cheese Awards en su categoría en 2007 y 2008 o la medalla de oro 2008 en Nantwich. También ha sido galardonada con los Premios Gran Selección otorgados por el Gobierno de Castilla-La Mancha.

#### *5.1.3.5 TRANSPORTE Y LOGÍSTICA*

Toda la producción de García Baquero se mueve fundamentalmente en camión, tanto la leche, su materia prima, que es recogida en cisternas diariamente en más de 4.000 proveedores (mayoritariamente de La Mancha, Castilla León y Andalucía), como los quesos, que parten hacia el consumidor en camiones "lonas". Para ello la compañía cuenta con camiones propios, todos de la marca "Volvo" con la cual trabaja desde hace más de 20 años, que los complementa con la subcontratación de otros camiones para llevar a cabo la distribución.

García Baquero tiene un acuerdo con la compañía "CHEP España", referente mundial en sistemas pooling de paletas y contenedores. El sistema "pooling" consiste en una combinación o reutilización de los recursos con el objetivo de obtener una mejora en los procesos operacionales así como un ahorro en los costes y una optimización del rendimiento con el claro objetivo de ser una empresa más sostenible asegurando el respeto medioambiental. Es un claro ejemplo de externalización de servicios de almacenaje y distribución. Esto le aporta a García Baquero una despreocupación por parte de la gestión de sus sistemas de paletización y almacenamiento de sus productos, con el objetivo de optimizar la eficiencia de su cadena de suministro, aumentar su competitividad comercial y ahorrar costes. Según Ángel Luis Reillo, director de Logística de García Baquero: "El principal beneficio del sistema pooling de

CHEP es poder servir la mercancía en paletas de calidad y no incurrir en costes de recogida de la paleta”. Anteriormente se utilizaba el sistema de intercambio de paleta blanca, donde había que recuperarla y eso podía suponer costes de pérdida, transporte o reparación.

#### *5.1.3.6 POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL*

El objetivo principal de la política medioambiental que mantiene la compañía es reducir al máximo los consumos de energía y agua, así como reducir, reutilizar y reciclar lo máximo. García Baquero cumple estrictamente con la legislación medioambiental actual en todos sus centros. Para ello depura sus aguas residuales y utiliza únicamente energías limpias en todos sus procesos de producción. Utiliza un novedoso sistema de gestión de las llamadas aguas blancas y lodos, subvencionado por el gobierno regional por un valor de 1,4 millones de euros, que son ricos en fertilizantes y se utilizan en tierras de labor para generar los cultivos de las explotaciones agrarias de ovino y caprino que producen la materia prima principal del queso manchego.

Han sido pioneros en aplicar lo que se conoce como “economía circular”, que otorga a la empresa una autonomía en todos los procesos, respetando el medio ambiente y favoreciendo la sostenibilidad mediante un uso eficiente de los recursos. El inicio de la estrategia medioambiental de la compañía comenzó en 1984 que es cuando se convirtió en la primera empresa de España en darle un tratamiento especial a los sueros. El presidente de la compañía, Miguel Ángel García-Baquero, asegura que la empresa seguirá apostando por esta línea de trabajo “aportando soluciones para el futuro y apostando por Alcázar de San Juan y por Castilla-La Mancha desde el punto de vista económico y medioambiental”.

#### *5.1.3.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA*

García Baquero tiene un apartado de RSC en la que se compromete en promocionar una alimentación más saludable y un respeto hacia el entorno basada en la implantación de aquellas políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que garanticen el desarrollo sostenible del territorio.

Se preocupa por crear una correcta dieta para sus consumidores a través de productos más saludables y desarrollando una serie de productos que se adapten bien a las necesidades especiales de cada colectivo como por ejemplo, productos sin lactosa, bajos en sal o materia grasa reducida. Por último también defienden prácticas equitativas en materia de derechos humanos y derechos laborales.

## 5.2 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de carácter cualitativo que se utiliza para estudiar la situación real que rodea a una organización, a la vez que se analiza internamente. Permite un mejor conocimiento interno a través del conocimiento de las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa. En cuanto a debilidades se refiere, son los aspectos que pueden limitar el desarrollo de la estrategia de organización, en cuyo caso hay que intentar controlarlas y superarlas. Las fortalezas son las capacidades y los recursos de los que dispone la organización que pueden utilizarse para aprovechar nuevas oportunidades. Esta herramienta también permite examinar todas las oportunidades y las amenazas que el mercado puede brindar a la entidad. Por oportunidades se entiende cualquier aspecto que en un futuro pueda convertirse en una ventaja competitiva para la organización, o que represente una oportunidad de mejorar su rentabilidad o aumentar su cifra de negocio. Las amenazas provenientes del entorno, son aquellas fuerzas que puedan impedir que la estrategia pueda ser implantada, o bien reducir su efectividad, aumentar los recursos necesarios para llevarla a cabo, incrementar los riesgos, o bien reducir los ingresos o la rentabilidad esperada. Cabe mencionar que a la hora de realizar este DAFO se ha hecho un análisis muy general y poco profundo a partir de la información extraída en el trabajo, ya que es evidente que un DAFO mejor elaborado requeriría un estudio y un trabajo más extenso. A pesar de ser consciente de dichas debilidades en el proceso, se ha optado por aplicar dicha herramienta a la información analizada.

En el caso de “Industrias García Baquero, S.A” esta sería la matriz que representa el análisis DAFO extraído de los análisis de la propia compañía y del análisis del sector:

Tabla 6 DAFO Lácteos García Baquero, S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Gran capacidad de producción en varios centros</p> <p>Experiencia en internacionalización</p> <p>Utilización de la tecnología más innovadora</p> <p>Marca renombrada</p> <p>Gran variedad de formatos para adaptarse a las exigencias del consumidor</p> <p>Denominaciones de origen</p> <p>Técnicas tradicionales propias</p> <p>Prestigio del queso manchego</p> <p>Alta fidelidad de sus clientes</p> <p>Grandes inversiones en I+D</p> <p>Autoabastecimiento de materia prima de leche de cabra y oveja a través de granjas propias</p> <p>Eficiencia en la cadena de suministro a través de la externalización en sistemas de gestión y almacenamiento</p> <p>Transporte propio para una parte de la distribución y no depender exclusivamente de terceros</p>	<p>Dependencia de proveedores para materia prima de leche de vaca</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Alianza con alguna empresa extranjera para eliminar barreras de entrada</p> <p>Apertura a nuevos mercados por el aumento del consumo lácteo a nivel internacional</p> <p>Incremento de la producción gracias a la eliminación de cuotas</p> <p>Aprovechamiento de la denominación de origen del queso manchego gracias al aumento del consumo de productos de calidad semicurados de D.O. en España</p> <p>Mayor poder de negociación en el mercado nacional por la eliminación de cuotas</p>	<p>Cumplir legalidades y requisitos para poder exportar a otros países</p> <p>Entrada en el mercado de cooperativas y asociaciones de pequeños productores</p> <p>Penetración en el mercado español de grandes empresas extranjeras con productos más baratos</p>

Fuente: Elaboración propia

### **5.3 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO “LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A”**

El análisis económico-financiero consiste en aplicar un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. Sirve para proporcionarnos información sobre la marcha de la entidad objeto de estudio y de la situación real de la misma. Para realizar este análisis es necesario saber interpretar la información económica, contable financiera y jurídica apoyándose, entre otros, en los estados contables suministrados por las cuentas anuales.

A lo largo del estudio, se va a proceder a analizar los estados contables de la empresa Lácteos García Baquero, S.A en el periodo comprendido entre el año 2012 y 2014 comparando esos mismos análisis con las empresas competidoras seleccionadas del mismo sector. Para ello, se realizará el análisis patrimonial, de la situación financiera y de la rentabilidad de las sociedades.

Los datos que se van a utilizar para realizar este estudio han sido extraídos de los estados contables de Lácteos García Baquero, S.A, obtenidos del Registro Mercantil de Madrid. También se han comprado las cuentas anuales de Lactalis Forlisa, S.L. y se han extraído datos de los balances de situación y las cuentas de pérdidas y ganancias de la base de datos SABI para realizar la comparación con las demás sociedades.

Por otra parte la idea original era analizar el periodo comprendido entre el año 2013 y 2015 pero esto no ha podido ser ya que las cuentas anuales de García Baquero para el último año no estaban todavía disponibles. Se ha estado esperando durante un tiempo, mientras se completaba el análisis del año 2013 y 2014, hasta que finalmente se ha decidido incluir el año 2012 ya que las del 2015 hoy en día todavía no están disponibles.

#### **5.3.1 ANÁLISIS PATRIMONIAL**

Análisis patrimonial: tiene por finalidad estudiar la estructura y la composición del activo (estructura económica) y del pasivo (estructura financiera), la relación entre las distintas masas patrimoniales y el equilibrio financiero de la empresa.

Para ello, se va a realizar el análisis del balance de situación de la sociedad a 31 de enero del periodo comprendido entre los años 2012 y 2014 utilizando los porcentajes verticales y horizontales como herramientas para su estudio. Para estudiar la composición y evolución del activo, pasivo y patrimonio neto se van a simplificar las masas patrimoniales del balance.

### 5.3.1.1 EVOLUCIÓN Y COMPOSICIÓN DEL ACTIVO DE LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.

Dentro del activo no corriente se identificaran las partidas de inmovilizado inmaterial, inmovilizado material y otros activo no corrientes. Esta última partida hace referencia a las inversiones en empresas de grupo y asociadas y a las inversiones financieras a largo plazo. También cabe destacar que dentro del activo corriente la partida de deudores hace referencia a los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, mientras que la partida de otros activos corrientes hace referencia a las inversiones de grupo y asociadas y a las inversiones financieras a corto plazo.

Tabla 7 Porcentajes verticales del activo de Lácteos García Baquero, S.A.

	31/12/2012		31/12/2013		31/12/2014	
	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>73.728</b>	<b>56,83%</b>	<b>91.475</b>	<b>60,35%</b>	<b>125.479</b>	<b>64,89%</b>
Inmovilizado inmaterial	372	0,29%	174	0,11%	61	0,03%
Inmovilizado material	12.009	9,26%	11.784	7,77%	11.532	5,96%
Otros activos no corrientes	61.347	47,29%	79.517	52,46%	113.886	58,89%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>56.007</b>	<b>43,17%</b>	<b>60.107</b>	<b>39,65%</b>	<b>67.893</b>	<b>35,11%</b>
Existencias	14.227	10,97%	15.558	10,26%	16.344	8,45%
Deudores	38.614	29,76%	42.468	28,02%	44.958	23,25%
Otros activos corrientes	3.166	2,44%	2.080	1,37%	6.591	3,41%
Efectivo	2.558	1,97%	1.177	0,78%	1.605	0,83%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>129.735</b>	<b>100%</b>	<b>151.582</b>	<b>100%</b>	<b>193.372</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Como se puede ver en la tabla, García Baquero presenta un mayor desequilibrio entre el activo no corriente y el activo corriente a medida que pasan los años. El activo no corriente es quien tiene el mayor peso, que pasa de representar un 56,83% sobre el total del activo en el año 2012 a representar un 64,89% en el año 2014. Esto supone un incremento del 70,19% en porcentajes horizontales pasando de un importe de 73.728 miles de euros a 125.479 miles de euros. El activo corriente en cambio, va cogiendo menos peso durante este periodo pasando de un 43,17% en el año 2012 a un 35,11% en el año 2014. No obstante, aumenta un 21,22% en porcentajes horizontales pasando de 56.007 miles de euros a 67.893 miles de euros. Todo esto supone un gran incremento del activo en un 49% durante este periodo pasando de 129.735 miles de euros a 193.372 miles de euros.

Dentro del activo no corriente se puede apreciar como la partida de *otros activos no corrientes* es la más importante y va cogiendo más peso en el transcurso de los años, llegando a representar en el año 2014 el 58,89% del activo total. Este aumento se debe

al incremento de la cuenta de *inversiones en empresas de grupo y asociadas* llegando a un importe de 107.881 miles de euros en el año 2014. Estas inversiones hacen referencia a instrumentos de patrimonio y sobre todo a créditos a empresas del grupo por valor de 88.588 miles de euros. El *inmovilizado material*, al contrario, va cogiendo cada vez menos peso con una representación de menos del 10% del activo total.

Dentro del activo corriente la partida de *deudores* es la más importante seguido de *existencias*, representado en torno a un 30% y un 10% del activo total en el año 2012. Ambas partidas van reduciendo su peso en los siguientes años y aún así el importe de las partidas se incrementa en torno a un 15% en este periodo.

En conclusión, el activo corriente aumenta en estos años pero reduce su peso debido al mayor incremento del activo no corriente sobre todo a través de la cuenta de *inversiones en empresas de grupo y asociadas*. Esto supone que el activo total se vea incrementado en casi un 50%.

5.3.1.2 COMPARATIVA CON LA EVOLUCIÓN Y COMPOSICIÓN DEL ACTIVO DE LAS SOCIEDADES: LACTARIS FORLASA, S.A., QUESERÍA LA FUENTE, S.A., Y QUESOS LA VASCO NAVARRA, S.A.

Tabla 8 Comparativa porcentajes verticales del activo

31/12/2014	Lácteas García Baquero		Lactalis Forlasa		Quesería Lafuente		Quesos La Vasco-Navarra	
	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	125.479	<b>64,89%</b>	2.261	<b>3,83%</b>	20.233	<b>33,25%</b>	6.078	<b>28,28%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	67.893	<b>35,11%</b>	56.742	<b>96,17%</b>	40.615	<b>66,75%</b>	15.420	<b>71,72%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	193.372	<b>100%</b>	59.003	<b>100%</b>	60.848	<b>100%</b>	21.498	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Como se puede ver en la tabla, el mayor activo lo presenta Lácteas García Baquero por diferencia por 193.272 miles de euros, el triple que Lactalis Forlasa y mucha más diferencia aún con el activo que presentan Quesería Lafuente y Quesos La Vasco-Navarra.

García Baquero es la única sociedad de las cuatro que tiene más peso en el activo no corriente que en el activo corriente, mientras que Lactalis Forlasa es la sociedad con menos peso en el activo no corriente y la que más en el activo corriente con un 96,17% sobre el activo. Esto es debido a que la partida más importante de ambas empresas son las *inversiones en empresas de grupo y asociadas* con la diferencia de que García

Baquero las tiene a largo plazo mientras que Forlasa las tiene en el corto plazo, provocando ese desajuste tan grande entre el peso de ambos activos. Las inversiones de grupo de García Baquero como se ha mencionado anteriormente pertenecen prácticamente en su mayoría a créditos a empresas, mientras que Forlasa tiene la totalidad de estas inversiones en otros activos financieros.

Que el activo no corriente de Lactalis Forlasa sea tan insignificante, es debido principalmente a que el *inmovilizado material* de la sociedad es nulo, y se realizan prácticamente la totalidad de las compras dentro de las empresas del grupo además de que Forlasa desempeña un papel más comercial y no es la empresa fabricante. El hecho de no poder acceder a las cuentas consolidadas ha sido una limitación para realizar este trabajo.

Por otra parte Quesería Lafuente es la sociedad que más se asemeja en la estructura económica a Quesos La Vasco-Navarra, principalmente por el volumen y el tamaño de las empresas, mucho menor que las dos anteriores. Si comparamos el activo no corriente y el activo corriente de ambas, se puede ver como las dos tienen una proporción muy parecida. Quesería Lafuente tiene algo menos de peso en el activo corriente siendo las partidas más importantes la de *deudores* e *inmovilizado material en el activo no corriente*, mientras que Quesos La Vasco-Navarra presenta un mayor peso en el activo corriente, con un 71,72% sobre el activo, siendo *deudores* y *existencias* las partidas con más peso.

#### 5.3.1.3 EVOLUCIÓN Y COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.

Antes de nada cabe señalar que el patrimonio neto que representa los recursos propios de la empresa está compuesto por las partidas de *capital* y *otros fondos propios*. Dentro de *otros fondos propios* se localizan las partidas de *reservas*, *acciones propias* o *resultado del ejercicio*, entre otras. El pasivo no corriente hace referencia a los recursos ajenos a largo plazo de la empresa mientras que el pasivo corriente hace referencia a los recursos ajenos a corto plazo de la empresa. Dentro del pasivo corriente también hay que señalar que los *acreedores* hacen referencia a los *proveedores* sin tener en cuenta a los *proveedores empresas del grupo y asociadas* mientras que en la partida de *otros pasivos corrientes* se localizan el resto de partidas.

Tabla 9 Porcentajes verticales del patrimonio neto y pasivo de Lácteas García Baquero, S.A.

	31/12/2012		31/12/2013		31/12/2014	
	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>68.057</b>	<b>52,46%</b>	<b>79.097</b>	<b>52,18%</b>	<b>94.859</b>	<b>49,06%</b>
Capital	6.891	5,31%	6.891	4,55%	6.891	3,56%
Otros fondos propios	61.166	47,15%	72.206	47,64%	87.968	45,49%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17.279</b>	<b>13,32%</b>	<b>25.146</b>	<b>16,59%</b>	<b>40.477</b>	<b>20,93%</b>
Deudas largo plazo	15.928	12,28%	24.364	16,07%	39.710	20,54%
Otros pasivos no corrientes	1.351	1,04%	782	0,52%	767	0,40%
Provisiones	1.029	0,79%	417	0,28%	458	0,24%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>44.399</b>	<b>34,22%</b>	<b>47.339</b>	<b>31,23%</b>	<b>58.036</b>	<b>30,01%</b>
Deudas financieras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Acreedores	15.332	11,82%	16.504	10,89%	17.898	9,26%
Otros pasivos corrientes	29.067	22,40%	30.835	20,34%	40.138	20,76%
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>129.735</b>	<b>100,00%</b>	<b>151.582</b>	<b>100,00%</b>	<b>193.372</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tal y como muestra la tabla, el patrimonio neto de García Baquero representa la mitad del pasivo total por lo que la empresa lo utiliza como principal fuente de financiación a través de *otros fondos propios*, en especial, *las reservas voluntarias*. El capital social se mantiene en una cifra de 6.891 miles de euros. Si hablamos en porcentajes horizontales, el patrimonio neto sufre un aumento en un 49% durante este periodo pasando de 68.057 miles de euros a 94.859 miles de euros.

El pasivo corriente representa en torno a un 30% del total pasivo y sufre un aumento en porcentajes horizontales de un 30% pasando de 44.399 miles de euros a 58.036 miles de euros. Las principales fuentes de financiación son los *proveedores*, dentro de *acreedores* y *los proveedores empresas del grupo y asociadas* dentro de *otros pasivos corrientes*.

El pasivo no corriente a pesar de representar un 13,32% sobre el pasivo total en el año 2012, va cogiendo cada año más importancia, principalmente por el incremento de *las deudas a largo plazo con empresas de grupo y asociadas* que tiene la sociedad, llegando a representar un 20,93% en el año 2014 por un importe de 40.477 miles de euros.

5.3.1.4 COMPARATIVA CON LA EVOLUCIÓN Y COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE LAS SOCIEDADES: LACTARIS FORLASA, S.A., QUESERÍA LA FUENTE, S.A., Y QUESOS LA VASCO NAVARRA, S.A.

Tabla 10 Comparativa porcentajes verticales del patrimonio neto y pasivo

31/12/2014	Lácteas García Baquero		Lactalis Forlasa		Quesería Lafuente		Quesos La Vasco-Navarra	
	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	94.859	<b>49,06%</b>	37.021	<b>62,74%</b>	37.321	<b>61,33%</b>	16.118	<b>74,97%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	40.477	<b>20,93%</b>	1.894	<b>3,21%</b>	4.642	<b>7,63%</b>	778	<b>3,62%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	58.036	<b>30,01%</b>	20.088	<b>34,05%</b>	18.885	<b>31,04%</b>	4.602	<b>21,41%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	193.372	<b>100%</b>	59.003	<b>100%</b>	60.848	<b>100%</b>	21.498	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Mirando la tabla se puede apreciar como entre todas las empresas, García Baquero presenta una estructura financiera más proporcionada que el resto. Todas las sociedades utilizan como fuente principal de financiación el patrimonio neto a través de las reservas, en menor proporción el pasivo corriente y muy poco del pasivo no corriente a excepción de García Baquero, quién tiene mayor equilibrio entre el pasivo corriente y el no corriente.

La diferencia está en que García Baquero mantiene deudas a corto y también a largo plazo con *proveedores, empresas de grupo y asociadas*, mientras que la sociedad Lactalis Forlasa por ejemplo, apenas mantiene deudas a largo plazo con los mismos. En el caso de Quesería Lafuente y Quesos La Vasco-Navarra casi todo su pasivo no corriente se basa en las *deudas con entidades de crédito* que tienen. Quesos La Vasco-Navarra es quien presenta una estructura financiera con un mayor patrimonio neto que representa casi el 75% del total pasivo.

### 5.3.2 ANÁLISIS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

#### 5.3.2.1 EVOLUCIÓN Y COMPOSICIÓN DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.

Tabla 11 Porcentajes verticales de la cuenta de pérdidas y ganancias de Lácteos García Baquero, S.A.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	31/12/2012		31/12/2013		31/12/2014	
	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%
Importe neto de la cifra de negocios	257.377	100%	261.596	100%	295.385	100%
Aprovisionamientos	-206.954	-80,41%	-211.279	-80,77%	-239.981	-81,24%
Otros ingresos de explotación	586	0,23%	104	0,04%	57	0,02%
Gastos de personal	-4.524	-1,76%	-4.577	-1,75%	-4.431	-1,50%
Otros gastos de explotación	-29.279	-11,38%	-30.188	-11,54%	-32.688	-11,07%
Amortización del inmovilizado	-3.368	-1,31%	-1.506	-0,58%	-1.546	-0,52%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	1.127	0,44%	201	0,08%	145	0,05%
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	13	0,00%	111	0,04%	0	0,00%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>17.663</b>	<b>6,86%</b>	<b>15.467</b>	<b>5,91%</b>	<b>17.696</b>	<b>5,99%</b>
Ingresos financieros	708	0,28%	926	0,35%	2.271	0,77%
Gastos financieros	-257	-0,10%	-469	-0,18%	-480	-0,16%
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-72	-0,03%	-585	-0,22%	1.350	0,46%
Diferencias de cambio	127	0,05%	-468	-0,18%	2.363	0,80%
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-7	0,00%	-69	-0,03%	0	0,00%
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>499</b>	<b>0,19%</b>	<b>-665</b>	<b>-0,25%</b>	<b>5.504</b>	<b>1,86%</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>18.162</b>	<b>7,06%</b>	<b>14.803</b>	<b>5,66%</b>	<b>23.200</b>	<b>7,85%</b>
Impuesto sobre beneficios	-5.372	-2,09%	-4.304	-1,65%	-6.428	-2,18%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>12.790</b>	<b>4,97%</b>	<b>10.498</b>	<b>4,01%</b>	<b>16.772</b>	<b>5,68%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El importe neto de la cifra de negocios de García Baquero ha ido aumentando cada año con un gran salto del año 2013 al 2014 pasando de 261.596 miles de euros a 295.385 miles de euros. Esto podría ser especialmente por la última adquisición que realizó García Baquero de una planta en Lugo que empezó a funcionar en este último año, para elaborar quesos de Arzúa-Ulloa y tetilla con una capacidad para procesar 500 toneladas de leche al año.

El *resultado del ejercicio* de García Baquero pasa de casi un 5% en el año 2012, por un importe de 12.790 miles de euros a un 5,68% en el año 2014, por un importe de 16.772 miles de euros lo que quiere decir, que por cada 100€ que se venden, se ganan unos 5€ .El *resultado antes de impuestos* (RAI) también aumenta su valor, de un 7% a un 7,85% en el mismo periodo. No obstante, en el año 2013 el beneficio disminuye a un 4% y el RAI a un 5,66%.

El RAI procede prácticamente en su totalidad por el *resultado de explotación* que representa una media del 6,25% sobre el total de las ventas por un importe alrededor de 17 millones de euros. Entre las partidas de gastos destacan los gastos de *aprovisionamientos* que representan prácticamente el 80% del total del importe neto de la cifra de negocios y por otros *gastos de explotación*, en concreto, *los servicios exteriores*, que representan en torno al 11%, lo que hace que se lleven la mayor parte del beneficio y el *resultado de explotación* quede bastante reducido.

Hay que destacar también que el resultado financiero en el año 2013 pasa a ser negativo, reduciendo algo más el RAI y que en el año 2014 sale un resultado financiero por valor de unos 5.504 miles de euros lo que contribuye a un mayor RAI y un mayor resultado del ejercicio durante ese año. Este último resultado se debe principalmente a *los ingresos financieros*, a *las diferencias de cambio* y a *la variación del valor razonable en instrumentos financieros*.

#### 5.3.2.2. COMPARATIVA CON LA EVOLUCIÓN Y COMPOSICIÓN DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LAS SOCIEDADES: LACTARIS FORLASA, S.A., QUESERÍA LA FUENTE, S.A., Y QUESOS LA VASCO NAVARRA, S.A.

Tabla 12 Comparativa del importe de la cifra de negocios

	Lácteos García Baquero	Lactalis Forlasa	Quesería Lafuente	Quesos La Vasco-Navarra
	Miles €	Miles €	Miles €	Miles €
Importe neto de la cifra de negocios, año <b>2012</b>	257.377	283.600	85.361	33.411
Importe neto de la cifra de negocios, año <b>2013</b>	261.596	265.162	97.550	35.915
Importe neto de la cifra de negocios, año <b>2014</b>	295.385	275.814	107.300	35.748

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Si nos fijamos en el importe neto de la cifra de negocios, se puede ver que en el año 2012 y 2013 Lactalis Forlasa era quien más facturaba por un importe de 283.600 miles

de euros en el 2012. En el año 2013 Forlasa tiene una disminución considerable en ventas quedando un importe de 265.162 miles de euros lo que hace que García Baquero le siga muy de cerca en este año llegando a un importe de 261.596 miles de euros. Estas dos sociedades que son líderes del sector tienen una amplia diferencia en ventas respecto a Quesería Lafuente y Quesos La Vasco-Navarra.

Ya en el año 2014, García Baquero consigue un gran incremento en las ventas pasando a tener un importe de 295.385 miles de euros, mientras que Lactalis Forlasa, a pesar de incrementar las ventas con respecto al año anterior, tal y como se aprecia en la tabla, se queda algo más atrás cediendo el primer puesto a García Baquero en facturación. Como se ha mencionado anteriormente García Baquero empieza a funcionar con su planta en Lugo en el año 2014 elaborando una nueva gama de productos de quesos Arzúa-Ulloa y tetilla, lo que no es de extrañar que esto pudiera ser uno de los motivos principales de su gran aumento en las ventas. Es evidente que García Baquero es el líder del mercado nacional y cada vez consigue más clientes, además de contar con la alta fidelidad de los mismos. Por otro lado, la continua innovación en sabores y formatos de queso que saca al mercado también hace que se adapte muy bien a cada tipo de cliente. Todo esto contribuye a que cada año las ventas sean mayores.

Tabla 13 Comparativa del resultado del ejercicio

Año 2014	Lácteas García Baquero		Lactalis Forlasa		Quesería Lafuente		Quesos La Vasco-Navarra	
	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	17.696	5,99%	4.653	1,69%	6.341	5,91%	1.119	3,13%
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	5.504	1,86%	1.748	0,63%	543	0,51%	-147	-0,41%
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	23.200	7,85%	6.401	2,32%	6.884	6,42%	972	2,72%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>16.772</b>	<b>5,68%</b>	<b>4.730</b>	<b>1,71%</b>	<b>4.976</b>	<b>4,64%</b>	<b>721</b>	<b>2,02%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tal y como se puede apreciar en el año 2014, el mayor resultado del ejercicio lo obtiene García Baquero por diferencia con el mayor peso sobre las ventas. Esto se debe a que el resultado de explotación y el resultado financiero son superiores comparando con el resto de sociedades; sobre todo el de explotación que muestra una gran diferencia respecto al resto en términos absolutos.

Si se compara el resultado de explotación en términos relativos se ve que Quesería Lafuente tiene prácticamente el mismo margen sobre las ventas que tiene García Baquero. A pesar de ser una sociedad de dimensión más pequeña y de mucha menos facturación que Lactalis Forlasa, consigue tener mejor resultado de ejercicio y también de explotación. El peor resultado recae en Quesos La Vasco-Navarra por mucha diferencia quien también obtiene un resultado financiero negativo.

### 5.3.3 POLÍTICAS

#### 5.3.3.1 POLÍTICA COMERCIAL GARCÍA BAQUERO, S.A.

Tabla 14 Margen bruto comercial de Lácteas García Baquero, S.A.

	2012		2013		2014	
	V.absolutos (Miles €)	V.Relativos	V.absolutos (Miles €)	V.Relativos	V.absolutos (Miles €)	V.Relativos
<b>Ventas</b>	257.377	100%	261.596	100%	295.385	100%
<b>Coste de Ventas (Aprovisionamiento)</b>	-206.954	-80,41%	-211.279	-80,77%	-239.981	-81,24%
<b>Margen Bruto Comercial</b>	<b>50.422</b>	<b>19,59%</b>	<b>50.317</b>	<b>19,23%</b>	<b>55.404</b>	<b>18,76%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En margen bruto comercial de García Baquero ha disminuido en valores relativos cada año pasando de un 19,59% a un 18,76%, debido principalmente a que los gastos de aprovisionamiento han aumentado en porcentajes verticales. No obstante, en el año 2014 a pesar de tener el peor margen en términos relativos, aumenta en términos absolutos respecto a los anteriores años.

$$(Ventas_{2014} - Ventas_{2012}) * Margen_{2012} = 7.445,76 \text{ €}$$

$$(Margen_{2014} - Margen_{2012}) * Ventas_{2014} = -2.451,70 \text{ €}$$

Si se hubiera vendido en el año 2014 con el mismo margen que en el año 2012, al venderse más, el margen bruto comercial hubiera mejorado en 7.445,76€, pero como se vende peor (menos margen), el margen bruto comercial disminuye en 2.451,70€. Si se suman ambos importes se traduce en un aumento del margen bruto comercial de 4.994,06€ debido al gran aumento de las ventas en el último año.

### 5.3.3.2 COMPARATIVA POLÍTICA COMERCIAL

Tabla 15 Comparativa política comercial

Año 2014	García Baquero		Lactalis Forlasa		Quesería Lafuente		Quesos La Vasco-Navarra	
	V.Ab(Miles €)	V.Re	V.Ab(Miles €)	V.Re	V.Ab(Miles €)	V.Re	V.Ab(Miles €)	V.Re
<b>Ventas</b>	295.385	100%	275.814	100%	107.300	100%	35.748	100%
<b>Coste de Ventas (Aprovisionamiento)</b>	-239.981	-81,24%	-206.297	-74,80%	-82.963	-77,32%	-28.019	-78,38%
<b>Margen Bruto Comercial</b>	<b>55.404</b>	<b>18,76%</b>	<b>69.517</b>	<b>25,20%</b>	<b>24.337</b>	<b>22,68%</b>	<b>7.729</b>	<b>21,62%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Si se compara el margen bruto comercial que tuvieron las sociedades en el año 2014, se puede ver como la sociedad Lactalis Forlasa es quien tiene el mayor margen en términos relativos y absolutos, un 25,20% por un importe de 69.517€. Esto se debe a que Lactalis Forlasa tiene un porcentaje vertical menor en aprovisionamientos, sobre todo si se compara con García Baquero, con quien tiene una facturación de las ventas similar.

Si se comparan ambas empresas, la diferencia del margen bruto comercial es de un 6,44% sobre el importe de las ventas, lo que supone una diferencia de casi 15 millones de euros. Como se puede observar en la tabla, García Baquero es por diferencia la sociedad que mayor importe de las ventas tiene en este año por un importe de 295.385 miles de euros, posiblemente gracias al lanzamiento de quesos gallegos de tetilla y Arzúa-Ulloa elaborados en la última planta adquirida en Lugo, tal y como se menciona anteriormente en la comparativa de las ventas.

Tabla 16 Comparativa porcentajes verticales de aprovisionamientos

	Lácteas García Baquero		Lactalis Forlasa		Quesería Lafuente		Quesos La Vasco-Navarra	
	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%
Aprovisionamiento, año <b>2012</b>	206.954	<b>80,41%</b>	209.499	<b>73,87%</b>	64.374	<b>75,41%</b>	22.639	<b>67,76%</b>
Aprovisionamiento, año <b>2013</b>	211.279	<b>80,77%</b>	199.568	<b>75,26%</b>	74.601	<b>76,47%</b>	27.062	<b>75,35%</b>
Aprovisionamiento, año <b>2014</b>	239.981	<b>81,24%</b>	206.297	<b>74,80%</b>	82.963	<b>77,32%</b>	28.019	<b>78,38%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Todas estas sociedades tienen en común un coste de aprovisionamiento muy alto, sobre todo García Baquero quien supera el 80% del importe de las ventas en estos costes. Analizando la memoria de las cuentas anuales de García Baquero, se puede ver como la mayoría de estos costes provienen de la compra de materias primas por valor de 141 millones de euros. Esto podría ser por el hecho de que García Baquero depende de las condiciones y precios de otros proveedores para comprar la materia prima de leche de vaca, ya que para la leche de oveja y cabra sí que cuenta con granjas propias teniendo su propio ganado. Esto puede considerarse una debilidad ya que si los precios que fijan los proveedores son altos, pueden contribuir a que estos costes aumenten y se lleven gran parte del beneficio. Sin embargo la dimensión de la empresa García Baquero como principal fabricante de queso del país nos hace pensar que la justificación podría ir por otros derroteros. Otra justificación podría ser los propios precios de transferencia que el grupo García Baquero impone en las operaciones intragrupo. El alto precio de la leche permitiría aflorar resultados en las empresas proveedoras de leche del grupo. Quizás también podría tener relación con un compromiso de calidad de las materias primas utilizadas, y al mayor porcentaje de leche de oveja y de cabra que se podría utilizar como materia prima. En el caso de Lactalis Forlasa prácticamente la totalidad de los costes de aprovisionamiento residen en la adquisición de mercaderías, la mayoría compras nacionales por valor de 137 millones de euros y algunas intracomunitarias por unos 68 millones de euros en el año 2014. Podría ser que Lactalis Forlasa compre las mercaderías y las materias primas a empresas del grupo y por lo tanto ahorre en costes de aprovisionamiento.

En el 2014, los costes en valores absolutos se incrementan en todas las sociedades a excepción de Forlasa, que si lo comparamos con el año 2012 tenía un gran importe de ventas y aprovisionamientos. Tiene sentido que el resto de sociedades al incrementar sus ventas tengan que producir más, y por lo tanto, los costes de producción también aumenten. Si observamos los porcentajes verticales, tan solo Lactalis Forlasa es quien consigue en el año 2014 disminuir la proporción de los costes de aprovisionamiento

respecto de las ventas comparando con el año 2013. En el caso de Quesos La Vasco-Navarra, hay que destacar que aun sin haber incrementado el importe de sus ventas del año 2013 al 2014, los costes de aprovisionamiento aumentan, por lo que hace que su porcentaje vertical aumente de un 75,35% a un 78,38%.

Por otro lado, el hecho de que García Baquero elabore solo quesos podría restarle alguna ventaja competitiva respecto de Lactalis Forlisa por ejemplo, que con la misma materia prima que utiliza ofrece otro gran abanico de productos lácteos como mantequillas, yogures o nata a parte de los quesos, que pueden incrementar su margen de beneficio. En el caso de Quesería Lafuente al estar más especializado en quesos destinados a la hostelería, desarrolla cierto tipo de quesos más específicos lo que le puede proporcionar un mayor margen.

Por lo tanto, García Baquero debería buscar la forma de poder aumentar ese margen bruto comercial, ya sea a través del aumento del importe de las ventas en proporción con el aumento del coste de aprovisionamiento, algo que parece que intentó realizar en el periodo 2013-2014; o reducir el coste de aprovisionamiento en porcentajes verticales asemejándose a los de su competencia.

### 5.3.3.3 POLÍTICA DE OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN (SERVICIOS EXTERIORES)

Tabla 17 Comparativa porcentajes verticales de los servicios exteriores

	Lácteos García Baquero		Lactalis Forlisa		Quesería Lafuente		Quesos La Vasco-Navarra	
	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%
Servicios exteriores, año <b>2012</b>	28.241	<b>10,97%</b>	67.550	<b>23,81%</b>	7.314	<b>8,56%</b>	5.580	<b>16,70%</b>
Servicios exteriores, año <b>2013</b>	29.813	<b>11,39%</b>	58.755	<b>22,15%</b>	8.259	<b>8,46%</b>	5.890	<b>16,40%</b>
Servicios exteriores, año <b>2014</b>	32.262	<b>10,92%</b>	58.156	<b>21,08%</b>	8.297	<b>7,73%</b>	6.046	<b>16,91%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

A la hora de comparar los servicios exteriores, se muestra como Lactalis Forlisa es la empresa que más gastos tiene por valor de unos 58-67 millones de euros y con un peso aproximado del 22% sobre el importe de las ventas. A continuación se sitúa García Baquero, quien tiene gastos por valor de unos 31 millones de euros y un peso aproximado del 11% sobre el importe de las ventas. Observando la memoria de García Baquero, se puede ver como de esos gastos destina unos 22 millones a la publicidad, propaganda y relaciones públicas. García Baquero y Lactalis Forlisa son líderes en su

sector por lo que no es nada raro que hagan grandes inversiones en publicidad, y aunque no se ha podido acceder a la partida más detallada de los servicios exteriores de Lactalis Forlasa, podría ser que fuera de estas sociedades la que más dinero invierte en publicidad. Se ha comprado el depósito de cuentas de Lactalis Forlasa pero la información no se descompone detalladamente por lo que no se ha podido obtener información suficiente de los gastos de aprovisionamiento ni de los servicios exteriores.

Al no tener la información detallada en el depósito de cuentas de Lactalis Forlasa, se ha mirado el apartado de arrendamientos por el cual se aprecia un gasto de 3 millones de euros que a pesar de ser tan solo un 5% del total del gasto, tiene una diferencia considerable frente a García Baquero, el cual tan solo destina unos 190.000 euros. Este gasto podría ser otro de los factores que justifican la diferencia observada en el porcentaje vertical.

En el caso de Quesería Lafuente y Quesos La Vasco-Navarra hay que señalar que aun teniendo esta última una facturación mucho más pequeña tiene unos costes similares en servicios exteriores; de ahí que en porcentajes verticales tenga el doble de peso respecto de las ventas que Quesería Lafuente. Al no haber accedido a las cuentas tampoco se ha podido desglosar la partida de una manera más detallada.

#### *5.3.3.4 POLÍTICA DE PERSONAL DE GARCÍA BAQUERO, S.A.*

A continuación se va a estudiar la política personal de García Baquero, S.A. en el año 2014:

Ventas/Nº empleados =  $295.385.414/136 = 2.171.951,57\text{€}$ /empleado, esta cifra representa lo que cada empleado vende de media.

Ventas/Gastos de personal =  $295.385.414/4.431.322 = 66,66\text{€}$ , esta cifra representa lo que se vende por cada euro gastado en personal.

Resultado de explotación/Gastos de personal =  $17.696.123/4.431.322 = 4 \text{€}$ , esta cifra representa lo que se consigue en la explotación por cada euro gastado en personal.

### 5.3.3.5 COMPARATIVA POLÍTICA PERSONAL

Tabla 18 Comparativa política personal

Año 2014	Lácteas García Baquero	Lactalis Forlasa	Quesería Lafuente	Quesos La Vasco-Navarra
<b>Nº empleados</b>	<b>136</b>	<b>107</b>	<b>236</b>	<b>44</b>
<b>Ventas/Nº empleados</b>	2.171.952	2.577.700	454.662	812.459
<b>Ventas/Gastos de personal</b>	66,66	43,27	13,54	13,69
<b>Resultado explotación/Gastos de personal</b>	4	0,73	0,8	0,43

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

A la hora de comparar las sociedades se ve como Lactalis Forlasa es la sociedad que más vende por cada uno de sus empleados, pero a la hora de comparar la rentabilidad que suponen las ventas por cada euro invertido en el personal, García Baquero saca la mayor rentabilidad entre estas sociedades. Además es por diferencia la sociedad que más dinero genera en la explotación por cada euro gastado en el personal. Esto da a entender que García Baquero dispone de una plantilla adecuada respecto al número de empleados, bien formada y eficiente que le permite obtener una mayor rentabilidad por trabajador respecto al resto de sociedades. Este no es el caso de Quesería Lafuente, quien parece que tiene una plantilla demasiado grande para la rentabilidad que obtiene por cada trabajador, ya que a pesar de tener una facturación muy superior a Quesos La Vasco-Navarra cada empleado le vende de media muchísimo menos que en La Vasco-Navarra.

### 5.3.3.6 POLÍTICA DE GESTIÓN DEL INMOVILIZADO DE GARCÍA BAQUERO, S.A.

En este apartado se va a estudiar la gestión del inmovilizado de García Baquero para el año 2014:

Ritmo de Amortización = Inmovilizado Neto/Gasto por amortización

Inmovilizado Neto = 11.531.977 – 1.166.015 (terrenos) – 0 (Inmovilizado en curso) = 10.365.962 €

Ritmo de Amortización =  $10.365.962/2.230.621 = 4,65$  años es la vida útil restante que le queda al inmovilizado por término medio.

Nivel de Amortización =  $(\text{Amortización Acumulada}/ \text{Inmovilizado Bruto}) * 100$

Inmovilizado Bruto =  $50.592.521 - 1.166.015$  (terrenos) = 49.426.506 €

Nivel de Amortización =  $(39.060.544/49.426.506) * 100 = 79\%$  es el porcentaje que refleja cuanto se ha amortizado de todo el inmovilizado hasta el año 2014.

En cuanto a la partida de *deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado* tan solo hay que mencionar que lo único que se ha vendido son varios elementos de transporte a terceros durante los dos últimos años generando un beneficio de 111.326 euros en el año 2013 y una pérdida de 150 euros en el año 2014; por lo que el resultado de explotación no se ve afectado por esta partida. También hay que mencionar que no hay durante el año 2014 ningún *deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado financiero*.

No se ha estudiado la relevancia que tiene la partida de *deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado* ya que tiene un valor muy poco significativo dentro del resultado de explotación y también ha resultado ser muy poco significativo o nulo en el resto de las sociedades a comparar.

Tabla 19 Política de gestión del inmovilizado

Año 2014	Lácteas García Baquero
Inmovilizado Bruto	49.426.506 €
Amortización Acumulada	39.060.544 €
Inmovilizado Neto	10.365.962 €
Ritmo de Amortización	4,65 años
Nivel de Amortización	79%
Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado material	-150 €
Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado financiero	0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las CCAA de García Baquero

### 5.3.3.7 COMPARATIVA GASTOS DE AMORTIZACIÓN

Tabla 20 Comparativa porcentajes verticales de los gastos de amortización

	Lácteas García Baquero		Lactalis Forlasa		Quesería Lafuente		Quesos La Vasco-Navarra	
	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%
Amortización, año <b>2012</b>	3.367	<b>1,30%</b>	5	<b>0,00%</b>	2.222	<b>2,60%</b>	578	<b>1,73%</b>
Amortización, año <b>2013</b>	1.506	<b>0,58%</b>	5	<b>0,00%</b>	2.283	<b>2,34%</b>	495	<b>1,38%</b>
Amortización, año <b>2014</b>	1.546	<b>0,52%</b>	5	<b>0,00%</b>	2.215	<b>2,06%</b>	512	<b>1,43%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En el caso de los gastos de amortización no han sido muy relevantes en estas sociedades. García Baquero y Quesería Lafuente son las empresas que más gastan en términos absolutos, esto tiene sentido ya que son empresas industriales y cuentan con más de un centro de producción y una gran inversión en I+D+i además de usar tecnología puntera para fabricar sus productos. Quesos La Vasco-Navarra también es una empresa industrial más pequeña, por lo que los gastos de amortización son algo menores y en el caso de Lactalis Forlasa no hay apenas gastos de amortización ya que desempeña en estos últimos años un papel más comercial, comprando las mercaderías en vez de producirlas; además ya se ha identificado que los arrendamientos suponen un porcentaje importante de los gastos. Pero en general, los gastos de amortización en las empresas no son muy significativos en términos relativos, por lo que apenas afectan al resultado de explotación.

### 5.3.3.8 POLÍTICA FISCAL DE GARCÍA BAQUERO, S.A.

Política Fiscal = (Impuesto sobre beneficios/RAI)\*100

Política Fiscal año 2012 = (5.371.823/18.162.069)\*100 = **29,57%**

Política Fiscal año 2013 = (4.304.121/14.802.607)\*100 = **29,07%**

Política Fiscal año 2014 = (6.428.194/23.200.188)\*100 = **27,70%**

Como se puede ver la variación del efecto de la política fiscal no es muy significativa de un año a otro por lo que no es necesario eliminar su efecto. Además las partidas de deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado y de instrumentos financieros

son muy poco significativos con respecto al resultado de explotación durante los tres años. Esto da lugar a que más adelante se utilizará el **BAIDI** (Beneficio antes de intereses y después de impuestos) para calcular la rentabilidad económica, eliminando la política financiera pero no la política fiscal.

### 5.3.3.9 COMPARATIVA POLÍTICA FISCAL

Tabla 21 Comparativa política fiscal

	Lácteas García Baquero	Lactalis Forlasa	Quesería Lafuente	Quesos La Vasco-Navarra
<b>Política Fiscal 2012</b>	29,57%	23,06%	30,31%	20,23%
<b>Política Fiscal 2013</b>	29,07%	30,29%	34,38%	23,59%
<b>Política Fiscal 2014</b>	27,70%	26,10%	27,71%	25,79%
<b>Diferencia 12-14</b>	<b>-1,87%</b>	<b>3,04%</b>	<b>-2,60%</b>	<b>5,56%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

A primera vista se observa cómo en el año 2012 García Baquero y Quesería Lafuente tienen un efecto de la política fiscal mayor que Forlasa y Quesos La Vasco-Navarra en torno a un 10%. En el año 2013 sigue habiendo diferencias sobre todo si se compara Lafuente con La Vasco-Navarra. Ya en el año 2014 es cuando el efecto de la política fiscal es muy parecida entre todas las empresas. García Baquero es la sociedad que menos variación tiene en el efecto de la política fiscal para el periodo 2012-2014. En las sociedades de Lactalis Forlasa y Quesería Lafuente tampoco se da una gran variación para este periodo por lo que también se optará por el BAIDI a la hora de realizar la comparación de la rentabilidad económica, anulando solamente la política financiera, sin anular la política fiscal. En cambio, en Quesos La Vasco-Navarra sí que tiene una variación algo más significativa que el resto, un 5,5%, pero se podrá realizar la comparativa a través del BAIDI. Se ha decidido no optar por el REXNE (Resultado de explotación neto extraordinario) ya que ninguna de las sociedades tiene un peso significativo en el deterioro y enajenación del inmovilizado y no hace falta eliminar su impacto y tampoco el de la política fiscal, por lo que tampoco se escogerá el BAI (elimina el impacto de la política fiscal).

#### 5.3.4 RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LACTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{BAIDI}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{BAIDI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

(Margen)                      (Rotación)

##### **Rentabilidad Económica año 2012:**

$$R.E. = \frac{\text{BAIDI}}{\text{Activototal}} = \frac{(12.790.246 + 256.508)}{129.735.341} = 0,1005 = \mathbf{10,05\%}$$

$$\text{Margendebeneficios} = \frac{\text{BAIDI}}{\text{Ventas}} = \frac{13.046.754}{257.376.930} = 0,0506 = \mathbf{5,06\%}$$

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{257.376.930}{129.735.341} = \mathbf{1,98}$$

##### **Rentabilidad Económica año 2013:**

$$R.E. = \frac{\text{BAIDI}}{\text{Activototal}} = \frac{(10.498.486 + 468.510)}{151.581.899} = 0,0723 = \mathbf{7,23\%}$$

$$\text{Margendebeneficios} = \frac{\text{BAIDI}}{\text{Ventas}} = \frac{10.966.996}{261.596.271} = 0,0419 = \mathbf{4,19\%}$$

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{261.596.271}{151.581.899} = \mathbf{1,72}$$

Estos resultados del año 2013 significan que por cada 100 euros invertidos en el activo se obtiene una rentabilidad de 7,23 euros, de las cuales 4,19 euros pertenecen al margen y el resto de la rotación que indica que por cada 100 euros invertidos se venden 172 euros (poco margen y mucha rotación).

##### **Rentabilidad Económica año 2014:**

$$R.E. = \frac{\text{BAIDI}}{\text{Activo total}} = \frac{(16.771.994 + 480.037)}{193.372.323} = 0,0892 = \mathbf{8,92\%}$$

$$\text{Margen de beneficios} = \frac{\text{BAIDI}}{\text{Ventas}} = \frac{17.252.031}{295.385.414} = 0,0584 = \mathbf{5,84\%}$$

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{295.385.414}{193.372.323} = 1,52$$

En el año 2014 la rentabilidad ha aumentado en un 23% con respecto el año 2013, pero si lo comparamos con el año 2012 ha empeorado en un 12% en cuanto a porcentajes horizontales se refiere, pasando de un 10,05% a un 8,92%, lo que ha significado perder 1,13 puntos porcentuales.

El empeoramiento de la rentabilidad para el periodo 2012-2014, se debe a una menor rotación de activos que ha pasado de 1,98 a 1,52, ya que el margen aumenta para este periodo en un 15% de un 5,06% a un 5,84%. La disminución en la rotación se da como consecuencia del aumento del activo en un 49% en proporción con el aumento de las ventas que es de un 14%. El activo se ve así de incrementado debido sobre todo al aumento del activo no corriente, en concreto, en inversiones en empresas de grupo y asociadas que pasan de 48 millones a 107 millones de euros.

Si se estudia la mejora en la rentabilidad del año 2013 al 2014 se debe a un aumento del margen en un 39%, pasando de un 4,19% a 5,84%. Al existir una diferencia de margen mayor para este periodo se puede explicar de manera más clara la mejora del margen, ya que por otro lado la rotación disminuye en un 12% lo que no ayuda en la mejora de la rentabilidad. Por lo tanto el margen ha sido el factor clave para la mejora de la rentabilidad en el periodo 2013-2014. Su aumento en 1,65 puntos porcentuales, se ha producido por el incremento del resultado financiero en el último año, que pasando de ser negativo pasa a tener resultado positivo incrementando en 2,11 puntos porcentuales gracias sobre todo al aumento de los ingresos financieros y a las diferencias de cambio. El resultado de explotación ha mantenido prácticamente el mismo porcentaje vertical con una diferencia de 0,09 puntos porcentuales, pasando de un peso de 5,91% a 5,99% sobre las ventas, a pesar de haberse incrementado en gran medida las ventas. Lo más destacado del resultado de explotación son los gastos de aprovisionamiento que han perjudicado el margen aumentando en 0,47 puntos porcentuales mientras que otros gastos de explotación han contribuido a mejorar el margen disminuyendo en 0,47 puntos también a pesar de aumentar en valores absolutos y por último se ha visto una disminución de los gastos de personal que han mejorado el margen en 0,25 puntos. Debido a la mejora del resultado antes de impuestos, el impuesto sobre beneficio también ha aumentado incrementado su peso en 0,53 puntos porcentuales.

En conclusión la mejora del margen se ha producido principalmente como consecuencia del aumento del resultado financiero a través de los ingresos financieros y las diferencias de cambio. En cuanto al resultado de explotación, aunque se haya dado un gran incremento de las ventas de un 12% en este último año, los gastos de

aprovisionamientos también se han visto incrementados en un 13% y solo los servicios exteriores y el gasto de personal en porcentajes verticales han contribuido en mejorar el margen. En cuanto a la rotación ha disminuido, debido a que el activo ha aumentado más en proporción que el aumento que han tenido las ventas; en especial por el aumento del activo no corriente. El aumento del activo no corriente se encuentra en inversiones en empresas de grupo y asociadas que es una cuenta ajena a la explotación.

#### 5.3.4.1 COMPARATIVA RENTABILIDAD ECONÓMICA

Tabla 22 Comparativa rentabilidad económica

	Lácteas García Baquero			Lactalis Forlasa			Quesería Lafuente			Quesos La Vasco-Navarra		
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>Rentabilidad Económica =</b>	<b>10,05%</b>	<b>7,23%</b>	<b>8,92%</b>	<b>2,95%</b>	<b>2,69%</b>	<b>9,39%</b>	<b>6,77%</b>	<b>6,44%</b>	<b>8,39%</b>	<b>4,83%</b>	<b>4,63%</b>	<b>4,05%</b>
<b>Margen =</b>	5,06%	4,19%	5,84%	1,22%	1,18%	2,00%	4,16%	3,81%	4,75%	3,12%	3,03%	2,43%
<b>Rotación de activos =</b>	1,98	1,72	1,52	2,40	2,27	4,67	1,62	1,68	1,76	1,54	1,52	1,66

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Si se compara la rentabilidad que tiene García Baquero con el resto de empresas, se puede ver como la rentabilidad obtenida en el año 2014 es algo superior al de Quesería Lafuente y algo inferior al de Lactalis Forlasa.

Forlasa es la sociedad que menor rentabilidad tiene en el año 2013 con un 2,69% y en el año 2014 pasa a tener una enorme mejora en su rentabilidad pasando a tener un 9,39%, mejor que ninguna otra. Esto se debe a un buen aumento del margen que pasa de un 1,2% aproximadamente en los años 2012 y 2013 a una mejora del 2% en el año 2014, pero también se debe al gran incremento de la rotación de activos pasando de un 2,27 a un 4,67. Este incremento es resultado de la gran disminución que sufre el activo corriente en la partida de *activos no corrientes mantenidos para la venta*, que se reduce en unos 76 millones de euros además de incrementarse también las ventas en 10 millones de euros en el periodo 2013-2014. Aunque si comparamos el margen de beneficio que tiene con el de García Baquero, se puede apreciar que García Baquero cuenta con el doble de margen que Forlasa en sus ventas, con más de un 2% de diferencia.

En el caso de Quesería Lafuente, la rentabilidad pasa de un 6,77% a un 8,39% en el periodo 2012-2014. En este caso aumenta el margen y también la rotación aunque el

margen tiene mayor incidencia en la rentabilidad ya que aumenta en un 14% en porcentajes horizontales. Los aprovisionamientos aumentan por lo que no ayudan en la mejora del margen, pero si la disminución en porcentajes verticales de los gastos de personal y otros gastos de explotación que son el factor clave del aumento del margen gracias también al incremento que se da en las ventas. El resultado financiero no contribuye en la mejora del margen ya que tiene un peso insignificante en el resultado del ejercicio. Por otro lado, la rotación aumenta debido al incremento que tienen las ventas en 22 millones de euros para el periodo 2012-2014. A la hora de comparar el margen, García Baquero tiene algo más que Lafuente durante los 3 años, aunque si comparamos la rotación de activos en el último año, Lafuente tiene algo más lo que hace que la rentabilidad en el último año sea muy similar entre ambas empresas.

En cuanto a Quesos La Vasco-Navarra es la única que ha empeorado su rentabilidad de un año a otro, pasando de un 4,83% en el año 2012 a un 4,05% en el año 2014. Esto se debe a la disminución que ha tenido el margen ya que la rotación aumenta, siendo el factor clave el aumento de los costes de aprovisionamiento, sumando también el aumento de los gastos de personal y otros gastos de explotación.

Como conclusión, García Baquero tiene la mejor rentabilidad a lo largo de estos tres años. Esto es gracias a que tiene un margen superior al resto, ya que la rotación de activos es muy similar en todas las sociedades a excepción de Forlasa, que cuenta con una alta rotación debido principalmente a la disminución de los activos no corrientes mantenidos para la venta, motivo por el cual tiene esa alta rentabilidad en el último año. Como se ha mencionado anteriormente esta rentabilidad que consigue García Baquero viene dada principalmente por el aumento del resultado financiero a través del aumento de los ingresos financieros y las diferencias de cambio y también por la disminución en porcentajes verticales de otros gastos de explotación y de personal. Todas estas sociedades, a excepción de Forlasa que puede reducir costes a través de adquisiciones a las empresas de grupo, tienen en común un alto porcentaje de aprovisionamientos que va aumentando a medida que crecen las ventas. A pesar de eso en el caso de García Baquero y Quesería Lafuente, consiguen un mayor margen que el resto por haber reducido costes en otros gastos de explotación y en el personal, todo lo contrario a Quesos La Vasco-Navarra quien por este motivo ve su margen disminuido.

### 5.3.5 RENTABILIDAD FINANCIERA DE LACTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.

#### Rentabilidad de los recursos propios:

$$r1 = \frac{BDIDI \text{ (Beneficio después de interes después de impuestos)}}{\text{Recursos propios}}$$

#### Coste efectivo de la deuda:

$$r3 = \frac{\text{Gastos financieros} * (1 - t)}{\text{Deuda Financiera}}$$

#### Rentabilidad global de la empresa:

$$r2 = \frac{BDIDI + \text{gastos financieros} * (1 - t)}{\text{Recursos propios} + \text{Deuda Financiera}}$$

#### Rentabilidad Financiera año 2012:

$$r1 = \frac{BDIDI}{R.P.} = \frac{12.790.246}{67.994.311} = 0,1881 = 18,81\% \text{ es la rentabilidad que obtiene el accionista.}$$

$$r3 = \frac{G.F.*(1-t)}{\text{Deuda Financiera}} = \frac{256.508*(1-0,3)}{21.516.317} = 0,0083 = 0,83\% \text{ es la medida del coste efectivo de la deuda. No obstante, cabe destacar que esta deuda financiera incluye las deudas que García Baquero tiene con las empresas del grupo y por lo tanto tiene sentido que tenga un coste de la deuda más bajo.}$$

$$r2 = \frac{BDIDI+G.F.*(1-t)}{R.P.+Deud \text{ Financiera}} = \frac{12.790.246+256.508*(1-0,3)}{67.994.311+21.516.317} = 0,1448 = 14,48\% \text{ es la rentabilidad financiera que se obtiene en la empresa.}$$

- **Apalancamiento financiero:**

$r2-r3 = 14,48\% - 0,83\% = 13,68\%$  Al existir un apalancamiento financiero positivo, García Baquero podría utilizar como vía de financiación el endeudamiento. Al endeudarse la rentabilidad ( $r2$ ) que obtiene García Baquero es superior al coste efectivo de la deuda ( $r3$ ), por tanto esa rentabilidad que obtiene de más, hace incrementar la rentabilidad de los recursos propios.

- **Ratio Palanca:**

$$\text{Ratio Palanca} = \frac{\text{Deuda Financiera}}{\text{Recursos Propios}} = \frac{21.516.317}{67.994.311} = 0,3164 = 31,64\%$$

- **Efecto de Apalancamiento Financiero:**

$$(r2 - r3) * \frac{\text{Deuda Financiera}}{\text{Recursos Propios}} = 0,1368 * 0,3164 = 0,0432 = 4,32\%$$

La rentabilidad del accionista en el año 2013 es de 18,81%, es decir, por cada 100 unidades monetarias invertidas se obtiene una rentabilidad de 18,81 euros, que provienen sobre todo de factores económicos, 14,48 (r2) y el resto de factores financieros, 4,32.

#### **Rentabilidad Financiera año 2013:**

$$r1 = \frac{BDIDI}{R.P.} = \frac{10.498.486}{78.376.818} = 0,1339 = 13,39\%$$

$$r3 = \frac{G.F.*(1-t)}{\text{Deuda Financiera}} = \frac{468.510*(1-0,3)}{29.133.799} = 0,0112 = 1,12\%$$

$$r2 = \frac{BDIDI + G.F * (1 - t)}{R.P. + \text{Deuda Financiera}} = \frac{10.498.486 + 468.510 * (1 - 0,3)}{78.376.818 + 29.133.799} = 0,1007 = 10,07\%$$

- **Apalancamiento financiero:**

$$r2-r3 = 10,07\% - 1,12\% = 8,95\%$$

- **Ratio Palanca:**

$$\text{Ratio Palanca} = \frac{\text{Deuda Financiera}}{\text{Recursos Propios}} = \frac{29.133.799}{78.376.810} = 0,3717 = 37,17\%$$

- **Efecto de Apalancamiento Financiero:**

$$(r2 - r3) * \frac{\text{Deuda Financiera}}{\text{Recursos Propios}} = 0,0895 * 0,3717 = 0,0332 = 3,32\%$$

En el año 2013 la rentabilidad del accionista ha pasado de un 18,81% en el año 2012 a un 13,39% disminuyendo un 28% en porcentajes horizontales. Esto es debido a que la rentabilidad de los factores económicos (r2) ha disminuido en un 30,5%, pasando de un 14,48% a un 10,07% y también porque la rentabilidad de los factores financieros ha disminuido en un 23%, pasando de un 4,32% a un 3,32%.

#### **Rentabilidad Financiera año 2014:**

$$r1 = \frac{BDIDI}{R.P.} = \frac{16.771.994}{95.148.812} = 0,1762 = 17,62\%$$

$$r3 = \frac{G.F.*(1-t)}{\text{DeudaFinanciera}} = \frac{480.037*(1-0,3)}{51.000.927} = 0,0065 = 0,65\%$$

$$r2 = \frac{BDIDI + G.F * (1 - t)}{R.P. + \text{Deuda Financiera}} = \frac{16.771.994 + 480.037 * (1 - 0,3)}{95.148.812 + 51.000.927} = 0,1170 = 11,70\%$$

- **Apalancamiento Financiero:**

$$r2-r3 = 11,70\% - 0,75\% = 10,95\%$$

- **Ratio Palanca:**

$$\text{Ratio Palanca} = \frac{\text{Deuda Financiera}}{\text{Recursos Propios}} = \frac{51.000.927}{95.148.812} = 0,5360 = 53,60\%$$

- **Efecto de Apalancamiento Financiero:**

$$(r_2 - r_3) * \frac{\text{Deuda Financiera}}{\text{Recursos Propios}} = 0,1095 * 0,5360 = 0,0586 = 5,86\%$$

En el año 2014 la rentabilidad del accionista ha pasado de un 13,39% en el año 2013, a un 17,62% aumentando un 31,5% en porcentajes horizontales, llegando casi a la rentabilidad obtenida en el año 2012 (18,81%). Esto es debido a que la rentabilidad de los factores económicos ( $r_2$ ) ha aumentado en un 16%, pasando de un 10,07% a un 11,70% y también porque la rentabilidad de los factores financieros ha aumentado en un 76,5%, pasando de un 3,32% a un 5,86%, mayor que la obtenida en el año 2012 (4,32%).

García Baquero continua en el año 2014 con un apalancamiento financiero positivo, es decir, al endeudarse es mayor la rentabilidad que se obtiene de la empresa que el coste efectivo de la deuda. El hecho de tener un apalancamiento financiero positivo de un 10,95% da la opción a García Baquero de que pueda aprovecharlo para obtener mayor rentabilidad financiándose desde el endeudamiento, pero al ser el ratio palanca de tan solo un 53,60% hace que el efecto de apalancamiento se vea reducido y no pueda sacar el máximo provecho de ese apalancamiento financiero positivo.

Otra forma de calcular  $r_1$  sería la suma de los factores económicos y financieros mediante esta fórmula:

$$r_1 = r_2 + (r_2 - r_3) * \frac{\text{Deuda Financiera}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Descomponiendo de esta forma la rentabilidad de los recursos propios se puede saber cuáles son los factores que han influido en la rentabilidad. En el caso de García

Baquero ambos factores han contribuido a la mejora de la rentabilidad en el año 2014. Por un lado los factores económicos recogidos por el margen y la rotación han mejorado la rentabilidad con un 11,70% y por otro lado los factores financieros han mejorado la rentabilidad con un 5,86%. Como conclusión, los factores económicos han sido la clave sobre todo a través del margen, pero los factores financieros también han influido de manera positiva en la mejora de la rentabilidad y como se puede ver en el año 2014, parece que García Baquero ha utilizado un poco más la vía del endeudamiento para financiarse o de los factores financieros para obtener esa mayor rentabilidad.

### 5.3.5.1 COMPARATIVA RENTABILIDAD FINANCIERA

Tabla 23 Comparativa rentabilidad financiera

	Lácteas García Baquero			LactalisForlasa			Quesería Lafuente			Quesos La Vasco-Navarra		
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>r1</b>	18,81%	13,39%	17,62%	7,01%	7,13%	12,77%	13,05%	11,94%	14,12%	6,80%	6,46%	4,57%
<b>r3</b>	0,83%	1,12%	0,65%	1,20%	1,05%	8,02%	1,19%	1,28%	1,68%	4,20%	2,66%	10,09%
<b>r2</b>	14,48%	10,07%	11,70%	3,96%	4,09%	12,01%	10,93%	9,91%	12,47%	6,65%	5,90%	4,91%
<b>Apalancamiento financiero</b>	13,65%	8,95%	10,95%	2,76%	3,04%	3,99%	9,74%	8,63%	10,79%	2,45%	3,24%	-5,18%
<b>Ratio Palanca</b>	31,64%	37,17%	53,60%	100,62%	99,87%	19,12%	21,76%	23,56%	15,27%	6,29%	17,26%	6,59%
<b>Efecto Apalancamiento Financiero</b>	4,31%	3,32%	5,86%	2,77%	3,03%	0,76%	2,12%	2,03%	1,64%	0,15%	0,55%	-0,34%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tal y como se puede ver García Baquero es quien tiene la mejor rentabilidad de los recursos propios (r1) como consecuencia de la suma de factores económicos y financieros, y a pesar de empeorar un poco en el año 2013, al año siguiente consigue casi recuperar la rentabilidad que tenía en 2012. A la hora de analizar los factores económicos (r2) se ve que todas las sociedades a excepción de Quesos La Vasco-Navarra obtienen una rentabilidad global de la empresa similar en torno al 12% en el año 2014, y esto es porque en general las empresas tienen una alta rentabilidad de los recursos propios y un bajo coste de la deuda a excepción de algún año. En el caso de García Baquero y Forlasa la mayor parte de la deuda la tienen con empresas del grupo y asociadas y esto les permite obtener un coste de la deuda muy bajo. Hay que destacar que Forlasa en el año 2012 y 2013 tiene una rentabilidad de los recursos propios algo más baja, ya que la rentabilidad global de la empresa no es muy alta (r2) y a pesar de tener un ratio palanca superior que el resto de empresas (100,62%) cuenta

con un apalancamiento positivo pero no muy alto, lo que no ayuda tanto a mejorar la rentabilidad de los recursos propios.

Si se analizan los factores financieros García Baquero y Quesería Lafuente tienen un apalancamiento financiero muy positivo en torno al 9-13%, lo que sucede es que García Baquero saca más rendimiento que Lafuente ya que al tener un ratio palanca superior sobre todo en el año 2014, tiene un efecto de apalancamiento mayor para poder financiarse más a través del endeudamiento. Quesos La Vasco-Navarra es la única de las empresas que empeora su rentabilidad de los recursos propios, como consecuencia de la disminución en la rentabilidad global de la empresa y también por tener un apalancamiento financiero negativo, lo que hace que su rentabilidad a través de los factores financieros sea también negativa. También hay que destacar que en el año 2014 Quesos La Vasco-Navarra tiene un r3 del 10,09%, una medida del coste de la deuda demasiado elevado, que posiblemente sea un problema de valores finales, ya que parece que los valores finales que aparecen en el balance no representan adecuadamente la deuda que haya podido tener la sociedad a lo largo del año, ya sea por anulación de préstamos o cualquier otro motivo. Es por ello que los gastos financieros que obtiene en el 2014, son superiores a los obtenidos en el año 2013 cuando la deuda financiera en este último año es prácticamente el doble que en el 2014. En un contexto de coste de la deuda más normalizado el efecto negativo de los factores financieros podría desaparecer en Quesos La Vasco-Navarra. Lo mismo sucede en el caso de Forlasa para el último año.

### 5.3.6 FONDO DE ROTACIÓN

El fondo de rotación es la parte de los capitales permanentes (Patrimonio neto + pasivo no corriente) que financia el activo corriente o la parte del activo corriente que no es financiado por el pasivo corriente.

#### **Año 2012:**

Fondo de Rotación = Activo Corriente – Pasivo Corriente

$$FR = 56.006.895 - 44.399.180 = 11.607.715$$

En el año 2012 existe un fondo de rotación positivo de 11.607.715 euros, lo que indica una alta seguridad financiera, alejando el riesgo financiero y puede implicar un coste de estar financiado a largo plazo.

### Año 2013:

$$FR = 60.106.601 - 47.339.145 = 12.767.456$$

En el año 2013 queda un fondo de rotación positivo de 12.767.456 euros, lo que supone un aumento del 10% proporcionando una mayor seguridad financiera.

### Año 2014:

$$FR = 67.893.100 - 58.035.880 = 9.857.220$$

En el año 2014 el fondo de rotación sigue siendo positivo pero ha disminuido en un 22,79% pasando a ser de 9.857.220 euros.

#### 5.3.6.1 ANÁLISIS DEL FONDO DE ROTACIÓN

Tabla 24 Análisis del F.R. de Lácteas García Baquero, S.A.

	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Variación 12-14
Existencias	13.924.398	15.259.559	16.009.451	2.085.053
(+) Clientes (-anticipo clientes)	36.821.995	39.493.713	42.878.779	6.056.784
<b>(=) Nec. brutas de finan. gen. circulante</b>	<b>50.746.393</b>	<b>54.753.272</b>	<b>58.888.230</b>	<b>8.141.837</b>
(-) Proveedores (-anticipo proveedores)	-35.290.879	-39.606.701	-43.146.661	-7.855.782
<b>(=) Nec. Básicas FR explotación</b>	<b>15.455.514</b>	<b>15.146.571</b>	<b>15.741.569</b>	<b>286.055</b>
(+) Otros AC explotación	1.792.260	2.974.644	2.079.212	286.952
(-) Otros PC explotación	-3.217.758	-2.663.658	-3.263.607	-45.849
<b>(=) Nec. FR explotación</b>	<b>14.030.016</b>	<b>15.457.557</b>	<b>14.557.174</b>	<b>527.158</b>
(+) Otros AC (Invers - financ)	608.064	902.661	4.985.669	4.377.605
(-) Otros PC	-5.587.865	-4.770.152	-11.290.812	-5.702.947
(+) Tesorería	2.557.500	1.177.390	1.605.189	-952.311
<b>(=) Fondo de rotación</b>	<b>11.607.715</b>	<b>12.767.456</b>	<b>9.857.220</b>	<b>-1.750.495</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El fondo de rotación es positivo durante los tres años, aunque es algo menor en el año 2014. Los capitales permanentes financian todo el activo no corriente y el activo corriente en 11.607.715 euros en el año 2012. El origen de este fondo de rotación es

de la explotación, generando unas necesidades brutas de financiación de más de 50 millones de euros que provienen especialmente de los clientes, cuyo valor se va incrementando cada año. La variación del fondo de rotación del año 2012 al 2014 ha sido negativa en 1.750.495 euros, es decir, los capitales permanentes además de financiar todo el activo no corriente financian el activo corriente en 1.750.495 euros menos.

La variación de las Necesidades del Fondo de Rotación de Explotación ha aumentado en 527.158 euros en el año 2014, respecto al año 2012, a pesar de haber disminuido respecto al año 2013. Este incremento proviene del aumento de otros activos corrientes de la explotación, en especial por el aumento de los créditos con las administraciones públicas. Cabe destacar, que en cuanto a los otros pasivos corrientes de explotación, en el año 2014 se aprecia un incremento que viene dado como consecuencia del aumento de las provisiones a corto plazo, cuya diferencia es aún mayor con el año 2013. Sin embargo, el aumento generado por la explotación del año 2012 al 2014, se ha visto afectado por factores ajenos a la explotación, en concreto, por el aumento de las inversiones en empresas de grupo y asociadas en otros pasivos corrientes ajenos a la explotación; lo que tiene como consecuencia que en el año 2014 el fondo de rotación disminuya respecto a los otros dos años.

5.3.6.2 COMPARATIVA FONDO DE ROTACIÓN

Tabla 25 Comparativa análisis del F.R

	Lácteas García Baquero			LactalisForlasa			Quesería Lafuente			Quesos La Vasco-Navarra		
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>Nec. brutas de finan. gen. circulante</b>	50.746.393	54.753.272	58.888.230	3.465.000	-8.588.530	15.139.852	23.418.554	25.049.092	25.329.900	13.425.609	14.333.720	14.289.982
<b>Nec. Básicas FR explotación</b>	15.455.514	15.146.571	15.741.569	-11.778.000	-20.120.286	4.721.037	9.445.703	10.123.138	11.260.013	8.333.106	9.834.387	10.345.639
<b>Nec. FR explotación</b>	14.030.016	15.457.557	14.557.174	-17.110.000	-26.032.201	622.049	7.068.142	9.009.499	8.872.268	9.158.135	10.597.790	10.988.599
<b>Fondo de rotación</b>	<b>11.607.715</b>	<b>12.767.456</b>	<b>9.857.220</b>	<b>45.200.000</b>	<b>39.201.290</b>	<b>36.654.046</b>	<b>15.244.726</b>	<b>17.726.254</b>	<b>21.729.415</b>	<b>10.477.107</b>	<b>10.879.472</b>	<b>10.817.592</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

A la hora de analizar el fondo de rotación, se puede ver como Lactalis Forlasa tiene un fondo muy superior al resto de sociedades ya que los capitales permanentes financian en más de 35 millones el activo corriente en el año 2014, principalmente por otros activos corrientes ajenos a la explotación, en concreto, por las inversiones en empresas de grupo y asociadas. Por otra parte García Baquero tiene un menor fondo de rotación muy parecido a Quesos La Vasco-Navarra y mayores necesidades brutas de financiación generadas por el circulante gracias a los clientes, aunque al contar también con una gran cantidad en proveedores, hace que las necesidades básicas del fondo de rotación de explotación disminuyan. Además de tener un fondo de rotación parecido al de Quesos La Vasco-Navarra, las necesidades básicas del fondo de rotación también son muy parecidas en ambas empresas, con una diferencia de poco más de 5 millones de euros. Esta poca diferencia como más adelante se estudiará, tiene mucho que ver con el periodo medio de maduración que tienen ambas empresas, en concreto por el largo periodo de almacenamiento-venta que tiene Quesos La Vasco-Navarra, debido a que cada vez acumula más existencias de productos terminados generándole más necesidades básicas del fondo de rotación de explotación.

En cuanto a Quesería Lafuente las Necesidades Básicas del Fondo de Rotación de Explotación son consecuencia del valor de las existencias y al pequeño aumento de clientes, ya que el importe de proveedores se mantiene prácticamente igual a lo largo de los tres años. Por otra parte la partida de inversiones financieras a corto plazo, en otros activos corrientes ajenos a la explotación y la tesorería ayudan finalmente a ese incremento en el fondo de rotación.

En el caso de Quesos la Vasco-Navarra el fondo de rotación apenas ha variado, lo único que cabe destacar es que cada vez hay más existencias y cada vez menos clientes, pero estos cambios mantienen el equilibrio de las necesidades brutas de financiación. Por otro lado, las necesidades básicas del fondo de rotación de explotación se ven aumentadas en este periodo debido sobre todo a ese aumento de las existencias mencionado y también a la disminución de los proveedores.

Cabe destacar que en el año 2012 y 2013 las necesidades del fondo de rotación de explotación de Forlasa son negativas, debido principalmente a anticipos de clientes y por otros pasivos corrientes ajenos a la explotación, pero a pesar de eso consigue tener un fondo de rotación muy positivo gracias a los activos no corrientes disponibles para la venta. En el año 2014 en cambio, desaparecen casi prácticamente todos los activos no corrientes disponibles para la venta en el activo corriente, pero también desaparecen todos los anticipos de clientes del pasivo corriente, lo que hace que el fondo de rotación siga siendo muy alto.

### 5.3.7 PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN DE LACTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.

**Año 2012:**

- Periodo medio de almacenamiento de materias primas (d1)

$$d1 = \frac{\text{Existencia media de materias primas}}{\text{Consumo de materias primas}} * 360$$

$d1 = \frac{1.441.706}{205.960.989} * 360 = 2,51$  días transcurren desde que compra la materia prima hasta que interviene en el proceso de producción.

$r1 = \frac{360}{2,51} = 143,42$  es el número de veces que a lo largo de un periodo se renueva el almacén de materias primas.

- Periodo medio de producción (d2)

$$d2 = \frac{\text{Existencia media de productos en curso}}{\text{Coste de producción}} * 360$$

$d2 = \frac{12.482.692}{217.728.668} * 360 = 20,63$  días que tarda en producir.

$r2 = \frac{360}{20,63} = 17,45$  es el número de veces que a lo largo de un periodo finaliza el proceso de producción

Coste de producción = consumo de materias primas + coste de personal + servicios exteriores + amortización + Existencias iniciales de productos en curso - Existencias finales de productos en curso.

Nota: Se ha considerado que todos estos gastos están relacionados con la producción, excepto la publicidad dentro de los servicios exteriores que representan un 70% del total, por lo que se ha considerado que un 30% está relacionado con la producción. En relación con los gastos de personal, la información no venía detallada por lo que se ha considerado que todo el gasto tiene que ver con la producción. Esta proporción se aplicará a la hora de comparar con las empresas del sector.

- Periodo medio de almacén-venta (d3)

$$d3 = \frac{\textit{Existencia media de productos terminados}}{\textit{Coste de ventas}} * 360$$

No hay existencias de productos terminados por lo que no se puede calcular el periodo. Esto se puede explicar ya que García Baquero tiene un acuerdo con la compañía "CHEP España", que se encarga del almacenamiento y distribución de los productos como se mencionó en el apartado de logística, por lo que cuenta con total despreocupación a la hora de almacenar sus productos terminados.

- Periodo medio de cobro (d4)

$$d4 = \frac{\textit{Clientes medios}}{\textit{Ventas netas} * 1,04 \textit{ (iva)}} * 360$$

$$d4 = \frac{36.821.995}{257.376.930 * 1,04} * 360 = \mathbf{49,52} \text{ días que transcurren desde que vende hasta que cobra a los clientes.}$$

$$r4 = \frac{360}{49,52} = \mathbf{7,26}$$

es el número de veces que a lo largo de un año se cobra a los clientes.

- Periodo medio de pago (d5)

$$d5 = \frac{\textit{Proveedores medios}}{\textit{Compras} * 1,04} * 360$$

$$d5 = \frac{35.593.557}{205.999.571 * 1,04} * 360 = \mathbf{59,81}$$

días transcurren desde que compra hasta que paga a los proveedores.

Consumo de materias primas = Existencias iniciales + Compras – Existencias finales

$$205.960.989 = 1.403.124 + \textit{Compras} - 1.441.706 \longrightarrow \textit{Compras} = 205.999.571$$

$$r5 = \frac{360}{59,81} = \mathbf{6,01}$$

es el número de veces a lo largo de un año que se pagan a los proveedores.

- Periodo medio de maduración =  $d1 + d2 + d3 + d4$

**P.M.M = 72,66 días** es el tiempo que transcurre desde que compra la materia prima hasta que cobra a los clientes.

- Necesidades Básicas del Fondo de Rotación de Explotación =  $P.M.M - d5$

**N.B.F.R. de explotación (días) = 12,85 días** es el tiempo que transcurre desde que paga las materias primas hasta que cobra a los clientes.

#### **Año 2013:**

- Periodo medio de almacenamiento de materias primas ( $d1$ )

$$d1 = \frac{1.724.204}{210.110.478} * 360 = \mathbf{2,95}$$

$$r1 = \frac{360}{2,95} = \mathbf{122,03}$$

- Periodo medio de producción ( $d2$ )

$$d2 = \frac{13.535.355}{224.085.397} * 360 = \mathbf{21,74}$$

$$r2 = \frac{360}{21,74} = \mathbf{16,55}$$

- Periodo medio de cobro ( $d4$ )

$$d4 = \frac{39.493.713}{261.596.271 * 1,04} * 360 = \mathbf{52,25}$$

$$r4 = \frac{360}{52,25} = \mathbf{6,88}$$

- Periodo medio de pago (d5)

$$d5 = \frac{39.905.339}{210.392.976 * 1,04} * 360 = \mathbf{65,65}$$

Consumo de materias primas = Existencias iniciales + Compras – Existencias finales  
 210.110.478 = 1.441.706 + Compras – 1.724.204 → Compras = 210.392.976

$$r5 = \frac{360}{65,65} = \mathbf{5,48}$$

- Periodo medio de maduración = d1 + d2 + d3 + d4

**P.M.M = 76,94 días**

- Necesidades Básicas del Fondo de Rotación de Explotación = P.M.M – d5

**N.B.F.R. de explotación (días) = 11,29días**

**Año 2014:**

- Periodo medio de almacenamiento de materias primas (d1)

$$d1 = \frac{1.778.576}{238.833.705} * 360 = \mathbf{2,68días}$$

$$r1 = \frac{360}{2,68} = \mathbf{134,32veces}$$

- Periodo medio de producción (d2)

$$d2 = \frac{14.230.875}{253.794.630} * 360 = \mathbf{20,18 días}$$

$$r2 = \frac{360}{20,18} = \mathbf{17,83 \text{ veces}}$$

- Periodo medio de cobro (d4)

$$d4 = \frac{42.878.779}{295.385.414 * 1,04} * 360 = \mathbf{50,24 \text{ días}}$$

$$r4 = \frac{360}{50,24} = \mathbf{7,16 \text{ veces}}$$

- Periodo medio de pago (d5)

$$d5 = \frac{43.481.461}{238.888.077 * 1,04} * 360 = \mathbf{63 \text{ días}}$$

Consumo de materias primas = Existencias iniciales + Compras – Existencias finales

$$238.833.705 = 1.724.204 + \text{Compras} - 1.778.576 \longrightarrow \text{Compras} = 238.888.077$$

$$r5 = \frac{360}{63} = \mathbf{5,71 \text{ veces}}$$

- Periodo medio de maduración = d1 + d2 + d3 + d4

**P.M.M = 73,1 días**

- Necesidades Básicas del Fondo de Rotación de Explotación = P.M.M – d5

**N.B.F.R. de explotación (días) = 10,1 días**

Si se compara el año 2012 con el año 2014, la variación de las Necesidades Básicas del F.R. de Explotación ha aumentado en 286.055 euros pero ha disminuido en días, pasando de 12,85 días a 10,1 días. Por una parte ha incrementado la partida de clientes durante los tres años, dando lugar a una mayor necesidad financiera que se debe principalmente por el aumento de las ventas en un 14%, ya que el d4 (días que transcurren desde que vendes hasta que cobras) ha aumentado de 49,52 días a 50,24 días, en un 1%, aumentando también la necesidad financiera pero en menor medida.

Por otra parte se ha incrementado la partida de proveedores debido principalmente al aumento de las compras en un 16% y por la disminución del d5 (días que transcurren desde que compras las materias primas hasta que pagas), de 65,65 días a 63 días, un 5%, lo que ha generado una reducción de la necesidad financiera.

### 5.3.7.1 COMPARATIVA PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN

Tabla 26 Comparativa periodo medio de maduración

<b>Año 2014</b>	<b>Lácteas García Baquero</b>	<b>Lactalis Forlasa</b>	<b>Quesería Lafuente</b>	<b>Quesos La Vasco-Navarra</b>
<b>d1</b>	2,68	14,50	33,92	13,54
<b>d2</b>	20,18	0,00	4,92	0,00
<b>d3</b>	0,00	0,00	4,24	60,48
<b>d4</b>	50,24	8,56	50,24	69,80
<b>d5</b>	63,00	17,48	62,64	48,08
<b>P.M.M</b>	<b>73,1</b>	<b>23,06</b>	<b>93,32</b>	<b>143,82</b>
<b>N.B.F.R Explot.</b>	<b>10,1</b>	<b>5,58</b>	<b>30,68</b>	<b>95,74</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Comparando el Periodo Medio de Maduración, Lactalis Forlasa tiene un periodo menor que el resto, de 23 días. Esto es consecuencia de que no tiene existencias de productos en curso de fabricación ni tampoco existencias de productos terminados al final del año 2014. Por lo tanto es de suponer que Forlasa podría comprar las mercaderías a empresas del grupo y luego vender esas mercaderías en el mercado nacional o extranjero, haciendo un papel más comercial. Por otro lado también cuenta con operadores logísticos como “Logística Refrigerada, S.A.” que almacenan sus productos y los distribuyen rápidamente al igual que en García Baquero.

En el año 2014 Forlasa tiene unas Necesidades Básicas del Fondo de Rotación positivas en términos absolutos ya que disminuyen las grandes cantidades que había en anticipos de clientes y por otra parte se da una disminución de proveedores. Otra gran diferencia es el periodo de cobro (d4) y el periodo de pago (d5) que tiene Forlasa, que son muy breves respecto al resto, ya que tampoco es de extrañar, que las empresas del grupo posiblemente adelanten el cobro de las exportaciones a Forlasa. Estos periodos le dan como resultado que tenga unas Necesidades Básicas del Fondo de Rotación de Explotación de 5 días.

Por otra parte, García Baquero tiene un periodo de cobro y de pago casi idéntico al de Quesería Lafuente, que es un periodo de cobro largo de 50 días pero también un periodo de pago de 63 días, lo que contribuye a la disminución en días de las Necesidades Básicas del Fondo de Rotación de Explotación. La diferencia está en que García Baquero a pesar de tener un periodo de producción (d2) más largo, tiene un periodo de almacenamiento de materias primas (d1) muy inferior al resto. Por otro lado, el aumento de la partida de clientes como consecuencia del incremento de las ventas hace que las Necesidades Básicas del Fondo de Rotación de Explotación de García Baquero hayan aumentado en valores absolutos.

En el caso de Quesos La Vasco-Navarra se ve, que al no contar con productos en curso de fabricación, fabrica rápidamente sus productos pero por otra parte el hecho de tener un periodo de almacenamiento-venta de los productos terminados (d3) tan largo y un periodo de cobro de 69 días muy superior al periodo de pago, 48 días, hace que el Periodo Medio de Maduración sea muy grande y haya muchos días en Necesidades Básicas del Fondo de Rotación de Explotación. Esto es debido a que cada vez tiene más existencias, lo que le supone ese periodo de almacenamiento más largo, generándole así también un incremento en las Necesidades Básicas del Fondo de Rotación de Explotación en valores absolutos.

Como conclusión, Lactalis Forlasa tiene el menor periodo medio de maduración de 23 días, gracias a que es una empresa más comercial y compra las mercaderías a las empresas de grupo, además de contar con operadores logísticos que almacenan y distribuyen sus productos. Todo ello contribuye a tener un PMM muy reducido que en dos ejercicios lo financia a través de los propios proveedores. García Baquero le sigue con un periodo de maduración más alto ya que a diferencia de Forlasa cuenta con un periodo de fabricación de 20 días y un periodo de cobro más largo como consecuencia del incremento de clientes. Lo que si hay que destacar es el breve periodo de almacenamiento de materias primas que tiene García Baquero que es muy inferior al resto. Quesería La fuente tiene un breve periodo de producción respecto a García Baquero de tan solo 4 días pero por otra parte tiene un periodo de almacenamiento mucho más largo, dando lugar a un periodo medio de maduración 20 días más largo que García Baquero. Quesos La Vasco-Navarra termina por tener un periodo medio de maduración muchísimo más largo que el resto sobre todo por el periodo de almacenamiento-venta de 60 días que tiene debido a la cada vez mayor acumulación de existencias de productos terminados del que dispone aumentando también sus necesidades básicas del fondo de rotación de explotación. Esto le supone una diferencia con García Baquero de unos 50 días desde que se almacena la materia prima hasta que se vende el producto terminado; además cuenta con un periodo de cobro de 21 días más largo que el periodo de pago lo que le genera un gran aumento de las necesidades básicas del fondo de rotación de explotación en días muy superior al resto, que ocasiona necesidades de fondo de rotación de en torno a 10 millones de euros a pesar de ser una empresa de volumen de actividad muy inferior al resto de las empresas analizadas.

### 5.3.8 ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA DE LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.

**Año 2012:**

- **Solvencia a corto plazo:**

Solvencia a c/p =  $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{56.006.895}{44.399.180} = \mathbf{1,26}$  este resultado indica que García

Baquero tiene un fondo de rotación positivo y es capaz de hacer frente a todas sus deudas a corto plazo con su activo corriente.

- **Ratio de liquidez:**

Ratio de liquidez =  $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{56.006.895 - 14.227.076}{44.399.180} = \mathbf{0,94}$  este

resultado indica que García Baquero es capaz de hacer frente a todas sus deudas a corto plazo con su realizable cierto y su disponible.

- **Solvencia a largo plazo:**

Solvencia a l/p =  $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{129.735.341}{61.678.582} = \mathbf{2,10}$  este resultado indica que por cada

euro que debe García Baquero tiene invertidos 2,10 euros lo que implica una gran solvencia a largo plazo.

- **Ratio de endeudamiento:**

Ratio de endeudamiento =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo Total}} = \frac{61.678.582}{129.735.341} = \mathbf{0,47}$  este

resultado indica lo inverso al de la solvencia, cuanto más solvencia haya menos endeudamiento hay

### **Año 2013:**

- **Solvencia a corto plazo:**

$$\text{Solvencia a c/p} = \frac{60.106.601}{47.339.145} = \mathbf{1,27}$$

- **Ratio de liquidez:**

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{60.106.601 - 558.197}{47.339.145} = \mathbf{0,94}$$

- **Solvencia a largo plazo:**

$$\text{Solvencia a l/p} = \frac{151.581.899}{72.484.656} = \mathbf{2,09}$$

- **Ratio de endeudamiento:**

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{72.484.656}{151.581.899} = \mathbf{0,47}$$

Durante el año 2013 García Baquero mantiene los mismos ratios por lo que sigue manteniendo una gran solvencia.

### **Año 2014:**

- **Solvencia a corto plazo:**

$$\text{Solvencia a c/p} = \frac{67.893.100}{58.035.880} = \mathbf{1,17}$$

- **Ratio de liquidez:**

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{67.893.100 - 1.344.251}{58.035.880} = \mathbf{0,88}$$

- **Solvencia a largo plazo:**

$$\text{Solvencia a l/p} = \frac{193.372.323}{98.513.157} = \mathbf{1,96}$$

- **Ratio de endeudamiento:**

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{98.513.157}{193.372.323} = \mathbf{0,51}$$

En el año 2014 todos los ratios han disminuido un poco, disminuyendo la solvencia a corto plazo un 8% pasando de 1,26 a 1,17 y la solvencia a largo plazo en un 7% pasando de un 2,10 a un 1,96. Aún así, esto es consecuencia del aumento que se da del activo y del pasivo, pero sigue existiendo una gran solvencia a corto y a largo plazo.

### 5.3.8.1 COMPARATIVA ANÁLISIS DE SOLVENCIA

Tabla 27 Comparativa análisis de solvencia

	Lácteas García Baquero			Lactalis Forlasa			Quesería Lafuente			Quesos La Vasco-Navarra		
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>Solvencia a c/p</b>	1,26	1,27	1,17	1,63	1,52	2,82	1,80	1,89	2,15	2,92	2,63	3,35
<b>Ratio de liquidez</b>	0,94	0,94	0,88	1,51	1,41	2,41	1,26	1,34	1,63	2,39	2,03	1,81
<b>Solvencia a l/p</b>	2,1	2,09	1,96	1,49	1,45	2,68	2,19	2,24	2,58	3,3	3,05	3,99
<b>Ratio de endeudamiento</b>	0,47	0,47	0,51	0,67	0,68	0,37	0,45	0,44	0,38	0,3	0,32	0,25

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tal y como se muestra todas las sociedades demuestran una gran capacidad de solvencia a corto y a largo plazo y un ratio de endeudamiento muy pequeño. Si se analizan los ratios se puede ver como García Baquero es la sociedad que menos ratio de solvencia a corto plazo tiene con un ratio de liquidez más bajo pero suficiente para poder hacer frente a sus deudas a corto plazo. Por otro lado, Quesería Lafuente y Quesos La Vasco-Navarra presentan los mejores ratios de solvencia a corto y a largo plazo ofreciendo más solvencia cada año que pasa. Lactalis Forlasa ofrece una solvencia a corto plazo mayor que García Baquero y un índice de liquidez mayor que Quesería Lafuente sobre todo en el último año, pero aún y todo Quesos La Vasco-Navarra presenta el mejor índice de liquidez y ratios de solvencia mucho mayor que el resto. En este caso, como se puede ver, parece que las empresas de mayor dimensión tienden a ofrecer unos ratios de solvencia más pequeños mientras que las empresas de menor tamaño ofrecen una solvencia muy alta a corto y a largo plazo.

### 5.3.9 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

#### 5.3.8.1 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD-LIQUIDEZ

Para realizar el análisis de la rentabilidad-liquidez se ha tenido en cuenta el sumatorio de los datos correspondientes a los años 2012,2013 y 2014 de cada una de las empresas, para poder ver de una manera más clara el comportamiento de las mismas en cuanto a la evolución en los flujos de explotación, inversión y financiación.

Tabla 26 Análisis de la rentabilidad-liquidez

#### Análisis de la rentabilidad-liquidez

<b>Año 12-13-14</b>	<b>Lácteas García Baquero</b>	<b>Lactalis Forlasa</b>	<b>Quesería Lafuente</b>	<b>Quesos La Vasco-Navarra</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	56.164.864	13.681.534	17.312.185	3.506.537
<b>(+/-) Ajustes</b>	-52.511	-7.196.821	4.580.004	1.691.059
<b>(=) EBITDA</b>	<b>56.112.353</b>	<b>6.484.713</b>	<b>21.892.189</b>	<b>5.197.596</b>
<b>(+/-) Cambios en el capital corriente</b>	-2.491.167	34.702.825	-1.202.085	-2.504.650
<b>(=) Efectivo procedente de la explotación (EPE) bruto</b>	<b>53.621.186</b>	<b>41.187.538</b>	<b>20.690.104</b>	<b>2.692.946</b>
<b>(+/-) Otros flujos de efectivo act. explot.</b>	-3.194.870	7.389.796	-4.464.480	-1.070.805
<b>(=)Efectivo procedente de la explotación(EPE)</b>	<b>50.426.316</b>	<b>48.577.334</b>	<b>16.225.624</b>	<b>1.622.141</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El potencial de recursos que es capaz de generar García Baquero con la actividad de explotación es de 56.112.353 euros netos del efecto de amortizaciones, deterioros, gastos e ingresos financieros e impuestos sobre beneficios. Como se puede ver, es la empresa que más recursos genera por mucha diferencia. Si se unen los cambios en el capital corriente, García Baquero mantiene en efectivo el 95% de los recursos generados, perdiendo solamente ese 5% de capacidad para generar efectivo, principalmente por el aumento de la partida de clientes dentro de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, que es a su vez consecuencia del aumento de las ventas y en menor medida por el aumento de existencias. El periodo de cobro, sin embargo, al ser más breve proporciona un ajuste positivo en tesorería. Finalmente la disminución en el EPE final está relacionada con el pago del impuesto de sociedades.

Si se compara García Baquero con Forlasa, los recursos generados en este último son muy inferiores. La gran diferencia está en los recursos de liquidez generados por los cambios de capital corriente ya que Forlasa obtiene 34.702.825 euros. Esta cantidad procede sobre todo de la eliminación en el año 2014 de los activos no corrientes mantenidos para la venta por unos 75 millones de euros del año 2012 y del año 2013 y en menor medida por la disminución de clientes, lo que hace que finalmente el EPE bruto aumente bastante. A esto hay que añadir el cobro de intereses en otros flujos de efectivo.

En el caso de Quesería Lafuente, tiene un EBITDA mayor que Forlasa. El cambio en el capital corriente hace que disminuya un poco el EPE bruto debido básicamente al aumento de clientes. Por último, Quesos La Vasco-Navarra tiene el menor EBITDA que encima se ve reducido prácticamente a la mitad a causa de los cambios en el capital corriente, en mayor medida por el gran aumento de existencias que casi se duplican y también por la disminución de proveedores, lo que hace que el EPE bruto quede muy reducido llegando incluso a generar como resultado un EPE negativo en el año 2014.

En conclusión, García Baquero genera casi todos sus recursos a partir de un gran resultado antes de impuestos de más de 50 millones de euros, sin verse muy afectado por los cambios en el capital corriente debido al aumento de clientes; mientras que Forlasa los genera a través de los cambios en el capital corriente, en concreto por la eliminación de los activos no corrientes mantenidos para la venta, que son los que le generan casi todo el EPE bruto. A esto hay que añadir otros flujos de efectivo que también contribuyen a que el EPE final de Forlasa aumente llegando a tener casi el mismo EPE de operaciones de explotación que García Baquero. Quesería Lafuente y Quesos La Vasco-Navarra generan sus recursos a través del resultado antes de impuestos y de unos ajustes positivos ya que los cambios en el capital corriente hacen que el EPE bruto disminuya. La diferencia está en que Quesería Lafuente obtiene un resultado antes de impuestos muy superior al de Quesos La Vasco-Navarra, incluso superior al de Forlasa. Esto es porque que Forlasa a diferencia de Quesería Lafuente y a pesar de tener una mayor capacidad e importe de las ventas, realiza unos gastos muy superiores en servicios exteriores, lo que hace que le quede un resultado de explotación inferior al de Lafuente. Si a esto se le añaden los ajustes positivos de Lafuente y los ajustes negativos de Forlasa, hace que haya una diferencia de EBITDA de casi 15 millones a favor de Lafuente. Por otra parte el pequeño aumento de clientes que tiene Quesería Lafuente apenas le afecta al EPE bruto, mientras que ese gran aumento de existencias generado en Quesos La Vasco-Navarra que pasa de 4 a 7 millones de euros en el año 2014, le supone que el EPE bruto quede reducido casi a la mitad del EBITDA, y que en el año 2014 el EPE final sea negativo.

### 5.3.9.2 ANÁLISIS DEL RIESGO FINANCIERO

Tabla 27 Análisis del riesgo financiero

<b>Análisis del riesgo financiero</b>				
<b>Año 12-13-14</b>	Lácteas García Baquero	Lactalis Forlasa	Quesería Lafuente	Quesos La Vasco-Navarra
<b>Efectivo procedente de inversión (EPI)</b>	-84.857.488	-344.183	-10.827.319	-2.525.927
<b>(+) Cobros por oper. definanc. noexig. en cap. y subv.</b>	0	0	0	0
<b>(+/-) Efectivo procedente de explotación (EPE)</b>	50.426.316	48.577.334	16.225.624	1.622.141
<b>(=) Riesgo financ. por operac. de invers.</b>	<b>-34.431.172</b>	<b>48.233.151</b>	<b>5.398.305</b>	<b>-903.786</b>
<b>(-) Pagos por reembolsos de deudas o capital</b>	-360.925	-39.332.687	-1.498.325	-181.680
<b>(-) Pagos por dividendos</b>	0	-9.331.522	-1.250.000	-430.000
<b>(=) Riesgo financiero total</b>	<b>-34.792.097</b>	<b>-431.058</b>	<b>2.649.980</b>	<b>-1.515.466</b>
<b>(+) Cobros por operaciones de endeudamiento</b>	31.905.248	373.849	2.842.506	107.500
<b>(=) Variación de tesorería</b>	<b>-2.886.849</b>	<b>-57.209</b>	<b>5.492.486</b>	<b>-1.407.966</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Antes de nada, hay que mencionar la gran diferencia de inversión que existe entre las diferentes sociedades. Como se puede ver García Baquero ha invertido casi 85 millones de euros en los últimos tres años, prácticamente todo son inversiones en empresas de grupo y asociadas; posiblemente una de las grandes inversiones que le ha supuesto invertir parte de todo este dinero precisamente, ha podido ser la última planta adquirida en Lugo en el año 2014. En segundo lugar con una inversión de unos 10 millones de euros está Quesería Lafuente por la compra de inmovilizados materiales y en tercer lugar Quesos La Vasco-Navarra con inversiones por valor de 2,5 millones de euros también en la adquisición de inmovilizados materiales. La empresa que menos inversiones ha realizado es Forlasa que pertenecen a otros activos financieros.

García Baquero a pesar de tener unas inversiones de tanto valor, el EPE del que dispone por valor de más de 50 millones de euros, le sirve para cubrir una grandísima parte de las mismas. Aún teniendo un EPE tan grande es normal que no sea suficiente

para cubrir las operaciones de inversión de más de 84 millones de euros y esto le genera un riesgo financiero por estas operaciones de 34.431.172 euros. Además añadiendo los pagos por reembolso hacen que el riesgo financiero total aumente un poco más. Para poder cubrir este riesgo financiero se ha endeudado por 31.905.248 euros pero aun así no le es suficiente para tener un saldo de tesorería positivo, aunque esto no es un problema a largo plazo por la enorme capacidad que tiene de generar efectivo.

En el caso de Forlasa cuenta con un EPE muy parecido al de García Baquero, superior a los 48 millones de euros, que cubren fácilmente el pequeño coste que tiene a comparación en las inversiones realizadas y esto hace que no le genere ningún riesgo en las operaciones de inversión. Por otra parte sí que tiene unos pagos por reembolsos de casi 40 millones de euros debido a unas deudas con empresas del grupo y unos pagos por dividendos de 9 millones de euros, que le generan riesgo financiero y hace que tenga que endeudarse un poco para intentar cubrirlo.

En cuanto a Quesería Lafuente tiene el EPE suficiente para cubrir las operaciones de inversión y los pagos por reembolso, sobre todo por deudas con entidades de crédito, y los dividendos. Además cuenta con cobros por endeudamiento lo que hace que tenga un saldo de tesorería positivo. En último lugar se encuentra Quesos La Vasco-Navarra con un EPE que no es suficiente para cubrir las operaciones de inversión y hace que tenga riesgo financiero, que aumenta con los pagos de reembolsos, en parte por deudas con entidades de crédito, y los dividendos, dando lugar a un saldo negativo en tesorería para poder cubrir esas inversiones.

Por lo tanto, como conclusión, se ve que García Baquero tiene una capacidad de generar efectivo en su explotación tan grande que le permite cubrir en su mayor parte las grandísimas inversiones realizadas durante estos tres años en empresas de grupo y asociadas; no obstante tiene que echar mano del cobro por endeudamiento para poder cubrir en la medida de lo posible el riesgo financiero generado por esas inversiones. En cambio, Forlasa cubre sus pequeñas inversiones y pagos fácilmente también con el gran EPE del que dispone, prácticamente a la altura del EPE de García Baquero. Lo mismo pasa con Quesería Lafuente, que a pesar de no tener la misma capacidad de generar efectivo que tiene Forlasa, puede cubrir los casi 11 millones que tiene en inversiones de inmovilizado material con su EPE, además de contar con cobros por endeudamiento con entidades financieras. En el caso de Quesos La Vasco-Navarra no tiene ni el EPE ni el cobro por endeudamiento suficiente para poder cubrir las inversiones de inmovilizado material, ni hacer frente a los riesgos financieros generados por lo que disminuye su tesorería para poder cubrir sus inversiones.

### 5.3.9.3 RATIO DE CAPACIDAD DE DEVOLUCIÓN

Tabla 28 Ratio de capacidad de devolución

RATIO DE CAPACIDAD DE DEVOLUCIÓN								
Años 12-14	Lácteos García Baquero		Lactalis Forlasa		Quesería Lafuente		Quesos La Vasco-Navarra	
	Año 2012	Año 2014	Año 2012	Año 2014	Año 2012	Año 2014	Año 2012	Año 2014
<b>Deuda financiera/EBITDA</b>	1,06	2,54	58,66	1,40	1,74	0,66	0,51	0,65
<b>Deuda financiera/EPE</b>	1,13	2,26	13,52	0,21	0,92	0,86	1,01	0,98

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

A primera vista se puede ver que en general todas las empresas tienen un breve periodo de capacidad de devolución dentro del sector. García Baquero va necesitando cada vez más tiempo para devolver toda su deuda financiera si analizamos este periodo. En el año 2012 se ve como en 1 año podía tener la capacidad de generar los recursos suficientes para hacer frente a toda su deuda financiera, mientras que en el año 2014 pasa a necesitar más de 2 años. Esto se debe al gran incremento de la deuda financiera como consecuencia del aumento de las deudas a largo plazo con empresas de grupo y asociadas en unos 25 millones de euros, ya que la capacidad de generar recursos y efectivo con la explotación no varía tanto.

El caso de Lactalis Forlasa es muy diferente ya que la deuda financiera se ve muy reducida como consecuencia de la disminución de las deudas a corto plazo con las empresas de grupo y asociadas en casi 30 millones de euros y también en menor medida por la reducción de las deudas a largo plazo. El hecho de que también se haya potenciado la capacidad de generar recursos (EBITDA) en más de 4 millones de euros gracias al aumento del RAI y unos ajustes menos negativos, ha supuesto que la capacidad de devolución haya pasado de 58 años a menos de 2 años. Por otra parte, el EPE ha aumentado en 30 millones de euros, como consecuencia de los cambios en el capital corriente, entre los que se incluyen, la desaparición de la partida de activos no corrientes mantenidos para la venta por 75 millones y la eliminación del importe de los anticipos a clientes, que ha supuesto una alta capacidad de generar efectivo con la explotación, por lo que se ha pasado de necesitar 13 años a menos de 1 año para devolver toda la deuda.

Quesería Lafuente ha mantenido prácticamente igual la capacidad de generar recursos y efectivo con la explotación y la disminución del plazo de capacidad de devolución a

menos de 1 año se ha dado principalmente por una ligera disminución de en las deudas a largo y a corto plazo y en un pequeño aumento del EBITDA.

La situación de Quesos La Vasco-Navarra no varía mucho ya que la deuda financiera aumenta muy poco y tampoco se aprecia mucha diferencia en la disminución del EBITDA, tan solo destacar que en el año 2014 el EPE pasa a ser negativo por el gran aumento de las existencias. Tiene la capacidad de devolver toda la deuda en menos de 1 año.

En conclusión, García Baquero ha visto aumentado su periodo de devolución por el aumento de la deuda financiera que se debe al gran aumento de las deudas a largo plazo con empresas de grupo y asociadas, mientras que Forlasa lo ha reducido muchísimo por la enorme disminución de la deuda, a través de la disminución de las deudas a corto plazo con empresas de grupo y asociadas y el gran aumento del EPE como consecuencia de la desaparición de los activos no corrientes mantenidos para la venta. Quesería Lafuente ha disminuido un poco el ratio de capacidad de devolución por una ligera mejora en la capacidad de generar recursos y una pequeña disminución de la deuda y Quesos La Vasco-Navarra ha sufrido una pequeña disminución en su capacidad de generar recursos quedándole también un EPE negativo en el año 2014 como consecuencia del gran aumento de las existencias, perdiendo así gran capacidad de generar efectivo.

## 5.4 CONCLUSIONES

La eliminación de las cuotas lácteas en España va a suponer poder satisfacer la demanda nacional de productos lácteos sin depender tanto de otros países exportadores y generando a su vez una gran oportunidad de dar nuevas salidas a la leche, lo que hace pensar en un prometedor futuro para el mercado del queso. Este cambio favorece especialmente a la industria que está cogiendo cada vez más peso en este mercado acaparando casi toda la producción a precios muy bajos y restando bastante poder de negociación a los pequeños ganaderos, salvándose las pequeñas fincas donde se elaboran productos y quesos tradicionales diferenciados. Esta situación hace que los ganaderos no puedan subsistir por los precios que pactan con las industrias, ya que no son suficientes para cubrir sus costes. También tienen el inconveniente de no tener la misma facilidad que tienen las grandes empresas industriales ante la oportunidad de abrirse camino en nuevos mercados extranjeros, ya que a diferencia de estas, tienen grandes dificultades a la hora de establecer canales de comercialización convenientes y por lo tanto tienen que competir en las diferentes regiones dentro de España.

Para que los ganaderos pudieran dar la vuelta a esta situación adaptándose a estas nuevas condiciones de mercado habría que recapacitar sobre algunos aspectos como podrían ser: una mejora en la formación técnica de los artesanos que elaboran queso, ayudas económicas y apoyos promocionales a estos artesanos mediante campañas por parte de las administraciones, una mayor diferenciación en el etiquetado entre productos industriales y artesanos, una mayor diversificación en los productos de los pequeños ganaderos y sobre todo la asociación entre los mismos para obtener un mayor poder de negociación en el mercado.

Las empresas industriales de mayor dimensión, como las que se han analizado en este trabajo, tienen una gran oportunidad de reforzar su imagen en el mercado nacional y también poder emerger en nuevos mercados extranjeros aumentando la capacidad exportadora que tienen, como podría ser en el caso de Estados Unidos donde la demanda de productos lácteos, en especial del queso, es cada vez mayor.

Tras el análisis realizado sobre Lácteos García Baquero y el análisis comparativo con los competidores Lactalis Forlana, Quesería Lafuente y Quesos La Vasco-Navarra para el periodo 2012-2014, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Valorando en primer lugar el análisis estratégico de García Baquero, hay que destacar que cuenta con una gran experiencia, innovación y posicionamiento dentro del sector quesero siendo líder del mercado nacional con una alta capacidad de producción y exportación. Además es una empresa con una marca muy valorada y conocida en el

mercado con el objetivo de convertirse en una multinacional a corto y medio plazo continuando con las estrategias de innovación y diversificación de la producción.

En lo que respecta al análisis económico-financiero, García Baquero ha mostrado un gran aumento de su activo a través del activo no corriente, invirtiendo en empresas de grupo y asociadas. Es una empresa que ha aumentado enormemente sus ventas en los últimos años, llegando a los 295 millones de euros en el año 2014, gracias a las inversiones realizadas y a la nueva planta de producción adquirida en Lugo para la elaboración de quesos de tetilla y Arzua-Ulloa. Si analizamos las cuentas de pérdidas y ganancias, García Baquero obtiene un resultado del ejercicio de casi 17 millones de euros en el año 2014, lo que representa un margen del 5,68% sobre las ventas. Este margen es superior al del resto de empresas, tan solo Quesería Lafuente es la sociedad que más se le acerca con un margen del 4,64% en el mismo año.

García Baquero tiene una rentabilidad económica muy buena con un 8,92% en el año 2014 y superior al resto de competidores debido sobre todo al alto margen de beneficios mencionado. Quesería Lafuente le sigue con un 8,39% de rentabilidad a pesar de ser una empresa de menor volumen en ventas y también Lactalis Forlasa con un 9,39% en ese mismo año, pero gracias a la eliminación de sus activos no corrientes disponibles para la venta. El margen de beneficios de García Baquero ha mejorado durante este periodo, como consecuencia del aumento del resultado financiero, en concreto por el aumento de los ingresos financieros y las diferencias de cambio.

A pesar de contar con un gran margen de beneficio en García Baquero gracias a la mejora del resultado financiero, el resultado de explotación empeora durante este periodo estudiado pasando de un 6,86% en el año 2012 a un 5,99% en el año 2014. Esto es consecuencia del aumento de los costes de aprovisionamiento que son superiores al de sus competidores, ya que el resto de costes importantes como los servicios exteriores o los gastos de personal se reducen. A medida que consigue aumentar sus ventas, el coste de ventas aumenta todavía más. Los costes de aprovisionamiento representan en torno a un 81% sobre las ventas, superiores a los de la competencia y no ayudan en la mejora del margen que tiene García Baquero ya que al aumentar más cada año en porcentajes verticales, hacen que el margen bruto comercial empeore. Uno de los motivos por este alto coste de las ventas podría deberse a los precios de transferencia que García Baquero impone en las operaciones intragrupo para permitir que las empresas del grupo proveedoras de leche puedan mejorar sus resultados. Otro motivo podría ser la producción exclusiva de quesos que hace que sus costes sean mayores que el resto de empresas; ya que empresas como Lactalis por ejemplo, ofrecen otro tipo de productos lácteos a parte del queso que les pueden ayudar a incrementar su margen.

Otro de los gastos más importantes son los servicios exteriores que ascienden a 30 millones de euros, de los cuales, habiendo accedido a las cuentas anuales de García Baquero, se ha comprobado que destina 22 millones a la publicidad. Lactalis Forlasa

supera ampliamente esta cantidad, tiene unos costes en servicios exteriores que rondan los 60 millones de euros. A pesar de haber trabajado con cuentas anuales completas del registro no estaba disponible el desglose de los gastos de servicios exteriores, y por lo tanto, tan solo se puede suponer que buena parte de esta cantidad también es invertida en publicidad. Durante el periodo estudiado García Baquero consigue reducir ligeramente los gastos de los servicios exteriores lo que ayuda a que su margen mejore. Es lógico que estas dos sociedades que son las que más tamaño y volumen tienen tengan que invertir grandes cantidades de dinero en publicidad, sobre todo si se quieren incrementar las ventas o situarse en nuevos mercados para darse a conocer. Los costes de personal también tienen su grado de importancia por unos 4,5 millones de euros, no obstante, García Baquero cuenta con la plantilla más rentable de la competencia en relación con lo que suponen las ventas por cada euro gastado en empleados, lo que hace que su margen no empeore tanto como en el resto de sociedades analizadas, además de reducir ligeramente el gasto de personal durante el periodo estudiado.

Por otro lado, en el caso de García Baquero el aumento de las inversiones en empresas del grupo ha tenido un efecto negativo sobre la rotación. Al trabajar con cuentas anuales individuales el aumento del activo no ha ido alineado con el aumento de ventas y esto ha ocasionado un efecto negativo sobre la rentabilidad económica. Hay que señalar que las empresas analizadas del sector tienen en común una rotación de activos similar a excepción de Forlasa, quien tiene una gran rotación de los mismos como consecuencia de la desaparición de los activos no corrientes mantenidos para la venta.

La rentabilidad financiera de García Baquero es muy superior al resto de empresas, llegando incluso a un 18%, contando también con un apalancamiento financiero muy positivo al que no le puede sacar tanto rendimiento ya que no cuenta con un ratio palanca demasiado alto. Hay que mencionar que el sector en general obtiene un bajo coste de la deuda, en especial García Baquero y Lactalis Forlasa que la mayor parte de la deuda que acumulan vienen de las empresas de su propio grupo, y una alta rentabilidad de los recursos propios.. También es cierto que García Baquero cada vez tiene un efecto de apalancamiento mayor durante este periodo analizado debido a un mayor ratio palanca, no obstante la rentabilidad de los recursos propios obtenida procede sobre todo de los factores económicos, en especial del margen de beneficio. Lo mismo sucede con las empresas del sector, que a pesar de tener un efecto de apalancamiento positivo, no utilizan mucho la vía del endeudamiento y se valen de los recursos económicos para obtener la mayor parte de su rentabilidad financiera. La excepción es Quesos La Vasco-Navarra en el último año, que tiene un apalancamiento financiero negativo.

El fondo de rotación de García Baquero está en torno a los 10 millones de euros lo que indica una alta seguridad financiera y un gran ratio de solvencia a corto plazo. El origen de este fondo de rotación positivo está en las necesidades básicas del fondo de

rotación de explotación en torno a los 15 millones de euros, superiores a las de la competencia, generadas especialmente por los clientes, que van aumentando a medida que se incrementan las ventas generándole de este modo, una mayor necesidad financiera. Hay que señalar que la mayoría de las empresas cubren las necesidades del fondo de rotación de explotación con los recursos financieros del largo plazo y por eso los fondos de rotación son positivos en el sector, salvo en el caso de Forlasa. En cuanto al periodo medio de maduración, es menor al que tienen Quesería Lafuente y Quesos La Vasco-Navarra, sobre todo por su breve periodo de almacenamiento de materias primas y por contar con operadores logísticos que le facilitan la gestión, distribución y comercialización de sus productos al igual que Forlasa. Por otra parte no consigue el breve periodo medio de maduración que tiene Forlasa ya que este compra directamente las mercaderías a las empresas de su grupo evitando así el periodo de producción, sumando a ello el breve periodo de cobro que consigue, posiblemente gracias a los adelantos de los cobros que recibe por parte del grupo. Como conclusión se puede decir que las empresas más pequeñas tienen periodos más largos y que a pesar de tener un volumen de ventas mucho menor, presentan necesidades importantes en su explotación.

Analizando el Estado de Flujos de Efectivo, García Baquero tiene un potencial enorme generando recursos y una gran capacidad de generar efectivo (EPE), con más de 50 millones de euros de tesorería que genera por la explotación durante el trienio estudiado. Este EPE le sirve para poder cubrir en su mayor parte las grandes inversiones que ha realizado a lo largo de este periodo por valor 85 millones de euros, entre ellas, la última planta de producción adquirida en Lugo. Estas fuertes inversiones dan muestra del crecimiento que está teniendo García Baquero y de su gran expansión. Si atendemos a las empresas del sector en su conjunto, todas tienen una capacidad de generar recursos a mayor o a menor nivel dependiendo de la dimensión de cada empresa, de forma que generan EPE suficiente para poder cubrir las inversiones realizadas evitando riesgos financieros. En el caso de Quesos La Vasco-Navarra, el EPE no es suficiente para cubrir las inversiones realizadas y tiene que echar mano de su tesorería. Por otra parte, debido al escaso nivel de endeudamiento, todas ofrecen un periodo muy breve en cuanto a la capacidad para devolver toda la deuda que tienen contraída. En conclusión, son empresas que no presentan un alto nivel de riesgo ya que son capaces de cubrir una buena parte de sus inversiones con el efectivo generado de la explotación y otras han conseguido devolver prácticamente la totalidad de la deuda generada previamente. Hay que señalar que Forlasa tiene unos pagos por reembolsos y unos pagos de deuda muy altos que le suponen gastar prácticamente el total del EPE generado al reembolso de deuda. Hay que destacar también que García Baquero es la empresa que más inversiones realiza por diferencia con esos 85 millones de euros invertidos, muy por encima del resto de empresas, ya que Quesería Lafuente es la segunda sociedad que más invierte por valor de casi 11 millones de euros, muy lejos de García Baquero. Por lo tanto hay que enfatizar esa gran diferencia de inversiones y de generar EPE que tiene García Baquero.

En general, del análisis de los datos sectoriales, se puede concluir que el sector del queso está en crecimiento, de hecho, tres de las cuatro empresas del sector analizadas han aumentando sus ventas en el periodo analizado. Además las empresas analizadas ofrecen una gran solvencia y una gran capacidad de generar recursos y efectivo a través de la explotación. El hecho de ver como las empresas aumentan las ventas y los recursos que se generan con la explotación, hace pensar que el sector del queso se pueda ver como una gran oportunidad, sobre todo para las empresas de mayor dimensión, consiguiendo altas rentabilidades, ya que se va expandiendo cada vez más su mercado a nivel nacional e internacional dando salida a todo ese excedente de leche a través de los diferentes tipos de queso y satisfaciendo la cada vez más alta y exigente demanda de queso existente. Por lo tanto estas empresas con una mayor capacidad de producción y expansión se van a ver beneficiadas debido a la gran oportunidad que les ofrece la demanda en mercados extranjeros, donde pueden exportar sus productos de mejor calidad e ir creciendo como podría ser el caso de García Baquero, quien ya domina la mayor parte del mercado nacional.

Por lo tanto este análisis ha servido para verificar que efectivamente García Baquero es una sociedad que está creciendo cada vez más gracias a esa fidelidad que tiene con sus clientes, a ese gran aumento de las ventas y a la adquisición de nuevas plantas de producción, aumentado así también su capacidad de producción. Es una sociedad que utiliza la tecnología más innovadora y se ha podido comprobar que sí que invierte grandes cantidades en I+D, ofreciendo también gran variedad de formatos de queso adaptados para todo tipo de cliente y que externaliza sus sistemas de gestión y almacenamiento reduciendo así su periodo medio de maduración. Por todo esto sumado al gran prestigio que tiene ya su queso manchego y por la gran experiencia que tiene en internacionalización, le va a resultar de gran ayuda para poder seguir emergiendo en esas nuevas oportunidades ofrecidas en los mercados de países extranjeros.

## BIBLIOGRAFÍA

Ares Cea, José Luis (2005): "Aspectos clave del sector quesero tradicional de Andalucía". Recuperado de: <http://www.insacan.org/racvao/anales/2005/16.pdf>. Último acceso: 28/04/2017.

Asociación Interprofesional Láctea (INLAC) (2016): "Dossier de prensa". Recuperado de: [http://www.inlac.es/pdf/dossier\\_prensa\\_inlac.pdf](http://www.inlac.es/pdf/dossier_prensa_inlac.pdf). Último acceso: 05/04/2017.

Barciela, Fernando (2016): "El queso manchego más universal". *Diario El País* (20/03/2016). Recuperado de: [http://economia.elpais.com/economia/2016/03/18/actualidad/1458316598\\_522583.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/03/18/actualidad/1458316598_522583.html). Último acceso: 05/04/2017.

Basterra, Terry (2013): "Los queseros apuestan por promocionar y potenciar la exportación del Cabrales". *Diario El Comercio* (03/10/13). Recuperado de: <http://www.elcomercio.es/v/20131003/oriente/queseros-apuestan-promocionar-potenciar-20131003.html>. Último acceso: 06/04/2017.

Cabello del Rosal, Paloma María (2009): "Sector Agroalimentario en Portugal". *Agencia Andaluza de Promoción Exterior* (07/2009). Sección de Informe. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N9Gn1iKokMAJ:www.inoleo.es/index.php/en/documents/category/3-documentacion-publica.html%3Fdownload%3D21%253Anota-sector-agroalimentario-portugal-2009-extend+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es>. Último acceso: 05/04/2017.

De Ávila, Á. M. (2014): "Quesos de España: Tradición, innovación y calidad diferenciada. Distribución y consumo". Recuperado de: [http://www.mercasa.es/files/multimedios/1418837750\\_Quesos\\_de\\_Espania.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1418837750_Quesos_de_Espania.pdf). Último acceso: 05/04/2017.

Domingo (2015): "La IGP queso de Valdeón se adapta a la exportación y a las familias". *Diario de León* (12/11/2015). Recuperado de: [http://www.diariodeleon.es/noticias/provincia/igp-queso-valdeon-adapta-exportacion-familias\\_1022893.html](http://www.diariodeleon.es/noticias/provincia/igp-queso-valdeon-adapta-exportacion-familias_1022893.html). Último acceso: 06/04/2017.

Falagán, Adolfo (2015): "Nuestros quesos de cabra son con diferencia los más exportados del país". *Diario La opinión de Murcia* (25/11/2015). Recuperado de: <http://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2015/11/25/quesos-cabra-son-diferencia-exportados/694596.html>. Último acceso: 06/04/2017.

Financialfood (2015): "Las exportaciones de quesos italianos a España crecen a doble dígito". *Sección de Alimentación*. Recuperado de: <http://www.financialfood.es/default.aspx?where=4&id=1&n=20353>. Último acceso: 06/04/2017.

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (2016): "Análisis del Comercio Exterior Español". Recuperado de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estadisticas/sus-estadisticas-a-medida/estadisticas-espanolas-estacom/index.html>. Último acceso: 06/04/2017.

*Instituto Tecnológico de La Industria Agroalimentaria (AINIA) (2016): "Muy buenas perspectivas para las bebidas vegetales". Recuperado de: <http://www.poscosecha.com/es/noticias/muy-buenas-perspectivas-para-las-bebidas-vegetales/> id:80178/ Último acceso: 05/04/17.*

*Jarque, Jordi (2011): "A favor o en contra de la leche". Diario La Vanguardia (21/10/2011). Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20111021/54232206480/a-favor-o-en-contra-de-la-leche.html>. Último acceso: 05/04/2017.*

*Leblanc, Barbara (2013): "Francia no sería Francia sin sus quesos". Sección de Actualidad en Francia. Recuperado de: <https://cr.ambafrance.org/Francia-no-seria-Francia-sin-sus>. Último acceso: 05/04/2017.*

*Maté, Vidal (2014): "La leche que nos dieron". Diario El País (25/06/2014). Recuperado de: <http://blogs.elpais.com/trigo-limpio/2014/06/la-leche-que-nos-dieron.html>. Último acceso: 05/04/2017.*

*Maté, Vidal (2015): "Barra libre para producir leche. Diario El País (28/03/2015). Recuperado de: [http://economia.elpais.com/economia/2015/03/26/actualidad/1427396103\\_746431.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/03/26/actualidad/1427396103_746431.html). Último acceso: 05/04/2017.*

*Mercados Centrales de Abastecimiento S.A. (MERCASA) (2015): "Leche y productos lácteos". Recuperado de: [http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion\\_2015/pdfs/Sectores/pag\\_169-198\\_leches\\_y\\_productos\\_lacteos.pdf](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2015/pdfs/Sectores/pag_169-198_leches_y_productos_lacteos.pdf). Último acceso: 05/04/2017.*

*Miguelanez, Ricardo (2016): "Las claves del mercado lácteo español (y II)". Sección Reportajes. Recuperado de: [http://www.euroganaderia.eu/ganaderia/reportajes/las-claves-del-mercado-lacteo-espanol-y-ii\\_856\\_6\\_1394\\_0\\_1\\_in.html](http://www.euroganaderia.eu/ganaderia/reportajes/las-claves-del-mercado-lacteo-espanol-y-ii_856_6_1394_0_1_in.html). Último acceso: 06/04/2017.*

*Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2010): La producción láctea a pequeña escala: una vía para salir de la pobreza". Sección de Noticias." Recuperado de: <http://www.fao.org/news/story/es/item/45796/icode/>. Último acceso: 05/04/2017.*

*Palacio, Diego Paúl (2015): "Gastronomía Inglesa". Diario Gastronomía en el mundo. (23/11/2015). Recuperado de: <http://gastronomicsworld.blogspot.com.es/>. Último acceso: 05/04/2017.*

*Pedemonte, Ana (2011): "Cambios en el mercado mundial de quesos con un notable crecimiento en la producción y en la demanda". Recuperado de: <http://www.inale.org/innovaportal/v/728/2/innova.front/cambios-en-el-mercado-mundial-de-quesos-con-un-notable-crecimiento-en-la-produccion-y-en-la-demanda.html>. Último acceso: 06/04/2017.*

*Wandscheer, Roselaine (2008): "Un paseo por la ruta de los quesos alemanes". Sección de Actualidad. Recuperado de: <http://www.dw.com/es/un-paseo-por-la-ruta-de-los-quesos-alemanes/a-3142072>. Último acceso: 06/04/2017.*

## **PÁGINAS WEB**

*Denominación de origen de queso manchego:* <http://www.quesomanchego.es/>.

*Diario La Mancha Información:* <http://manchainformacion.com/>.

*García Baquero:* <http://www.garciabaquero.com/>.

*Gran Capitán de Lactalis Forlása:* <http://www.quesoqrncapitan.com/>.

*Insituto Español de Comercio Exterior (ICEX):* <http://www.icex.es/icex/es/>.

*Lactalis Forlása:* <http://lactalisiberiaexport.com/>.

*Medio digital Campo Galego:* <http://www.campoqalego.com/es/>.

*Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:*  
<http://www.fao.org/home/es/>.

*Quesería Lafuente:* <http://www.queserialafuente.com/>.

*Quesos La Vasco-Navarra:* <http://www.quesoslavasconavarra.com/>.

*Quesos.es (sección de historia del queso):* <http://quesos.es/historia-del-queso/>.

## ANEXOS

### 1. LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.

Cuentas No Consolidadas	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
	EUR	EUR	EUR
<b>Balance de situación</b>			
Inmovilizado	125.479.223	91.475.298	73.728.446
Inmovilizado inmaterial	61.263	173.875	371.933
Inmovilizado material	11.531.977	11.784.044	12.009.124
Otros activos fijos	113.885.983	79.517.379	61.347.389
Activo circulante	67.893.100	60.106.601	56.006.895
Existencias	16.344.251	15.558.197	14.227.076
Deudores	44.957.991	42.468.353	38.614.255
Otros activos líquidos	6.590.858	2.080.051	3.165.564
Tesorería	1.605.189	1.177.390	2.557.500
<b>Total activo</b>	<b>193.372.323</b>	<b>151.581.899</b>	<b>129.735.341</b>
Fondos propios	94.859.166	79.097.243	68.056.759
Capital suscrito	6.891.000	6.891.000	6.891.000
Otros fondos propios	87.968.166	72.206.243	61.165.759
Pasivo fijo	40.477.277	25.145.511	17.279.402
Acreedores a L. P.	39.710.115	24.363.647	15.928.452
Otros pasivos fijos	767.162	781.864	1.350.950
Provisiones	457.900	416.945	1.028.694
Pasivo líquido	58.035.880	47.339.145	44.399.180
Deudas financieras	n.d.	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	17.897.801	16.503.794	15.332.216
Otros pasivos líquidos	40.138.079	30.835.351	29.066.964
<b>Total pasivo y capital propio</b>	<b>193.372.323</b>	<b>151.581.899</b>	<b>129.735.341</b>

**Cuentas de pérdidas y ganancias**

Ingresos de explotación	295.442.533	261.700.186	257.962.610
Importe neto Cifra de Ventas	295.385.414	261.596.271	257.376.930
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	17.696.123	15.467.135	17.662.990
Ingresos financieros	5.984.102	925.881	834.420
Gastos financieros	480.037	1.590.409	335.341
Resultado financiero	5.504.065	-664.528	499.079
Result. ordinarios antes Impuestos	23.200.188	14.802.607	18.162.069
Impuestos sobre sociedades	6.428.194	4.304.121	5.371.823
Resultado Actividades Ordinarias	16.771.994	10.498.486	12.790.246
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	16.771.994	10.498.486	12.790.246

## 2. LACTALIS FORLASA, S.L.

Cuentas No Consolidadas	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
	EUR	EUR	EUR
<b>Balance de situación</b>			
Inmovilizado	2.260.996	2.211.460	2.137.000
Inmovilizado inmaterial	32.742	38.200	44.000
Inmovilizado material	n.d.	n.d.	n.d.
Otros activos fijos	2.228.254	2.173.260	2.093.000
Activo circulante	56.742.340	114.277.027	115.963.000
Existencias	8.314.545	8.297.396	8.533.000
Deudores	6.866.082	9.215.087	9.981.000
Otros activos líquidos	41.561.713	96.764.544	97.449.000
Tesorería	1.805	9.155	44.000
Total activo	59.003.336	116.488.487	118.100.000
Fondos propios	37.020.757	36.384.399	39.028.000
Capital suscrito	3.589.038	3.589.038	3.589.000
Otros fondos propios	33.431.719	32.795.361	35.439.000
Pasivo fijo	1.894.285	5.028.352	8.309.000
Acreedores a L. P.	1.616.544	4.822.092	8.101.000
Otros pasivos fijos	277.741	206.260	208.000
Provisiones	277.741	206.260	206.000
Pasivo líquido	20.088.294	75.075.737	70.763.000
Deudas financieras	3.214.648	3.182.313	3.151.000
Acreedores comerciales	1.652.033	1.205.918	541.000
Otros pasivos líquidos	15.221.613	70.687.506	67.071.000
Total pasivo y capital propio	59.003.336	116.488.487	118.100.000

<b>Cuentas de pérdidas y ganancias</b>			
Ingresos de explotación	275.984.879	265.305.432	283.807.000
Importe neto Cifra de Ventas	275.813.908	265.162.481	283.600.000
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	4.652.974	942.763	696.000
Ingresos financieros	2.558.889	3.326.664	3.609.000
Gastos financieros	811.288	547.469	746.000
Resultado financiero	1.747.601	2.779.195	2.863.000
Result. ordinarios antes Impuestos	6.400.575	3.721.959	3.559.000
Impuestos sobre sociedades	1.670.762	1.127.692	821.000
Resultado Actividades Ordinarias	4.729.813	2.594.267	2.738.000
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	4.729.813	2.594.267	2.738.000

### 3. QUESERÍA LAFUENTE, S.A.

Cuentas No Consolidadas	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
	EUR	EUR	EUR
<b>Balance de situación</b>			
Inmovilizado	20.233.501	20.203.251	18.113.242
Inmovilizado inmaterial	37.470	22.776	16.789
Inmovilizado material	19.114.770	19.324.609	17.144.432
Otros activos fijos	1.081.262	855.866	952.021
Activo circulante	40.614.863	37.545.210	34.303.427
Existencias	9.754.204	10.937.182	10.274.912
Deudores	16.367.947	15.868.297	13.955.004
Otros activos líquidos	14.492.712	10.739.732	10.073.511
Tesorería	8.487.502	4.734.522	4.568.301
Total activo	60.848.365	57.748.462	52.416.669
Fondos propios	37.321.218	32.023.172	28.578.885
Capital suscrito	174.294	174.294	174.294
Otros fondos propios	37.146.925	31.848.878	28.404.591
Pasivo fijo	4.641.699	5.906.335	4.779.083
Acreedores a L. P.	3.743.778	5.056.736	3.862.253
Otros pasivos fijos	897.921	849.599	916.830
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	18.885.448	19.818.956	19.058.701
Deudas financieras	1.319.783	1.202.682	1.117.725
Acreedores comerciales	13.444.916	13.997.910	13.239.046
Otros pasivos líquidos	4.120.748	4.618.363	4.701.930
Total pasivo y capital propio	60.848.365	57.748.462	52.416.669

**Cuentas de pérdidas y ganancias**

Ingresos de explotación	107.300.166	97.610.793	85.362.377
Importe neto Cifra de Ventas	107.300.166	97.550.154	85.360.551
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	6.341.333	5.488.200	4.938.172
Ingresos financieros	672.639	207.409	140.732
Gastos financieros	129.515	225.858	120.928
Resultado financiero	543.124	-18.449	19.804
Result. ordinarios antes Impuestos	6.884.457	5.469.752	4.957.976
Impuestos sobre sociedades	1.908.092	1.880.761	1.502.969
Resultado Actividades Ordinarias	4.976.365	3.588.991	3.455.007
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	4.976.365	3.588.991	3.455.007

#### 4. QUESOS LA VASCO-NAVARRA, S.A.

Cuentas No Consolidadas	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
	EUR	EUR	EUR
<b>Balance de situación</b>			
Inmovilizado	6.078.749	5.957.360	5.676.201
Inmovilizado inmaterial	106.465	74.664	54.902
Inmovilizado material	5.948.184	5.858.696	5.597.299
Otros activos fijos	24.100	24.000	24.000
Activo circulante	15.419.709	17.537.668	15.912.063
Existencias	7.080.704	4.007.653	2.917.290
Deudores	8.095.512	11.425.133	11.620.761
Otros activos líquidos	243.493	2.104.883	1.374.012
Tesorería	243.493	2.104.883	1.374.012
Total activo	21.498.458	23.495.029	21.588.263
Fondos propios	16.118.443	15.803.552	15.055.485
Capital suscrito	600.000	600.000	600.000
Otros fondos propios	15.518.443	15.203.552	14.455.485
Pasivo fijo	777.898	1.033.281	1.097.822
Acreedores a L. P.	624.428	819.428	860.053
Otros pasivos fijos	153.471	213.853	237.769
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	4.602.117	6.658.196	5.434.956
Deudas financieras	n.d.	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	3.944.343	4.499.333	5.092.503
Otros pasivos líquidos	657.774	2.158.864	342.453
Total pasivo y capital propio	21.498.458	23.495.029	21.588.263

<b>Cuentas de pérdidas y ganancias</b>			
Ingresos de explotación	35.748.211	35.916.447	33.412.456
Importe neto Cifra de Ventas	35.748.211	35.914.967	33.410.541
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	1.119.482	1.390.502	1.260.300
Ingresos financieros	2.427	4.279	34.862
Gastos financieros	149.790	100.525	55.001
Resultado financiero	-147.363	-96.246	-20.139
Result. ordinarios antes Impuestos	972.119	1.294.256	1.240.162
Impuestos sobre sociedades	250.773	305.322	250.961
Resultado Actividades Ordinarias	721.345	988.934	989.201
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	721.345	988.934	989.201