

El centenario de la empresa cercana

El Buen Pastor alcanza su primer siglo de historia amparada por los mismos principios de respeto al producto y vinculación con el territorio que dieron lugar al nacimiento de la empresa, inicialmente dedicada a la fabricación de quesos y mantequilla y hoy líder en la elaboración de leche envasada en Cantabria. A pesar de los efectos de la crisis sanitaria sobre la hostelería, que habitualmente consume el 20% de la producción de la planta de San Vicente de Toranzo, la empresa láctea tiene previsto cerrar el año de su centenario con un incremento de las ventas, tras haber ganado cuota en el consumo en los hogares y apoyada en el éxito de su gama ecológica. El compromiso con el medio ambiente guía también el programa de inversiones, que contempla la salida de nuevos productos y se ha concretado ya en el uso de un nuevo envase más reciclable para la leche.

Aunque probablemente sean muchos los factores que permiten explicar por qué una pequeña empresa familiar es capaz de alcanzar un siglo de existencia en cabeza de su sector, en el caso de El

innovación. A partir de una materia prima de alto valor, obtenida en explotaciones cántabras que aún conservan los modos de hacer de la ganadería extensiva de siempre, y mediante los procesos productivos más avanzados,

no podría entenderse sin una capacidad de adaptación y una visión para anticiparse a las exigencias de cada momento que han marcado su ya centenaria trayectoria.

En 1920, tras un año produciendo quesos y mantequilla junto a dos socios en Castillo Pedroso, con trece hijos –que acabarían siendo diecisiete– y las apreturas económicas propias de mantener a tan numerosa prole, Ramón Ortiz Villota decide instalar una fábrica en San Vicente de Toranzo. Desde entonces, la historia de El Buen Pastor quedaría ligada a la de su propia familia. Tras el fallecimiento del fundador en 1949, su hijo mayor se haría cargo de la gerencia de la empresa, constituida en sociedad limitada en 1969 con la participación como socios de todos los hermanos que aún vivían. El menor de ellos asumiría la gestión entre 1980 y 2001, año en que le sucedió su hijo, Álvaro Ortiz, actual director general y perteneciente a la tercera generación presente en la compañía. En su opinión, el inequívoco carácter familiar del negocio les ha permitido ver

La factoría de San Vicente de Toranzo produce actualmente unos 20 millones de litros de leche al año, de los que aproximadamente 14 millones son comercializados en las distintas variedades de productos de El Buen Pastor y el resto son envasados para otras empresas

Buen Pastor hay dos aspectos que resumen las claves de dicho éxito: calidad y producto local. Tanto su fundador como sus sucesores han mantenido inalterables ambos principios durante los últimos cien años, pero también han sabido combinar la tradición y la

la compañía lechera del Valle de Toranzo ha logrado una marca muy reconocible, que el consumidor asocia con la calidad y con Cantabria, donde lidera el mercado. Haber podido escalar una cota así en un sector tan competitivo como el de la alimentación



Álvaro Ortiz, director general de El Buen Pastor y miembro de la tercera generación al frente de esta empresa familiar, en la moderna fábrica de San Vicente de Toranzo. En la foto en blanco y negro, la primera fábrica de la empresa, en la misma localidad.

las cosas con una amplia perspectiva: **“Nosotros vivimos de la empresa, pero no la exprimimos. No miramos tanto el resultado puntual como la evolución de las ventas y el crecimiento a más largo plazo”**.

La fabricación de quesos y de mantequilla quedaría prácticamente paralizada con el estallido de la guerra civil, pero la situación en la que queda España en la posguerra propicia la primera gran transformación de la empresa, como detalla su gerente: **“En torno a 1943 se montan las primeras torres de secado de leche en polvo, que es el producto estrella de la fábrica en aquellos años”**. El siguiente hito fue la producción de leche líquida en 1971, inicialmente envasada sólo en botella de plástico y desde los primeros ochenta también en tetrabrik. Durante las dos últimas décadas del siglo pasado, el mercado de la leche en polvo decae hasta su desaparición y el brik va



ganando terreno a la botella. La firma cántabra emprende un nuevo proceso de renovación hacia 2000, al añadir a las clásicas entera, semi y desnatada otras variedades: **“Es cuando empie-**

zan a aparecer la leche con calcio, la leche sin lactosa y la leche ecológica, que en los tres o cuatro últimos años está teniendo una eclosión”, apunta Álvaro Ortiz.



En las fotos, varias vistas de la fábrica de El Buen Pastor, que fue completamente renovada en 2010, incorporando tecnología y automatización a todos sus procesos.

por ahora mantendrán su variada oferta de leche fresca, en la que son una marca líder.

“El 70% de nuestras ventas lo tenemos en Cantabria, donde somos

claramente líderes con un producto con precio. El resto lo vendemos en Castilla y León y Madrid, aunque desarrollar una marca a nivel nacional hoy es muy complicado”, señala el director de El Buen Pastor, que advierte de la dificultad para introducirse en los lineales de los gigantes de la distribución, cuya política es ofrecer sus propias marcas u otras que acrediten altos volúmenes de ventas en cada zona. Si, por ejemplo, a nivel productivo la empresa siempre ha sido puntera, admite que comercialmente no se adaptó con la rapidez necesaria a las grandes superficies que nacían a mediados de los setenta: **“Hay que entender que eran otros años y otra filosofía. Acostumbrados a los economatos, las pequeñas tiendas o la hostelería, la leche, más que venderla nosotros, nos la compraban. No se llega a entablar una buena relación con las grandes superficies cuando**

aparecen y se pierde una parte del mercado nacional. En Cantabria lo mantuvimos porque había una gran distribución, pero al final también se tuvo que entrar en ese modelo”.

Un mercado complejo y muy competitivo

Que su liderazgo tenga cierta limitación territorial no simplifica la realidad de un mercado muy complejo y muy competitivo. Si muchas empresas acuden a él con el reclamo de un precio bajo, El Buen Pastor apuesta por la calidad. Para obtenerla parte de una excelente materia prima, procedente de ganaderías extensivas de Cantabria escrupulosamente seleccionadas, con estándares de producción muy exigentes. Un segundo aspecto que destaca Álvaro Ortiz es la frescura del producto: **“La leche que se ordeña esta noche, la recogemos a la una de la madrugada y a las seis de la mañana se está envasando. Cuanto más fresca se envase, mejores son sus propiedades organolépticas y su calidad. Esto sólo se consigue en un mercado de proximidad”.** Además, resalta la importancia que esa cercanía tiene a la hora de adaptarse rápidamente a la demanda de sus clientes:

La factoría de San Vicente de Toranzo produce actualmente unos 20 millones de litros de leche al año, de los que aproximadamente 14 millones son comercializados en las distintas variedades de productos de El Buen Pastor y el resto son envasados para otras empresas. **“Las que más peso tienen son las leches clásicas, pero la que más desarrollo está teniendo es la ecológica. Llevamos veinte años envasándola y lo que antes era el 2% de nuestra producción hoy ya viene a ser más del 10%”,** afirma Álvaro Ortiz. Esta evolución entronca en la trayectoria histórica de la empresa, que siempre ha sido capaz de adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo de cada época. En permanente vigilancia de las oportunidades que puede ofrecer el mercado, la compañía valora incorporar otros productos lácteos, aunque su gerente aclara que sólo lo están estudiando y



“El servicio también es fundamental. Nosotros estamos dispuestos a suministrar en veinticuatro horas la leche que nos pida cualquier gran superficie o cualquier hostelero”.

Puesto que el objetivo es competir en el mercado con un producto de calidad y de proximidad, resulta esencial mantener con los proveedores de la materia prima una relación estrecha y de confianza. **“El Buen Pastor no es ni el que más paga ni el que menos, pero cumple. No jugamos con el mercado: normalmente firmamos precios para un año completo, sin oscilaciones. Nos mojamos para lo bueno y para lo malo, por eso hay ganaderos deseando venir, aunque no tenemos hueco para todos”**, subraya su director. Explica que los veintisiete a los que actualmente recogen la leche se ubican en diversos lugares de Cantabria, dado que en sus puntos de aprovisionamiento tradicionales, el Valle de Toranzo y, en general, los Valles Pasiegos, cada vez quedan menos: **“En las cabeceras de las comarcas interiores, desgraciadamente, la leche está desapareciendo. Nos hemos tenido que expandir a la zona de Torrelavega, a la de Solares y a la costa para buscar la leche porque ahora es donde está”.**

Incluyendo los empleos indirectos –transportistas, comercialización, etc–

la empresa da trabajo a unas cuarenta personas, veinticinco de ellas en la fábrica de San Vicente de Toranzo. Nunca ha dejado de estar vinculada a esta comarca desde su fundación y probablemente no lo haga nunca, a pesar de que, como reconoce su gerente, podrían encontrarse argumentos empresariales que avalasen su relocalización: **“En 2010 hicimos una gran reestructuración de la empresa: naves, maquinaria, se modernizó absolutamente todo. En el Consejo de Administración se discutió la posibilidad de irnos a un polígono, con servicios de saneamiento, de agua, mejores accesos, sin problemas para crecer. Decidimos mantenernos en nuestra ubicación porque entendemos que de lo contrario perderíamos una parte de las señas de identidad de la empresa y que perjudicaríamos mucho al valle, porque habría cuarenta familias que se tendrían que ir de ahí”.** Con una perspectiva más general, cree que se puede ofrecer un mejor futuro al cada vez más despoblado interior de Cantabria: **“Si hubiera más facilidades para localizar fábricas en los pueblos, sobrevivirían mucho mejor. Así es el modelo alemán y yo creo que funciona”.**

Su condición familiar, la estrecha vinculación a un territorio y a un producto local durante todo un siglo

denotan que El Buen Pastor es una empresa con una idiosincrasia tradicional. Sin embargo, eso no ha sido un obstáculo para que haya estado en vanguardia de la innovación en el sector lácteo desde que en los años cuarenta fuera pionera en la producción de leche en polvo. Álvaro Ortiz también recuerda otros hitos, como que a principios de los setenta es la primera marca española que pone en el mercado leche UHT –uperizada– envasada en botella de plástico: **“De una gran calidad y sabor, pero de una dificultad técnica de elaboración muy grande en aquellos años. O más recientemente, también hemos sido los primeros en España en envasar leche ecológica en brik. Tecnológicamente hemos hecho cosas cuando nadie las hacía, aunque luego su desarrollo comercial no haya sido fácil”.** El reto es lograr mantener en el futuro esta visión innovadora que ha caracterizado su pasado.

El giro de tuerca que El Buen Pastor está llevando a cabo en este momento combina una innovación en el envasado y su compromiso con el medio ambiente. Recientemente ha sacado al mercado un nuevo envase sostenible, fabricado con el 86% de material renovable. El director general considera este paso como el primero para reducir el impacto ecológico, pero no el último: **“El siguiente, en cuatro o cinco años, será eliminar la capa de polietileno y llegar a un envase reciclable y sostenible al cien por cien”.** Desde su punto de vista, además de la importancia que tiene la preservación medioambiental, hay razones estratégicas para continuar adentrándose en lo que se podría denominar ‘mercado ecológico’: **“Es donde nos queremos enfocar porque creemos que es la alimentación del día de mañana. Igual que acertamos cuando sacamos la leche ecológica, que nos ha costado desarrollarla veinte años y que al consumidor también le ha costado asumirla, creo que habrá otro tipo de productos lácteos ecoló-**



NACHO CUBERO

La amplia gama y la apuesta por los productos con sello ecológico son dos de las claves estratégicas de la empresa.

gicos y nosotros ya tenemos la materia prima, que es lo importante”.

Una pequeña firma puede llegar a contar con la ventaja de tener mayor flexibilidad y agilidad que otra de grandes dimensiones a la hora de desarrollar e implementar estas innovaciones. Pero la principal barrera con la

tenemos grandes patrimonios, tenemos una gran empresa. Todo lo que ha ganado esta familia lo ha invertido en ella. En determinados momentos ha habido que hacer grandes inversiones que han requerido grandes esfuerzos, como un reparto de dividendos muy bajo. Se ha capitali-

COVID-19 El Buen Pastor no ha visto reducida su facturación, que ronda los 14 millones de euros. Alvaro Ortiz constata que, a diferencia de lo que han sufrido muchas otras empresas, ellos han incrementado las ventas: **“Hemos crecido entre un 10 y un 12%, a pesar de que en la hostelería, que es aproximadamente el 20% de nuestro negocio, se ha bajado prácticamente a cero. Se ha compensado con que la gente en sus casas ha consumido más y, sobre todo, ha ido más al mercado de proximidad, donde la competencia de la marca blanca es menor. En general, todas las marcas de fabricante han crecido frente a las de distribución. Yo creo que el concepto calidad ha salido ganando”.** No obstante, ante el incierto futuro que se presenta prefiere ser cauto y esperar a que vaya aclarándose: **“Creo que vamos a estar en una sociedad distinta, que obligará a razonar de otra manera. Nosotros queremos seguir creciendo, pero no a costa de cualquier cosa, sino a partir del producto de calidad y local”.**

J. CARLOS ARRONDO

El Buen Pastor recoge leche de 27 explotaciones que se ubican en distintos lugares de Cantabria, dado que el descenso en el número de ganaderos en sus puntos de aprovisionamiento tradicionales –El Valle de Toranzo y, en general, los Valles Pasiegos– ha obligado a la empresa a buscar la materia prima más lejos.

que se enfrenta es que suelen necesitar notables inversiones que no siempre están al alcance de su capacidad financiera. Si El Buen Pastor ha conseguido durante todas estas décadas allanar ese camino ha sido porque la familia Ortiz ha logrado unir su proyecto vital al de su compañía, tal y como describe su director: **“Nosotros no**

zado la empresa, se ha hecho un patrimonio que indudablemente hoy tiene un valor y no necesitamos acudir a los bancos. En mi opinión, en el desarrollo de empresas de este tipo estás muerto si tienes que ir por ahí a pedir financiación”.

Su situación financiera es óptima y en plena crisis por la pandemia de la