Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

LA LECHERIA ARGENTINA

REALIDAD Y POTENCIALIDAD DE UN SECTOR ESTRATEGICO PARA EL AGRO Y EL PAIS

María Clara Schlusselblum
Legajo 18.263

Mentor:

Cristina Lippi

Buenos Aires
Agosto de 2010

Resumen

Hoy en día la lechería mundial le abre un juego único al sector lechero argentino. A nivel mundial, la demanda se proyecta en aumento fruto del aumento de población, el aumento de consumo per capita y la continua urbanización, entre otros; y la oferta, si bien creciente, producto de mejoras tecnológicas que generan aumentos significativos en la productividad, no alcanza para cubrir esa creciente y continua demanda. Esto trae como resultado precios internacionales nunca vistos que alcanzan altos niveles.

La lechería argentina debe aprovechar esta oportunidad y proyectarse como player mundial ya que cuenta con el potencial necesario para aumentar su oferta, satisfacer el mercado interno y colocar su excedente (enorme) en el negocio internacional.

La presente tesis intentará demostrar que el sector cuenta efectivamente con el potencial necesario para hacerlo y dilucidar cuáles son los desafíos que se le presentan para poder hacerlo.

Palabras claves: Lechería Argentina, Exportar, Competitividad, Cadena Láctea.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Agradecimientos

a Cristina Lippi, por su apoyo y dedicación constante

a Alex y a Juani, sin ellos esta tesis no existiría

a Cristina Wirth, por cuatro años de trabajo perfectos

a cada uno de mis ocho hermanos, son increíbles

a mamá y a papá, estoy orgullosa de ustedes

y a mis amigas, son la familia que uno elige.

Universidad de
SanAndrés

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN **4**
1. PLANTEO DEL PROBLEMA 4
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 8
2.1 Central 8
2.2 Sub-preguntas 8
3. OBJETIVOS 8
3.1 Generales 8
3.2 Específicos 8
4. RAZONES DE ESTUDIO 9
5. MARCO TEÓRICO 9
5.1 El Diamante de Porter 9
5.2 Definición de conceptos 10
5.3 Quién es quién en el escenario mundial 11
5.4 La lechería argentina 12
6. METODOLOGÍA 13
6.1 Tipo de Estudio: Exploratorio 13
6.2 Método de recolección de datos 13
CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE SITUACION **15**
1. LA LECHERIA MUNDIAL 15
1.1 Breve reseña 15
1.2 Características Actuales 16
1.3 Actores más importantes 17
1.4 Análisis de la Demanda 19
1.5 Análisis de la Oferta 20
2. LA LECHERÍA ARGENTINA 25
2.1 Breve reseña 25
2.2 Situación actual 26
2.3 La cadena láctea 31
2.4 ¿Qué significa exportar leche? 36
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD **42**
1. EVALUACION CUANTITATIVA: La estructura de costos. 42
1.1 Contra quién se compara la lechería argentina 42
1.2 Comparación de costos de producción argentinos con otros países 45
2. EVALUACIÓN CUALITATIVA: Aplicación del Diamante de Porter. 49
2.1 Factores condicionantes 49
2.2 Condiciones de la demanda 55
2.3 Industrias relacionadas y de soporte 58
2.4 Estrategia, estructura y rivalidad entre las firmas 61
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES **65**
1. ¿Es competitivo el sector lechero para exportar? 65
2. ¿Cuáles son los desafíos que se le presentan si esto es viable? 67
BIBLIOGRAFÍA **70**

Universidad de San Andrés

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. PLANTEO DEL PROBLEMA

"You can´t control what happens to you,
but you can control what you do about it"
Sean Covey (1998)

La lechería es una actividad que tiene más de un siglo y medio de presencia en la Argentina. A nivel mundial, el desarrollo tecnológico logrado en el sector –tanto a nivel de producción primaria como industrial– lo ubica dentro de los más competitivos y prometedores. Paralelamente la globalización, la caída de subsidios en los países tradicionalmente exportadores de lácteos y el aumento de la demanda mundial especialmente de los países de Asia brindan una histórica oportunidad a la lechería argentina, que se ratifica por el desempeño exportador que ha logrado en los últimos años.

Lamentablemente, algunas coyunturas externas, pero en su mayoría propias del sector, referidas a la falta de organización de la cadena láctea, la sequía que asoló el último año, los vaivenes en el precio que percibe el productor lechero y la intervención gubernamental en materia de regulaciones y subsidios, generan incertidumbre sobre el futuro y los planes de inversión. Esto se ve agravado a partir del costo de oportunidad de la tierra y la alternativa de otras actividades más simples y seguras como la agricultura en general y la soja en particular.

A pesar de ello existe un fuerte compromiso en la mayoría de los productores e industriales lácteos. Tanto productores como el resto de los actores de la trama láctea deciden todos los días cuánto están dispuestos a apostar todavía por la lechería. El Plan Estratégico Lechero, elaborado en conjunto por distintas partes de la cadena láctea, es un claro ejemplo de ello.

Un fuerte proceso estructural en los sectores lácteos se está observando a nivel global. La tendencia a la concentración se está dando en los establecimientos lecheros (menos pero con más escala) pero también a nivel industrial. La situación de

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

crisis mundial ha hecho desaparecer a numerosos productores a lo largo de todo el mundo y según estimaciones de la Federación Internacional de Lecheros (FIL), los países tradicionales (Unión Europea, Estados Unidos y Australia, a excepción de Nueva Zelanda) no llegarán a cubrir la demanda mundial, que, además, se espera continúe en aumento.

Las proyecciones para la **oferta** mundial de productos lácteos irán en aumento, apoyadas en los incrementos en la producción basados, principalmente, en las mejoras obtenidas en lo que a productividad se refiere. Se proyecta, asimismo, un aumento del potencial de la oferta en los países en desarrollo estimulados por la inversión y la reestructuración, generando una producción creciente y mejores vínculos de mercadotecnia nacional, colocando a estos países en una posición competitiva mas fuerte en los mercados regionales y globales. (FAO - OCDE, 2009)

A nivel mundial se espera un aumento de la **demanda**, sobre todo en los países en desarrollo, impulsada por un incremento del ingreso y de la población, así como también cambios en los hábitos y preferencias de los consumidores en cuanto a la dieta alimentaria y aspectos sociales como la creciente urbanización. Se estima que la demanda crecerá a razón de un 2% anual, basada en dos causas primordiales, un 70% se debe al aumento de la población mundial y en un 30% a un aumento del consumo per capita. (PEL, 2007)

Según la misma proyección de la FAO – OCDE, se espera que las exportaciones mundiales de lácteos crezcan en todos los productos y que solo unos cuantos países en desarrollo logren minar las tradicionales proporciones exportadoras de los principales actores mundiales. Empero, dado que se espera una tendencia favorable para la leche en polvo y otros productos de valor agregado, es que se presenta una oportunidad única para países del MERCOSUR como ser Brasil, Argentina y Uruguay, de plantear un desafío frente al dominio de los exportadores tradicionales.

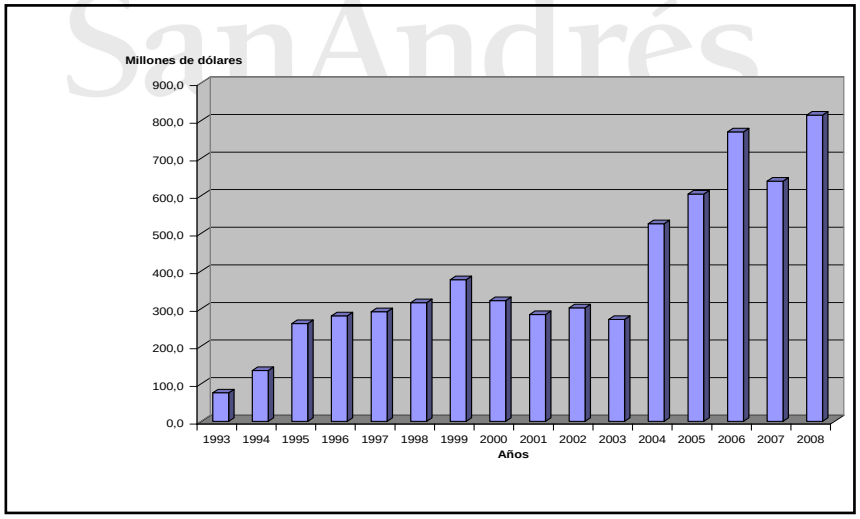
En este sentido, las proyecciones agrícolas hacen alusión a una situación impensada, si bien las exportaciones mundiales aumentarán (crecerán de manera más rápida que la producción de leche), las participaciones en el mercado de los principales y más tradicionales exportadores de productos lácteos irán en disminución ya que, exceptuando a Nueva Zelanda, todos los demás verán retrotraída su oferta lechera para el resto del mundo.

Universidad de San Andrés

La situación en la que convergen todas estas variables es única y también así lo es la oportunidad que entonces se presenta. El sector es plenamente conciente de ello y entiende su posibilidad en el rompecabezas mundial: como se afirma en el Plan Estratégico Lechero con miras al 2020, la visión de la cadena láctea argentina es lograr "una lechería competitiva, en desarrollo permanente y con sustentabilidad económica, social y ambiental, para abastecer a Argentina y *el mundo*." También en el mismo documento de trabajo entiende entre sus puntos de misión el hecho de "satisfacer de forma adecuada y permanente el mercado interno y *alcanzar una alta participación en el externo*." El objetivo es lograr alcanzar partes iguales para el mercado interno y el de exportación (50% para cada uno), una meta más que desafiante.

El sector cuenta con un historial exportador que se mantiene ininterrumpidamente hace 19 años, y promete ir en aumento. SanCor, la segunda industria láctea argentina (3.000.000 litros/día), logró con éxito el primer lugar en el sector como mayor exportador de productos lácteos, alcanzando los 221 millones de dólares en el año 2008.

GRAFICO 1.1: Evolución de las exportaciones de productos lácteos y huevos. Período 1993 – 2008.

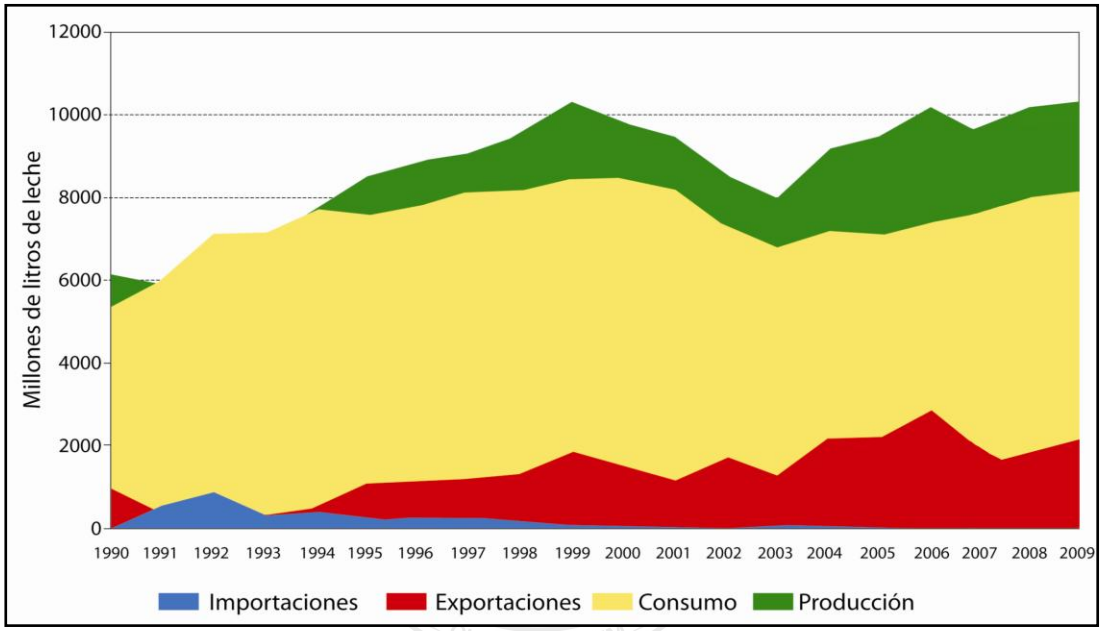


Fuente: Elaboración propia con datos INDEC, 2010.

Además, como se observa en el siguiente gráfico, el perfil exportador de nuestro país está apareciendo de manera cada vez más clara. Al comparar la evolución de la

producción, el consumo, las importaciones y las exportaciones de la Argentina, el nuevo paradigma sale a la luz.

GRAFICO 1.2: Evolución de la producción, el consumo, exportaciones e importaciones de leche y lácteos en la Argentina. Período 1990 – 2009.



Fuente: CIL, 2010.

Universidad de San Andrés

Como afirma Roberto Bisang (2008a), "el desarrollo económico (y la propia historia) de la Argentina guarda una estrecha relación con la explotación económica de los recursos en general y, en particular, con las producciones agropecuarias."

La lechería argentina, entendida desde una mirada integral y sistémica, cuenta con el potencial necesario para convertirse en un jugador clave de la lechería mundial. Más allá de posibles coyunturas desfavorables, puede aunar esfuerzos, entender sus desafíos y lograr transformarse en una pieza clave de la economía nacional generando empleo, divisas y desarrollo para la Argentina.

La coyuntura es clara: en palabras de la FAO "los países en desarrollo alimentan el aumento en la producción de lácteos, pero solo unos cuantos participan en la expansión de las exportaciones." (FAO, 2008). Esperemos que Argentina lo haga.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Central

¿Qué desafíos se le presentan a la Lechería Argentina para convertirse en un actor clave de la lechería mundial?

2.2 Sub-preguntas

¿Cómo es la situación actual de la Lechería Argentina? ¿Qué causas llevaron a esta situación?

¿Qué consecuencias se esperan a futuro? ¿Qué puede hacerse para revertir esas consecuencias?

¿Qué potencial presenta la Lechería Argentina? ¿Es competitiva con respecto a otros países? ¿Puede ese potencial llevarla a convertirse en una pieza clave del engranaje mundial? ¿Qué necesita para llevarlo a cabo?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3. OBJETIVOS

3.1 Generales

Comprender y establecer los Desafíos que se le presentan a la Lechería Argentina para convertirse en una pieza clave de la Lechería Mundial.

3.2 Específicos

Entender la situación actual de la Lechería Argentina y las causas de la crisis en la que se encuentra inmersa.

Intentar dilucidar qué consecuencias se esperan esta situación produzca y cómo pueden evitarse.

Establecer las potencialidades que presentan la Lechería Argentina como sector y cómo puede, a través de ellos, convertirse en una pieza clave a nivel mundial.

4. RAZONES DE ESTUDIO

En lo personal, siempre me sentí de alguna manera relacionada con el sector lechero dado que trabajé en eventos relacionados con esta actividad. La lechería combina la actividad biológica con el desarrollo de la más alta tecnología. En su agenda existen desafíos a nivel ambiental, de seguridad alimentaria, del costo de la tierra pero también grandes oportunidades. Su competitividad y potencial me han llamado siempre poderosamente la atención.

Creo que a pesar del momento de incertidumbre y crisis, que golpea no sólo a esta industria, el sector cuenta con todo lo necesario, si logra unificar fuerzas, intereses y conflictos, para convertirse en un actor clave en el escenario mundial.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5. MARCO TEÓRICO

5.1 El Diamante de Porter

Para realizar la investigación, el marco teórico de la misma se referirá a conceptos de competitividad establecidos por Michael Porter en su paper "The Competitive Advantage of Nations" (1990) del que se desprende su famoso Diamante. Su principal tesis se refiere a que "la prosperidad nacional no se hereda, se crea". Y rompiendo con el hermetismo de viejos paradigmas clásicos afirma que ella depende únicamente de la capacidad de la industria para innovar y crecer en calidad, más allá de la cantidad de recursos naturales, tradición, tasas de interés y cambio, entre otros. En el mundo actual no quedan dudas de la veracidad de la hipótesis de Porter, dada la competitividad de países como Japón que careciendo de recursos naturales que lo soporten han logrado desarrollarse en industrias impensadas a base de esfuerzo, estrategia, valor agregado y capacidad de análisis.

El diamante de Porter se refiere a cuatro atributos que tanto de manera individual como sistémicamente constituyen el diamante de ventaja nacional, ellos son:

1. Factores condicionantes: relacionados con la industria en cuestión y a la nación en particular. Se refieren a infraestructura, cuestiones laborales y factores de producción, entre otros.
2. Condiciones de la demanda: Situación interna y mercado externo. Requisitos y necesidades a cubrir de dicha demanda. Composición, gustos y preferencias.
3. Industrias relacionadas y de soporte: Fundamentales para dar sustento, competir y proveer a la industria en cuestión.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: maneras de hacer Management, de gestionar una empresa, cómo son creadas y organizadas, políticas de compensaciones, sistemas de producción, naturaleza de la competencia, distribución geográfica.

También se analizará el rol que Porter otorga al gobierno, al considerarlo como un catalizador y un constante desafío para la innovación para la industria. Así el gobierno deberá centrarse en (1) crear factores especializados, (2) evitar intervenir en cuestiones monetarias, (3) garantizar productos seguros que alcancen estándares ambientales, (4) limitar la cooperación directa entre rivales industriales, (5) promover objetivos que lleven a un desarrollo sustentable, (6) des-regularizar la competencia, (7) rechazar el comercio manejado.

5.2 Definición de conceptos

Utilizaré el concepto de Porter de lo que significa una industria nacional exitosa internacionalmente como aquella que "posee ventajas competitivas en comparación con sus competidores mundiales." Tal definición será clave a la hora de entender los desafíos del sector lechero si quiere competir a nivel internacional y en el momento en que comparemos la estructura de costos del sector local con la de otros países. También será fundamental entender la idea de sostener dichas ventajas competitivas en el tiempo para así lograr sustentabilidad.

"La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional." (Porter, 1990)

5.3 Quién es quién en el escenario mundial

La organización más importante a nivel mundial es de carácter global y es conocida por sus siglas **FIL** (en alusión a "Federación Internacional de Lechería"). La FIL es, en palabras de su Director General Christian Robert, una organización global sin fines de lucro que tiene como misión representar al sector lácteo a nivel mundial y constituir la mejor fuente de conocimientos y asesoramiento técnico y científico para lograr el desarrollo y la promoción de la leche y de los demás productos lácteos.

La **FIL** es la única organización láctea verdaderamente global (se encuentra presente en 56 países, que representan algo más del 86% de la producción mundial de leche) y a ella acuden gobiernos y legisladores para elaborar políticas y reglamentaciones. Sus informes y disposiciones tienen un alto alcance. A su vez, cuenta con una red mundial de 1.200 expertos que funcionan en áreas vinculadas a Nutrición, Salud, Seguridad e Higiene. Se encuentra altamente comprometida con el cuidado del medio ambiente y con el desarrollo de políticas sustentables.

IFCN es una red mundial de investigadores sobre productos lácteos cuya misión es crear un mejor entendimiento de la producción de leche a nivel mundial. Utilizan el análisis de datos de todo el mundo para detectar tendencias y crear conocimiento que guíe a los actores del sector en el proceso de toma de decisiones. Se centra en estudiar los costos de producción.

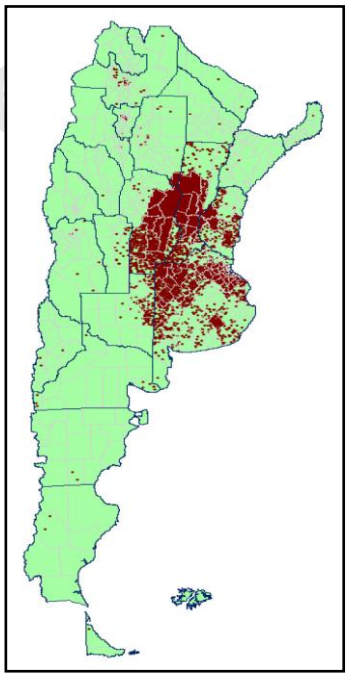
El **Rabobank Group,** es el principal banco analista del sector, por la calidad de sus informes y dada su intervención en todas las M&A de compañías lácteas en todo el mundo ya que cuente con un departamento especializado en el sector lácteo.

La **FAO** (La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) coordina y conduce actividades en el ámbito internacional dirigidas a erradicar el hambre, actuando como un foro neutral donde todos los países se reúnen en pie de igualdad para negociar acuerdos y debatir políticas. Es también una fuente de conocimientos y de información. Su publicación de proyecciones agrícolas 2009 – 2018, publicada en conjunto con el **OCDE** (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) será fundamental para esta investigación.

5.4 La lechería argentina

La lechería en la Argentina ha tenido siempre un rol fundamental en el sector del campo en particular y en el país en general. El abastecimiento del mercado interno (gran consumidor de productos lácteos) en un principio, y los crecientes volúmenes de exportación, en una etapa más contemporánea, brindaron crecimiento, trabajo y divisas otorgando desarrollo y sustentabilidad.

Según datos del **SENASA** a Diciembre de 2008, existen en Argentina 11.800 tambos, habiendo en promedio 180 vacas por tambo. Las principales cuencas lecheras se encuentran en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba.



Fuente: SENASA, 2008

Como afirma el Ing. Agr. Miguel Taverna, Coordinador del Programa Leches del INTA en varios documentos de su autoría, se está dando un fenómeno de conglomeración si se analizan las series históricas que explican cómo con el tiempo si bien disminuyeron la cantidad de establecimientos lecheros en el país, la cantidad de vacas se ha mantenido más o menos estable, y la cantidad de vacas por tambo ha aumentado notablemente: en 1988 era de 66 vacas por tambo y ahora alcanza, en promedio, las

180. Evidentemente, como muestran los indicadores de estructura, los tambos han ganado en escala.

Con el objetivo de mantener políticas de crecimiento cuantitativo y cualitativo del sector, referentes de la industria y de la producción vienen trabajando en lo que han llamado el "Plan Estratégico Lechero (2007-2020), que propone medidas estratégicas de largo plazo para lograr el objetivo planteado. En una primera etapa se analizaron los escenarios futuros para la lechería mundial para poder saber dónde están parados y aunar criterios en relación al punto de partida del proceso. En una segunda etapa se realizó un análisis FODA y en una tercera se desarrolló la visión, misión y los valores para la cadena que permiten aproximar la esencia de dónde se está, a dónde se quiere llegar y qué camino hay que recorrer para lograrlo. Plantearse objetivos claros siempre es un punto de partida necesario. Y en una última etapa se definieron las líneas estratégicas para poder consensuar los aspectos más importantes de la ejecución de dicho Plan Estratégico.

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Estudio: Exploratorio

El presente estudio intentará dilucidar cuáles son los desafíos que le espera al sector lechero argentino si quiere lograr su competitividad a nivel local para luego proyectarse e intentar convertirse en un actor clave en el escenario mundial. Las miradas, visiones y paradigmas actuales deberán adecuarse a este nuevo paso y son ellas las que se desean detectar y analizar.

6.2 Método de recolección de datos

Para poder recolectar los datos pertinentes para la investigación planteada, esta investigación se basara en dos tipos de fuentes distintas.

Por un lado se realizará una **revisión documental** que refiera a documentos realizados por claros referentes del sector por medio de los organismos a los que ellos pertenecen. De esta manera, serán de vital importancia el Documento PEL

(Plan Estratégico Lechero 2008-2020), plan de largo plazo elaborado por un Consejo Asesor especializado y que busca lograr que la Cadena Láctea Argentina sea un sueño posible. Otro documento fundamental será su análogo de la Unión Europea, a través de su Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural, que incluye el plan lechero entre otras actividades llamado "Prospects for Agricultural markets and income ine the European Union (2007-2014)".

Para obtener datos referidos a exportaciones se utilizarán las series del INDEC y los análisis de Exportar (basados también en los datos del INDEC). Otros documentos a revisar se referirán a publicaciones del INTA, el SAGPyA y el SENASA.

A nivel internacional, se utilizarán las proyecciones agrícolas de la FAO – OCDE 2009 – 2018 y los documentos publicados por la FIL, CEPAL, Rabobank y FEPALE.

Por otro lado, se realizarán algunas **entrevistas de tipo cualitativo** que permitan conocer la opinión y visión de los especialistas del sector: para ello se entrevistará a Alejandro Sammartino, Director de la Revista Infortambo; Juan Ignacio Stefanoni de DeLaval, compañía de Infraestructura Tecnológica en todo lo que a tambos se refiere.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE SITUACION

1. LA LECHERIA MUNDIAL

1.1 Breve reseña

El consumo de leche comenzó en la historia de la humanidad hace alrededor de 11.000 años, luego de que el hombre lograra domesticar poco a poco a los distintos tipos de ganado: primero fue la vaca, en segundo lugar la cabra y en último lugar la oveja. La incorporación de la leche como alimento dentro de la dieta del hombre produjo cambios notables en su metabolismo con teorías y explicaciones relacionadas con la activación de genes asociados a la lactosa. (PNA, 2006)

Durante la Edad Antigua y la Edad Media el consumo de leche se vio dificultado por la imposibilidad de su transporte y de su conserva. Se consumía directamente luego de su ordeñe (bien temprano por la mañana) y solo se conservaba en forma de quesos. Posteriormente aparece la manteca como nuevo derivado lácteo, comenzando una expansión que mucho más adelante incluiría al yogurt y la leche en polvo.

La Revolución Industrial permitió mejoras en su transporte y conservación, y brindó la posibilidad de lograr su rápida llegada desde las zonas rurales hacía las zonas urbanas.

Pero el verdadero hito en la historia de la leche lo constituye el descubrimiento de la pasteurización en 1864 por el químico francés Louis Pasteur. El proceso consiste en el calentamiento del líquido para reducir la aparición de agentes patógenos que en él pudiera haber. Se trata de un proceso de esterilización parcial, que revolucionó la historia de la química y obtuvo aplicaciones muy beneficiosas para los alimentos. El proceso de pasteurización fue propuesto por primera vez para la leche en 1886 por el químico alemán Franz von Soxhlet y aplicado luego por Charles North en 1907. (Wilbey, 1993)

"El avance científico de Pasteur mejoró la calidad de vida al permitir que ciertos productos alimenticios básicos, como la leche, se pudieran transportar largas distancias sin que la descomposición los afectara." (Hayes, 1993)

Universidad de San Andrés

1.2 Características Actuales

La historia reciente de la lechería mundial se refiere a un cuento de idas y venidas acompañando los vaivenes de la economía mundial y la crisis global del 2008. Según las ya mencionadas proyecciones de la FAO-OCDE "la fuerte expansión en la demanda y una contracción en la oferta generada por el clima adverso y los altos costos de producción ocasionaron una escalada de los precios internacionales en 2007. La situación del mercado se revirtió en forma drástica en el transcurso de 2008, consecuencia hasta cierto grado lógica de una carrera sin precedente en los precios". La demanda internacional de productos lácteos cayó en picada a partir del reemplazo de los ingredientes lácteos por sustitutos más baratos en lo que se refiere a la producción de alimentos. La oferta mundial aumentó en respuesta a los fuertes incentivos que otorgaban los precios, en tanto que, como se observó, la demanda disminuía. La crisis económica mundial intensificó este proceso, haciendo caer todavía más la demanda y presionó haciendo descender los precios.

Luego de la crisis del 2008 y los vestigios que sacudieron también el 2009, donde numerosos tamberos a lo largo de todo el mundo vieron su negocio de toda la vida caer y donde la industria también sufrió un fuerte retroceso; hoy el panorama es distinto y más esperanzador.

El mercado internacional actual se ha desarrollado impulsado principalmente por la mayor inversión en tecnología y capacidad de procesamiento, así como en los tambos. La reciente crisis económica y la contracción crediticia a nivel internacional pueden limitar o suspender tales actividades en el corto plazo dada la incertidumbre que se generó. Pero, según las proyecciones de la OCDE, "estas inversiones retrasadas afectarán la velocidad de la expansión y el desarrollo de la industria, pero no su realización final." Así, prosigue, "las perspectivas para el sector de lácteos permanecen bastante brillantes en el mediano plazo, con un crecimiento estable de la demanda como característica principal. Se espera que los lácteos permanezcan entre los productos agrícolas cuyo consumo muestra las tasas más altas de crecimiento." (FAO-OCDE, 2009)

Como se retratará en profundidad en las secciones 1.4 y 1.5 de este mismo apartado referidos a la situación de la demanda y de la oferta, respectivamente, se esperan aumentos en ambas variables. El aumento en la oferta estará principalmente

propiciado por el aumento en la productividad fruto del esfuerzo de años de inversiones en tecnología y por la aparición de nuevos players productores de leche fuera de los históricos jugadores de la lechería mundial. Por otro lado, el aumento de la población y del ingreso, cambios culturales, fruto de nuevas tendencias que impactan en los gustos del consumidor y el aumento per capita del consumo de leche y otros productos lácteos conllevan como resultante un aumento sostenido de la demanda para los próximos años. El meollo de la cuestión radica en que la producción mundial no aumentará a la misma velocidad que la demanda y no logrará, según lo proyectado, cubrirla.

En lo que al precio internacional a largo plazo se refiere, éste parece congregarse hacia un equilibrio, determinado por los costos marginales de la producción de leche de los exportadores clave, excepto cuando los costos son distorsionados por injerencias gubernamentales, sean impuestos o subsidios. (FAO-OCDE, 2009)

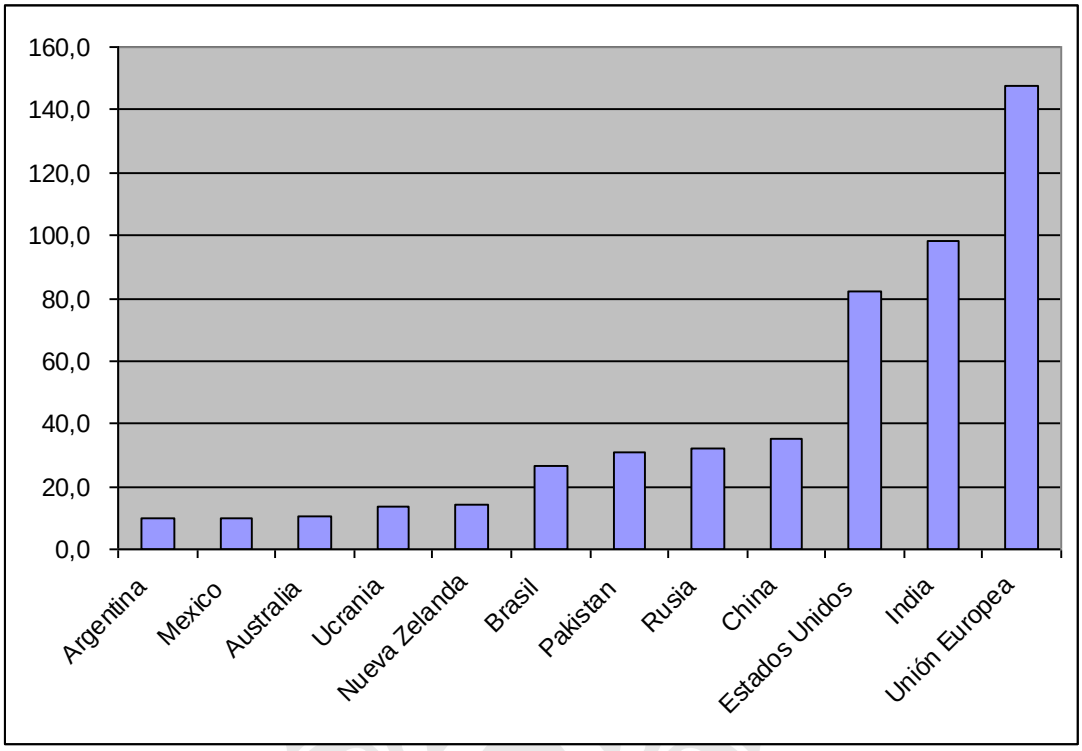
Sin embargo, a nivel global el comercio representa sólo el 7% de la producción mundial. Este hecho le da una gran volatilidad a los precios internacionales; pequeños cambios en la producción pueden dar lugar a importantes cambios en el volumen del comercio y los precios. (James et al, 2007).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1.3 Actores más importantes

En el escenario mundial existen países que juegan el papel de actores tradicionalmente protagónicos y otros que han emergido como nuevos players en el último tiempo. Dentro de los bloques y países tradicionalmente productores de leche y productos lácteos encontramos a la Unión Europea, Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia. Con apariciones secundarias encontramos a la Argentina y México. Pero es interesante destacar a nuevos países que han aparecido como big players aún cuando su capacidad de exportación sea en algunos casos cuasi nula, como ser, India, China, Rusia, Pakistán, Brasil y Ucrania.

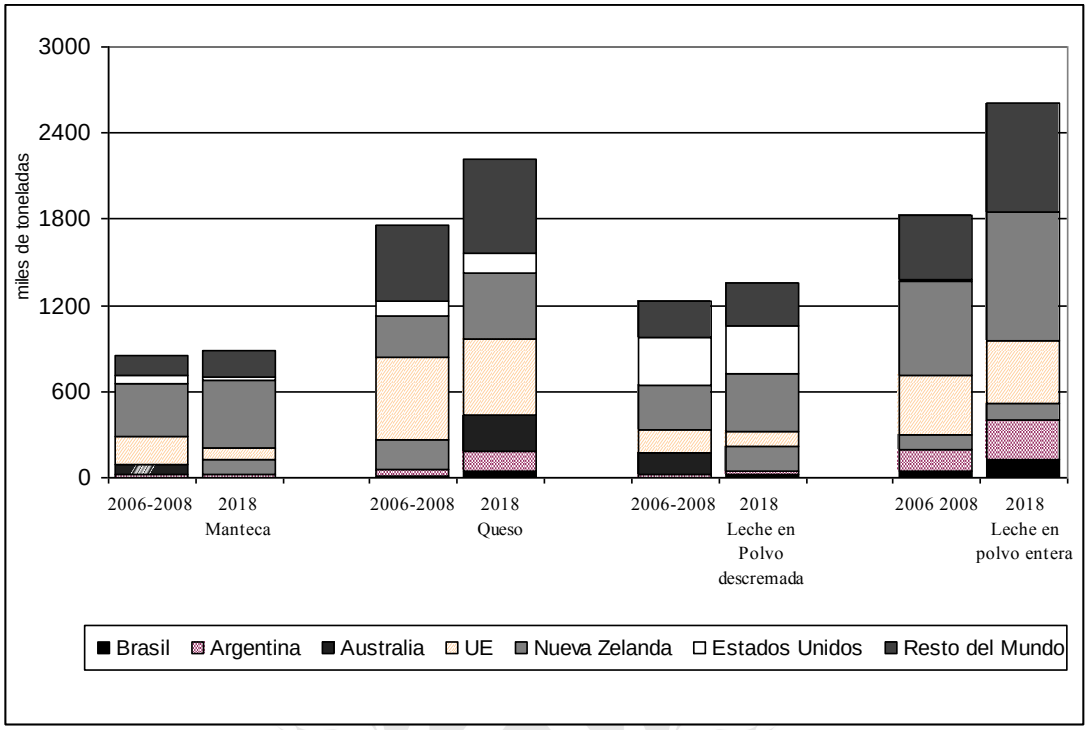
Gráfico 2.1: Principales países productores de leche, en millones de toneladas. Año 2008.



Fuente: Elaboración personal en base a datos FAO - OCDE, 2009.

Sin embargo, más allá de los niveles de producción alcanzados por algunos países son solo unos pocos los que ingresan en el mercado internacional y participan del juego de las exportaciones, como se aprecia en el **Gráfico 2.2**. Los principales países exportadores de leche y productos lácteos (manteca, queso, leche entera y descremada en polvo, principalmente) incluyen a los ya mencionados tres países tradicionales y al bloque europeo, también claro exportador de larga data. Asimismo debe destacarse también la importancia que implica que además de los cuatro exportadores históricos figuren la Argentina y Brasil dentro del esquema propuesto, hecho que intensifica el objetivo que persigue justificar esta tesina. Nótese la importancia de la lechería argentina dentro del mercado de exportación de quesos y leche entera en polvo, además de las alentadoras que resultan las proyecciones de esas exportaciones de esos mismos productos para el 2018.

Gráfico 2.2: Principales países exportadores de productos lácteos según producto exportado. Realidad 2006-2008 y proyección 2018.



Fuente: FAO - OCDE, 2009.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

1.4 Análisis de la Demanda

A nivel de la demanda mundial de lácteos el panorama no puede ser más alentador. Se espera que la creciente expansión en esta variable que se viene experimentando en el último tiempo se vea aún más incrementada. Según el último informe del Rabobank Group (2010), la demanda de leche ha superado las expectativas previstas para el primer semestre de 2010. Los países en desarrollo y la aparición de compradores no tradicionales como China e India, constituyen un fuerte motor para el crecimiento de la demanda.

En la vereda opuesta, la demanda actual sigue siendo débil en la mayoría de las economías avanzadas en general y en Estados Unidos en particular, ya que la recuperación del consumo luego de la crisis ha ido perdiendo impulso. (Rabobank, 2010a)

Este aumento de la demanda se explica también dado el incremento del ingreso y de la población, así como también cambios en los hábitos y preferencias de los consumidores en cuanto a la dieta alimentaria y aspectos sociales como la creciente

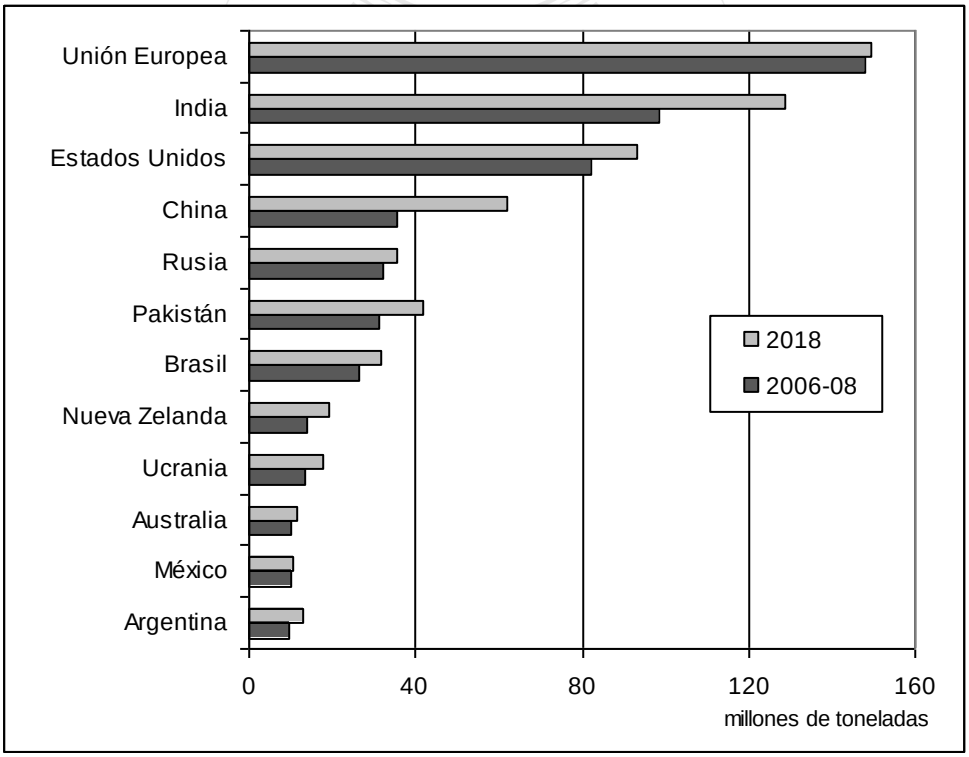
urbanización. Se estima que la demanda crecerá a razón de un 2% anual, basada en dos causas primordiales, un 70% se debe al aumento de la población mundial y en un 30% a un aumento del consumo per capita. (PEL, 2007).

La fuerza resultante de tantas directrices positivas constituye un combo explosivo en el que confluyen todas las causas mencionadas. Ante una demanda tan expansiva, el mundo lechero tiene que responder.

1.5 Análisis de la Oferta

Como ya se ha mencionado en la primer parte de esta tesina, las proyecciones para la oferta mundial de productos lácteos indican que ésta irá en aumento, basadas principalmente en los incrementos en la producción a causa de las mejoras que se esperan en la productividad.

Gráfico 2.3: Crecimiento de la producción de leche de 2006-2008 a 2018.



Fuente: FAO - OCDE, 2009.

Según las proyecciones de la FAO-OCDE, “en términos absolutos, se proyecta que la producción mundial de leche aumente 131 millones de toneladas entre 2008 y 2018.” Esta estimación se encuentra sujeta a las perspectivas y evoluciones económicas post-crisis 2008, claro está. Si se considera entonces, el escenario más pesimista (en caso de una recesión más profunda y una recuperación más lenta) la producción total sería menor en 2018 por 1,4% (12 millones de toneladas menos). (OCDE-FAO, 2009)

El aumento en la producción lechera estipulado encuentra su base en dos causas: la necesidad de satisfacer la creciente demanda y el aumento increíble experimentado en la productividad.

Las proyecciones en la oferta, empero, no llegan a cubrir las estimaciones de la demanda, generando el ya mencionado gap entre ambos valores, planteado en el Capítulo I en lo referido al planteo del problema; y eje central de esta investigación.

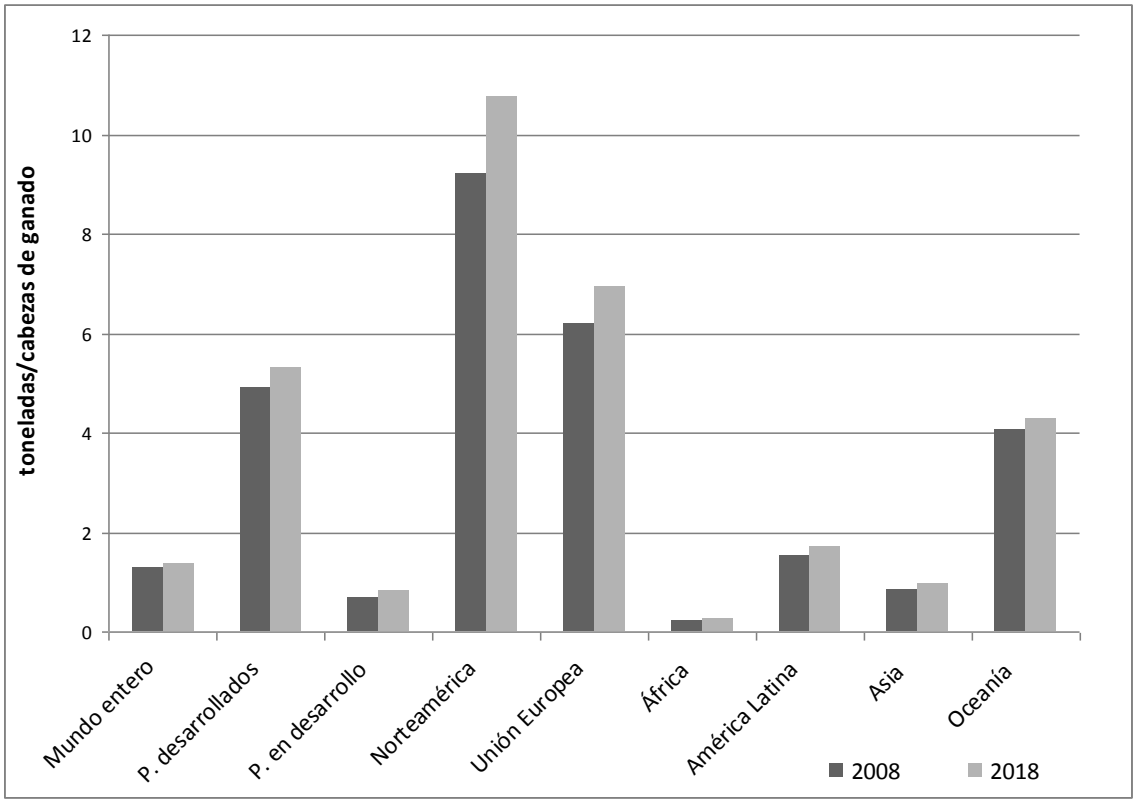
En lo que a productividad se refiere, los avances son notables, aunque claramente presentan diferentes vetas a lo largo del globo. El cierre de numerosos tambos y su consecuente concentración, y el importante incremento del ratio vacas/tambo contribuyen a esta variable.

Además, la OCDE-FAO considera que “la expansión de las manadas de vacas estará más y más limitada por las restricciones medioambientales y de agua en muchas regiones por lo que se anticipa que la producción adicional de leche provenga cada vez más del crecimiento de los rendimientos de leche por vaca.”

Como ya se mencionó, aún cuando los rendimientos aumenten en el promedio global y sea una perspectiva claramente positiva en el panorama mundial, existen fuertes discrepancias en las distintas zonas en cuanto productividad se refiere. Como se observa en el **Gráfico 2.4** que se encuentra a continuación, los rendimientos son dispares, aunque todos aumentan con el paso de la década proyectada. Los países de Norteamérica obtienen niveles altísimos, basando su producción intensiva en pienso (un derivado de los forrajes), seguido por Europa y Oceanía. Los países latinoamericanos prosiguen dejando a Asia y África en una escala menor. Recordemos que a la hora de evaluar a la Argentina dentro del grupo latinoamericano en el que ha sido incluida, debemos entender que se encuentra promediada con otros países latinoamericanos que obtienen rendimientos que no se comparan a las que se

obtienen aquí. Más interesante aún, observar las diferencias entre los países desarrollados y los que se encuentran en vías de hacerlo. La diferencia espectacular que los separa se encuentra, para la FAO-OCDE, en las inversiones tecnológicas en cuestiones relacionadas a los procesos productivos que realizan periódicamente los primeros y no los segundos.

Gráfico 2.4: Rendimientos de la leche por región. Comparativo 2008 con proyecciones 2018.



Fuente: FAO - OCDE, 2009.

Más adelante ahondaremos específicamente en la productividad lograda en el sector lechero argentino en particular.

Lo interesante de la cuestión es que se esperan cambios estructurales en lo que se refiere a la composición de los principales países exportadores en el contexto mundial. Esto se explica al entender lo que pasó en el sector a nivel mundial producto de las crisis que azotó al planeta desde fines del 2008 y de la que todavía quedan algunas secuelas. Tal crisis, originada en el sector financiero e hipotecario

pero que supo devastar la industria y varios sectores productivos a nivel mundial, también impactó de lleno en la lechería, generando cierres de tambos a lo largo de todo el globo y favoreciendo aún más al proceso de concentración que viene experimentando el sector desde hace varias décadas.

Una vez superada la crisis a nivel general y viendo mejoras también en el sector lechero en particular, el panorama mundial de la oferta experimentó un cambio fundamental.

Se proyecta, así, un aumento del potencial de la oferta en los países en desarrollo estimulados por la inversión y la reestructuración, esperando un aumento en lo que se refiere a la producción y la generación de mejores vínculos de mercadotecnia nacional, colocando a estos países en una posición competitiva mas fuerte en los mercados regionales y globales. (FAO - OCDE, 2009)

Siguiendo con las proyecciones de la FAO-OCDE, se estima que la mayor parte (81%) de la leche adicional se producirá fuera de la zona OCDE. Asia se convierte en el contribuyente principal (dada la expansión que se esperará en India, China y Pakistán) y América Latina llega a representar el 12% de la producción adicional de leche para 2018. Estos resultados se aprecian a grandes rasgos en el **Gráfico 2.3** que se ubica en este mismo apartado.

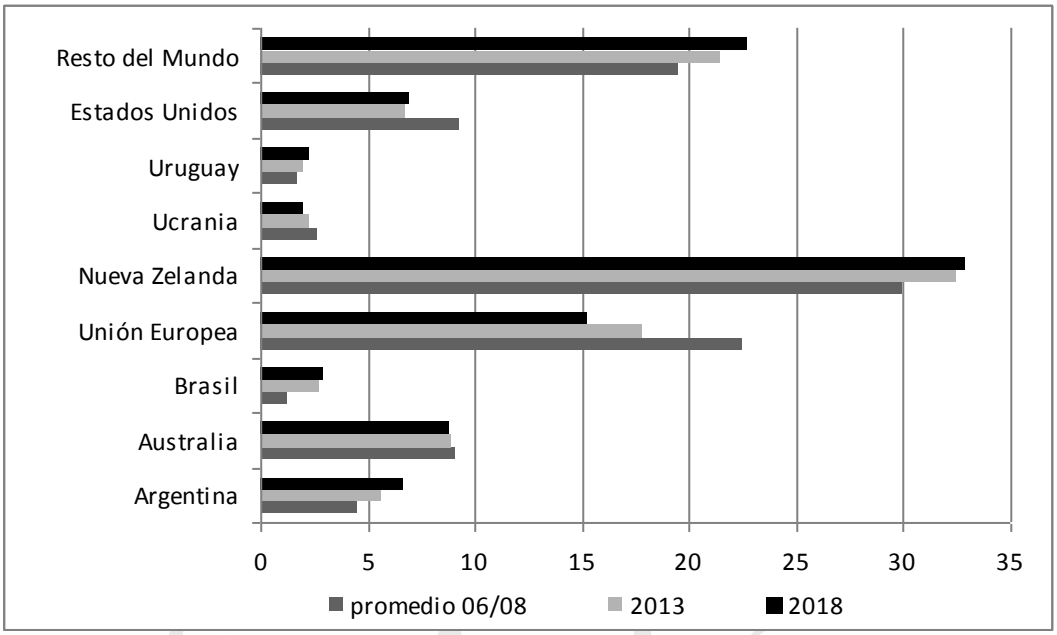
Sin embargo, las proyecciones están siendo cuestionadas con los resultados obtenidos a corto plazo en lo que se refiere al 2009 y lo que va del 2010. La producción de leche se encuentra en caída en las principales regiones productoras del mundo, a causa, principalmente de la baja en los precios durante el 2009 y el mal tiempo que azotó a Europa y Nueva Zelanda. En lo que se refiere a America del Sur, en la Argentina y en Uruguay se produjo un golpe profundo en la producción de leche durante el primer cuatrimestre del 2010. Chile representa una excepción, pero estamos hablando, claro está, de otro nivel de escala. (Rabobank, 2010a)

Empero, se considera que tales proyecciones deben tomarse como válidas en lo que se refiere al largo plazo, ya que estos primeros resultados se ven afectados por variables coyunturales de un momento puntual. El sector espera una mejora en lo que se refiere a la producción, donde los esfuerzos para lograr mayor productividad y escala brinden mayores resultados.

Universidad de San Andrés

A favor de la oportunidad que se le presenta a la lechería argentina, la Federación Internacional de Lecheros (FIL) da cuenta de que los países tradicionalmente productores (Unión Europea, Estados Unidos y Australia, con la excepción de Nueva Zelanda) no llegarán a cubrir la demanda mundial, que, como se indicó, se espera continúe en aumento.

GRAFICO 2.5: Proyecciones que demuestran a Nueva Zelanda como único país exportador tradicional que no pierde market share.



Fuente: FAO - OCDE, 2009.

SanAndrés

2. LA LECHERÍA ARGENTINA

2.1 Breve reseña

El nacimiento temprano de la lechería en la Argentina se produce luego de la Revolución de Mayo, con la llegada de los primeros inmigrantes europeos (españoles, vascos, ingleses, irlandeses) y adquiere un carácter en un principio meramente artesanal y de ordeñe directo.

La figura del lechero, vendedor ambulante que cargaba con grandes tarros de hojalata llenos de leche recién ordeñada, sería una figura paradigmática de la época de la Revolución de Mayo. Incluso se recuerda en los pueblos más alejados del interior de la provincia de Buenos Aires, la figura del lechero pero esta vez paseando con la vaca lechera por la plaza, ordeñando directamente a quien se lo pidiera.

"Esta incipiente lechería conservaba rasgos puramente artesanales, por lo que la industria lechera moderna de la Argentina reconoce su origen recién hacia principios del siglo XX, a través del sacrificio y espíritu innovador de grandes pioneros." (La Serenísima, 2008a)

No sería hasta ese entonces cuado la lechería empiece a adquirir los rasgos pujantes que hoy le conocemos. La incorporación de la tecnología, las primeras apariciones de los conceptos relacionados con seguridad alimentaria referidos no sólo a las condiciones de cría del ganado sino también a las condiciones de higiene y de ordeñe; expandieron un proceso de modernización y consolidaron al sector como una pieza clave del rompecabezas del siglo XX del campo argentino.

El siglo XX estuvo marcado en sus comienzos por la aparición del ferrocarril y del denominado tren lechero. Como nos cuenta la crónica de La Serenísima, "en sus comienzos, la leche se trasladaba en tarros transportados en vagones no refrigerados, de modo que la producción sufría las altas temperaturas, especialmente en verano. En el año 1911, un decreto dispuso que las usinas debían poner a disposición de los productores vagones refrigerantes, siendo de exclusiva responsabilidad del cargador poner el hielo necesario para el adecuado transporte." (La Serenísima, 2008b)

En 1886 llega por primera vez a la Argentina una desnatadora de leche que llevaba el nombre de su inventor, el ingeniero sueco De Laval (fundador de la reconocida compañía sueca que lleva su mismo nombre, líder indiscutido y de gran presencia en el país en lo que a infraestructura tecnológica se refiere). Con la introducción de la

desnatadora y las máquinas de vapor comenzaron a instalarse en el país las primeras fábricas lecheras.

También cabe destacar los aportes a la industria recibidos por Vicente Casares, el primer industrial lechero. Casares funda en 1889 “La Martona”, empresa láctea que revolucionaría el sistema de producción y distribución de leche, basándose en la utilización de modernos equipos que él mismo había adquirido en la Exposición Universal de París (Castro Nevares, 2005). "Con la fundación de La Martona llegaron al país las primeras desnatadoras centrífugas a mano, verdaderas máquinas antisépticas que no tardaron en transformar la industria mantequera". (Larguía, 1896 en Castro Nevares, 2005)

La leche se convirtió entonces en un producto de mayor calidad y valor, que atraviesa varios controles de calidad en su ordeñe y en su procesamiento; y hoy puede llegar a miles de hogares en toda la Argentina.

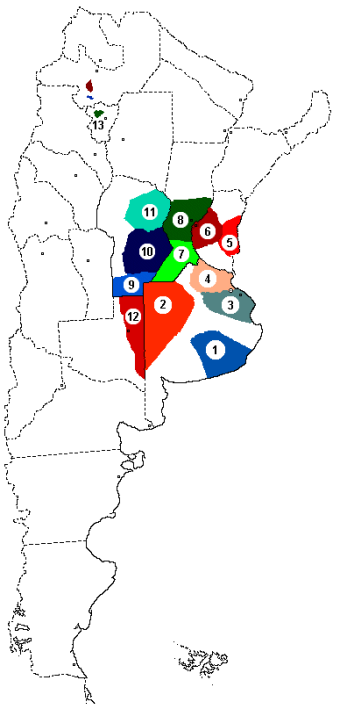
No es menor tampoco recalcar en las excelentes condiciones que posee nuestro país en lo que se refiere a relieve y clima. En palabras del CIL, “la llanura pampeana argentina es una perfecta combinación de clima y lugar donde el ganado lechero es criado en un ambiente ideal. Las vacas son alimentadas predominantemente con pasturas naturales apropiadas para una producción lechera de altísima calidad y reconocida internacionalmente.”

Hoy en día los factores clave que le permiten a Argentina ser un reconocido productor de leche a lo largo de todo el globo son la combinación propicia de su clima con sus pasturas, sumado a un adecuado manejo del rodeo lechero, así como también inversiones en equipamientos y nuevas tecnologías. (CIL, 2003)

2.2 Situación actual

El sector lechero argentino es uno de los más desarrollados en lo que se refiere a toneladas producidas y evolución tecnológica. “Argentina tiene un gran potencial de producción de lácteos, basado en sus recursos naturales, humanos y tecnológicos.” (James et al, 2007).

Sus principales cuencas lecheras se centralizan en las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, y en menor proporción en las provincias de Entre Ríos y La Pampa. También existen algunas cuencas muy pequeñas en las provincias del norte del país.



Fuente: SAGPyA, 2008.

Referencias:

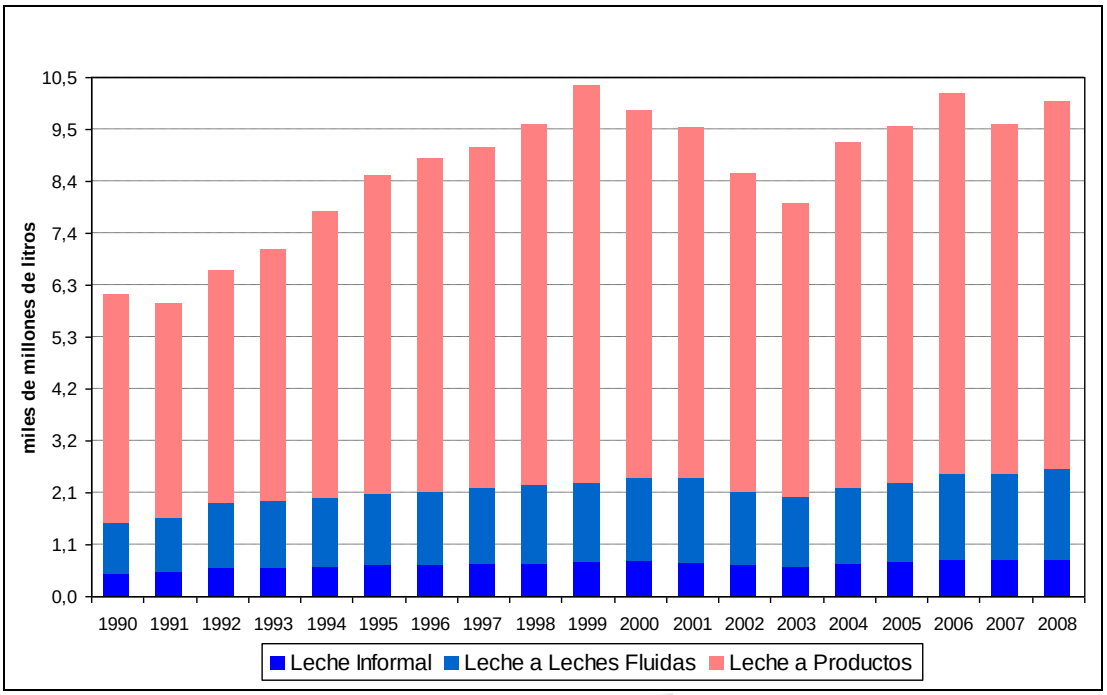
- Buenos Aires: 1. Mar y Sierras, 2. Oeste 3. Abasto Sur, 4. Abasto Norte.
- Santa Fe: 7. Sur, 8. Central.
- Córdoba: 9. Sur, 10. Villa María, 11. Noreste.
- Entre Ríos: 5. Cuenca "B", 6. Cuenca "A".
- La Pampa: 12. La Pampa.
- Tucumán: 13. Cuenca de Trancas.

El desarrollo que experimentó en los últimos años la lechería argentina es notable y muy alentador. Se debe, principalmente, a un intenso proceso de inversión en tecnología realizado a lo largo de toda la cadena, con el objetivo de lograr mayor calidad y productividad, para alcanzar status mundial. (CIL, 2003) El sector se encuentra hoy más que apto para jugar en las grandes ligas.

Según el mismo informe, "el aumento en la productividad puede apreciarse en función de que de los 40.000 tambos que existían en el año 1978 y que producían 5.056 millones de litros de leche por año, hoy se estima que la República Argentina cuenta con alrededor de 14.000 tambos con unas 1,5 millones de vacas en ordeño, que totalizaron una producción de casi 8.000 millones de litros de leche en el año 2003." Si actualizamos los datos a los últimos obtenidos (Senasa, 2008) encontramos 11.800 tambos con unas 1,8 millones de vacas y una producción de 10.200 millones de litros de litros de leche. Las mejoras obtenidas en lo que a productividad y al proceso de concentración (menos tambos, mayor escala) salen a la luz y son muy notorias.

Si miramos la serie productiva de leche en la Argentina en los últimos años encontramos una interesante evolución, marcada por los vaivenes económicos que ocurrieron en el último tiempo.

Gráfico 2.6: Evolución de la producción de leche en la República Argentina. Período 1990 – 2009, según destino de la leche. [1]



Fuente: Convenio Lechería SAGPyA, CIL Y FIEL, 2008.

SanAndrés

"La producción de leche en la Argentina ha manifestado un sostenido crecimiento hasta el año 1999. Con los datos de producción del año 2000 se estimaba para los próximos años una tasa de crecimiento anual del 3.95%. No obstante esta proyección, en los años 2001 y 2002 tuvo lugar una importante caída en la producción de leche como consecuencia directa de la recesión económica, la devaluación de la moneda nacional, la competitividad de los cultivos agrícolas. A esto se sumaron dificultades climatológicas, especialmente en la primera mitad del 2003." (CIL, 2003)

[1] La leche informal es aquella que se produce fuera del circuito industrial formal, que se estima en el 7% de la leche total. La leche fluida es aquella destinada a la elaboración de leches líquidas, y la leche a productos es la que se utiliza en la elaboración de productos sólidos, como ser quesos, manteca, leche en polvo, etc.

A partir de ese momento, se da un punto de inflexión donde la producción continúa en aumento hasta el 2006 aunque a un ritmo más desacelerado, fruto de una mejora en la ecuación lechera de producción (en la que cuentan el precio, la mano de obra, los costos asociados a la infraestructura y a la alimentación vacuna, los forrajes) aunque, como se observa, la cantidad de toneladas disminuye en 2007 ante la caída estrepitosa en el precio, año que el sector lechero recuerda con tristeza.

“Hace dos años, la sequía, la escasez de gasoil, las dificultades para entregar la leche y conseguir alimento por los cortes de ruta, insumos cada vez más caros, la poca respuesta de verdeos y pasturas, se conjuraban junto a un precio de la leche que apenas se movía y que rondaba los 0,80-0,85 pesos/litro. "Para colmo a diario se recibían noticias sobre la bonanza láctea que estaban viviendo nuestros vecinos con precios arriba de los 0,40 dólar." (Revista Infortambo, 2010d)

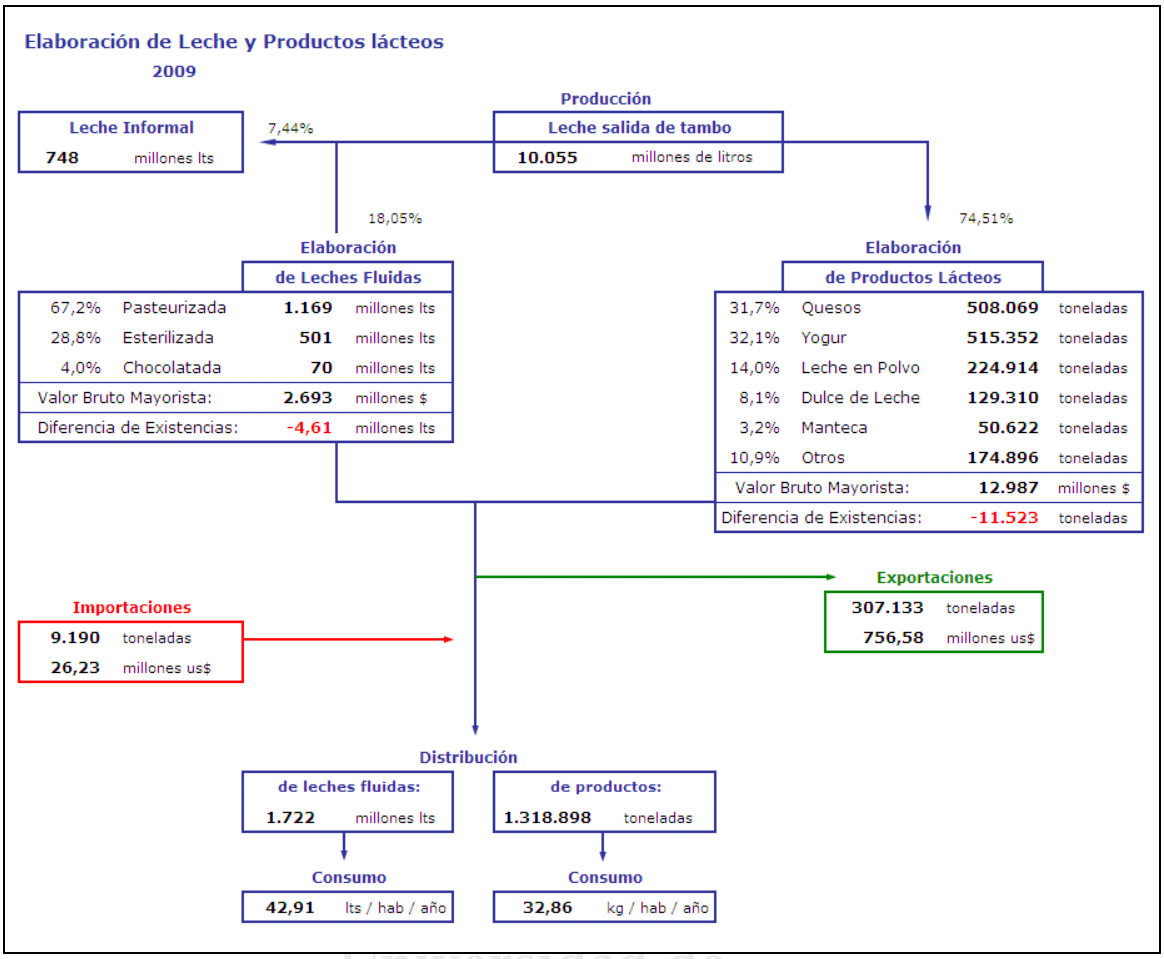
El 2008 refleja un claro repunte, ante los cambios ya descriptos en el apartado referido a la situación mundial, en especial con respecto a la oferta, la demanda y la estabilización del precio.

El 2009 encuentra a la cadena láctea en un punto clave. En la actualidad, los tambos evolucionan con los mejores márgenes en una década. La producción continúa en escalada y sigue aumentando con respecto a años anteriores, mejorando la oferta. Las exportaciones han alcanzado su pico máximo histórico e intentan seguir esta tendencia.

En cuanto al precio hoy las perspectivas son más que alentadoras. Los casi 80 centavos de peso que los tamberos cobraban por litro en agosto de 2009, se encaminan a un promedio de 1,20 pesos por litro (con picos de 1,40) lo que representa una suba del 50%; mientras que la industria alcanzó niveles impresionante al volver a estar bien abastecida y recibió en 2009 unos 11.100 millones de litros, un poco menos que el récord histórico de 11.320 alcanzado en 1999. (La Nación, 2010)

Universidad de SanAndrés

Diagrama 2.1: Cuadro resumen situación lechería argentina 2009.



Fuente: SAGPyA, 2010.

Universidad de SanAndrés

Ningún tambero a comienzo de este año podía entrever que la suba del precio de la leche tendría en junio un promedio de $1,4 el litro y de hasta 1,5 para la comercializada por los pooles de venta. Es cierto que en las últimas semanas, la debilidad del dólar impactó en la baja el valor de la leche en polvo. Se llegó a un techo en el precio al productor y seguro habrá una baja estacional. (Revista Infortambo, 2010d)

Para lo que sigue del 2010 la producción estará muy estacionada por lo que el sector deberá procurar mantener fluidas las exportaciones para evitar posibles cuellos de botella ya sufridos en el pasado. Sin retenciones ni restricciones a las exportaciones es posible culminar el año con un crecimiento histórico en la producción sin perjudicar la rentabilidad de la cadena láctea. (Revista Infortambo, 2010d)

Dado que desde hace ya varios años la producción supera al consumo interno, y que el potencial de crecimiento de la oferta excede significativamente a las proyecciones de incremento de la demanda interna, se puede concluir que el futuro desarrollo de la lechería argentina estará condicionado en gran medida por el escenario internacional de la producción y el comercio de productos lácteos y por el contexto que se cree en nuestro país para promover las exportaciones del complejo. (James et al, 2007).

2.3 La cadena láctea

El complejo lácteo en Argentina se caracteriza por presentar una estructura primaria conformada por un elevado número de tambos, localizados en las ya nombradas diversas cuencas lecheras, una industria procesadora estratificada, que tiene como principal particularidad la presencia de pocas grandes empresas y varios centenares de pequeñas y medianas compañías.

La producción se encuentra localizada principalmente en la región pampeana y la cadena genera 30.000 puestos de trabajo directos en el sector industrial y aproximadamente una cantidad similar en el sector primario. (Stefanoni, 2008)

La industria láctea cuenta con 848 plantas industriales y 30.000 empleados, es la tercer industria de alimentos del país y participa con el 12% del producto bruto del sector alimentario (Mozeris, 2005).

Se caracteriza por presentar una estructura en la que coexisten por un lado un gran número de pequeñas empresas, muchas de ellas artesanales y que operan en el circuito informal de producción, con un reducido peso económico; y por el otro, algunas pocas grandes y medianas empresas multiplantas y multiproductos responsables de la mayor parte de la producción. (Corradi, 2005).

El sector lácteo está compuesto por una serie de actores con intereses diferenciados (productores, tamberos, comerciantes, industriales, profesionales asesores), que es necesario articular para lograr un aumento de su competitividad en condiciones de sustentabilidad. (Mones Cazón et al, 2007)

Universidad de San Andrés

Se dividirá, a fines prácticos a la cadena en dos grandes sectores: producción primaria e industria.

En lo que se refiere a la **producción primaria**, ya se ha hablado en el presente trabajo de los 11.800 tambos distribuidos a lo largo de todo el país (SENASA, 2008). En dichos tambos se combinan, principalmente, sistemas pastoriles o semi-pastoriles. Existen distintos tipos de tambos: megatambos, tambos medianos y pequeños e incluso tambos no constituidos como tales sino como pequeñas explotaciones informales.

Es de destacar el esfuerzo realizado por este eslabón de la cadena en incorporar innovaciones tecnológicas y productivas, como fueron y continúan siendo: la suplementación de la alimentación animal mediante la incorporación de rollos y balanceados, cría del ganado separándolo según el fin del animal: leche o ganadería (en la Argentina no existen las vacas "doble propósito" como si lo hay en otros países), incremento del uso de inseminación artificial, incorporación de líneas de ordeñe así como también uso de equipos de frío, de manera que la leche se encuentre desde el ordeñe a 4°C para evitar y desacelerar procesos de descomposición, y campañas de vacunación (brucelosis, tuberculosis y aftosa). (Mones Cazón et al, 2007)

Al pasar al ámbito industrial, la leche cruda producida en los tambos tiene dos destinos principales: como leches fluidas o de consumo y productos lácteos o leche industrial.

En cuanto al segundo eslabón, **el sector industrial**, se encuentra compuesto por 797 empresas que involucran a 30.500 personas aproximadamente y generan un valor agregado de alrededor de 1.286 millones de pesos anuales. Existen dos polos bien diferenciados en cuanto a tamaños. Mientras que por un lado contamos con pequeñas y medianas empresas que alcanzan al 68% del total de locales, ocupan sólo el 9% de la mano de obra que trabaja en el sector donde se ve un peso importante de la mano de obra familiar, generan el 5% del valor de producción y alcanzan a poco más de la mitad de la productividad media del sector. En el otro extremo, las plantas con más de 300 ocupados (2% de los establecimientos), generan el 37% de los puestos de trabajo donde los empleos son asalariados y el 44% de la producción, y muestran una productividad muy superior a las del resto. (Mones Cazón et al, 2007)

La concentración de la industria láctea fue notoria desde sus orígenes conformando un mercado oligopsónico (pocos grandes compradores de leche) concentrado con las principales industrias a los que hay que sumar a numerosas pequeñas y medianas empresas con menor poder de negociación y compra.

La recesión a fines de esta década y el flujo de capitales extranjeros que arribó durante los noventa, produjeron que esta concentración industrial se viera acentuada, fruto de un proceso en que las grandes firmas absorbieran empresas más chicas. (Mones Cazón et al, 2007)

Hoy día la fragmentación se da en cuatro grupos. En el primero y más reducido coexisten las dos más grandes empresas industriales: MASTELLONE HNOS. (4.500.000 litros/día) y SANCOR (3.000.000 litros/día); y en el segundo se incluyen SAPUTO (1.500.000 lts/día), WILLINER (1.200.000 lts/día), VERONICA (900.000 lts/día), y LA SIBILA, NESTLE, CORLASA y MILKAUT (todas con 800.000 lts/día) todas de nivel de procesamiento medio/alto. Un tercer grupo incluye las "chicas" más grandes: (todas con menos de 400.000 lts/día) MANFREY, LA LACTEO, LACTEAR, SOBRERO Y CAGNOLO, REMOTTI, VACCALIN, PUNTA DEL AGUA, NOAL, RAMOLAC, entre otras. El último grupo, el más numeroso pero el de menor escala incluye 800 pequeñas y medianas industrias.

Este eslabón también se ha esforzado en la implementación de nuevas tecnologías para las leches fluidas, la esterilización por ultra altas temperaturas (leches UAT, o larga vida, tecnología introducida por Parmalat); procesos de ultra pasteurización, micro filtración y modernas plantas de secado de leche.

También ha realizado avances en cuanto a tecnologías de productos, sustentadas en estrategias de diferenciación y de segmentación de la clientela. En el caso de las nuevas leches esterilizadas y ultrapasteurizadas, éstas se conservan por períodos más prolongados lo que le permite a las empresas disminuir la periodicidad en sus entregas y profundizar sus estrategias de penetración en mercados externos, acompañando al perfil exportador que caracteriza a varias. Acompañan las anteriores innovaciones, avances en envases y packaging, en formatos adecuados a los diversos clientes, innovaciones organizacionales e innovaciones logísticas (flotas de transporte, centros de distribución) ya que la logística se transforma en una estrategia

central para aumentar el poder de negociación frente a los hiper y supermercados. (Mones Cazón et al, 2007)

Otro aspecto muy importante es el cuidado del medio ambiente, tema fundamental a la hora de encarar una industria como la que nos concierne. El sector industrial lechero argentino cuenta, en su mayoría, con sistemas implementados de gestión ambiental, incorporados a sus estructuras productivas de manera de producir el mínimo impacto sobre el medio ambiente. En función de ello las plantas cuentan con sistemas de tratamiento para los efluentes líquidos (por ejemplo lagunas de estabilización biológica), sistemas de gestión de residuos sólidos y semisólidos a fin de facilitar su adecuado tratamiento y/o disposición final, y sistemas de control y monitoreo de los efluentes gaseosos. (CIL, 2003)

La cadena láctea argentina cuenta hoy con todos los recursos necesarios para ser competitiva, pero si quiere ser realmente sustentable en el tiempo debe entender que debe trabajar en conjunto e intentar unificar intereses cuando éstos sean desencontrados para defender el bien mayor que representa el progreso conjunto de toda la cadena y, por ende, del sector.

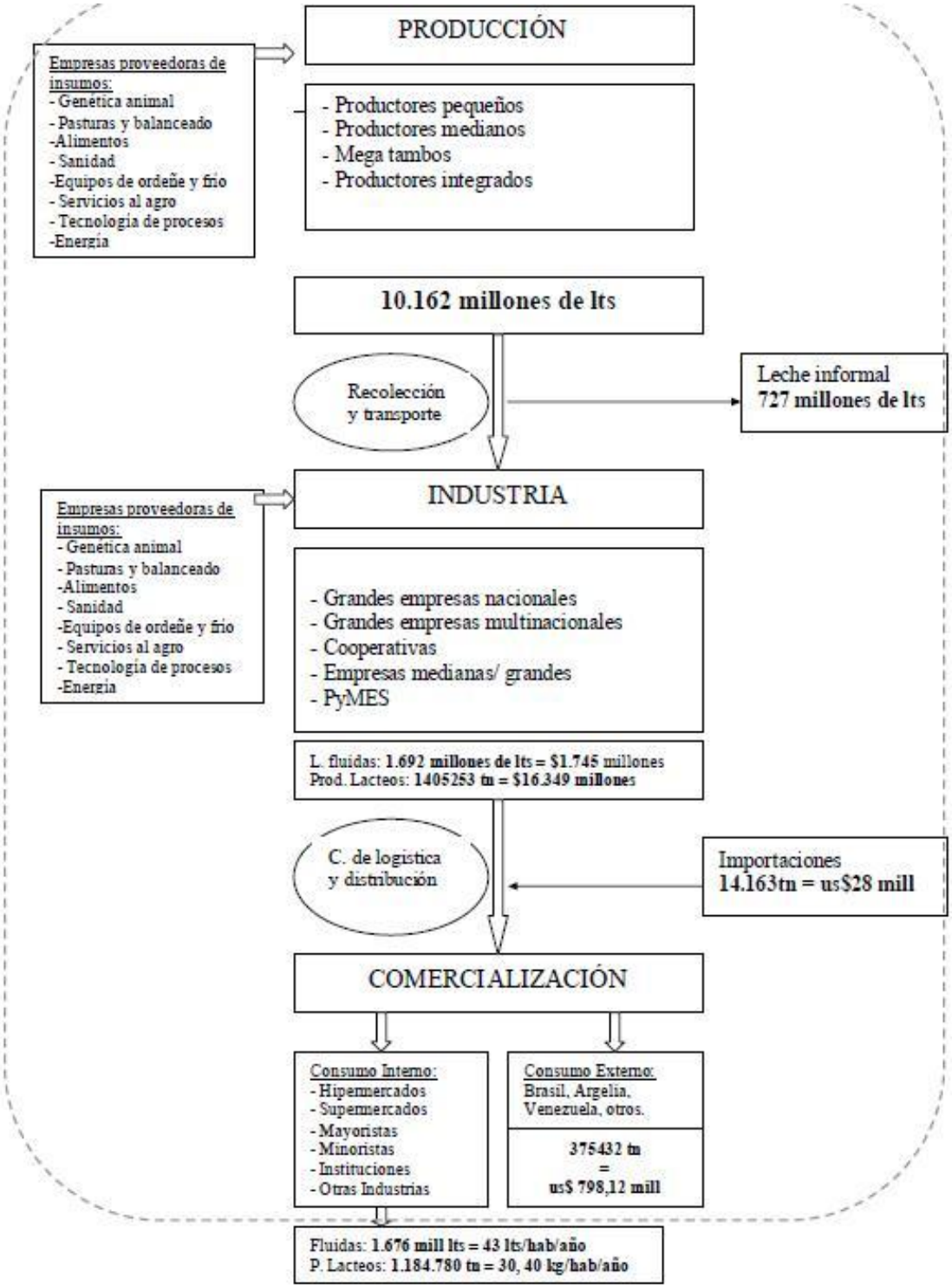
En este sentido, grandes son los progresos que se vienen realizando desde el 2007 a través del Plan Estratégico Lechero con miras al 2020 donde la cadena se está esforzando para generar ejes de acción colectiva que den como resultado tendencias a largo plazo y visión sistémica.

“La Cadena Láctea Argentina necesita ampliar su visión y asumir que vivimos un mundo interrelacionado, interconectado e interdependiente, donde el campo de acción es cada vez mayor, si nos comprometemos a más. Para eso debemos poner en juego ideas, principios, valores y la capacidad de realizar esfuerzos sostenidos en el tiempo.” (PEL, 2007)

No hay dudas que el contexto es el adecuado y que la lectura del mismo viene bien encaminada. Se espera que dichos esfuerzos continúen y logren dar frutos, no sólo por el bien del sector, sino para la economía argentina en su conjunto.

Universidad de San Andrés

Diagrama 2.2: La cadena láctea.



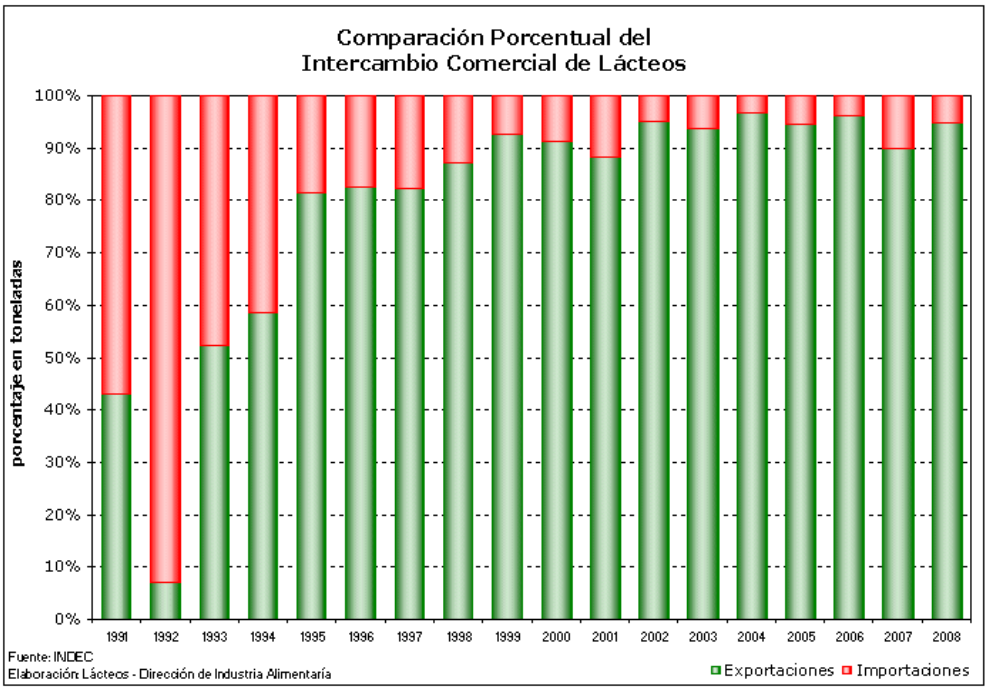
Fuente: Mones Cazón et al, 2007.

2.4 ¿Qué significa exportar leche?

Como ya se ha mencionado, la lechería argentina ha adoptado un perfil exportador fruto de años de esfuerzo, innovación tecnológica y aumentos en la productividad, que le han permitido satisfacer plenamente su demanda interna generando excedentes de producción propicios para ser exportados.

Desde el 1993 esta condición persiste y las exportaciones continúan en aumento, a veces a mayores ritmos, otras veces a tasas más lentas; dependiendo de la situación coyuntural del precio internaciones y de las trabas que ha sabido imponerle el gobierno.

Gráfico 2.7: Comparación porcentual de Importaciones vs. Exportaciones. Período 1991-2008.

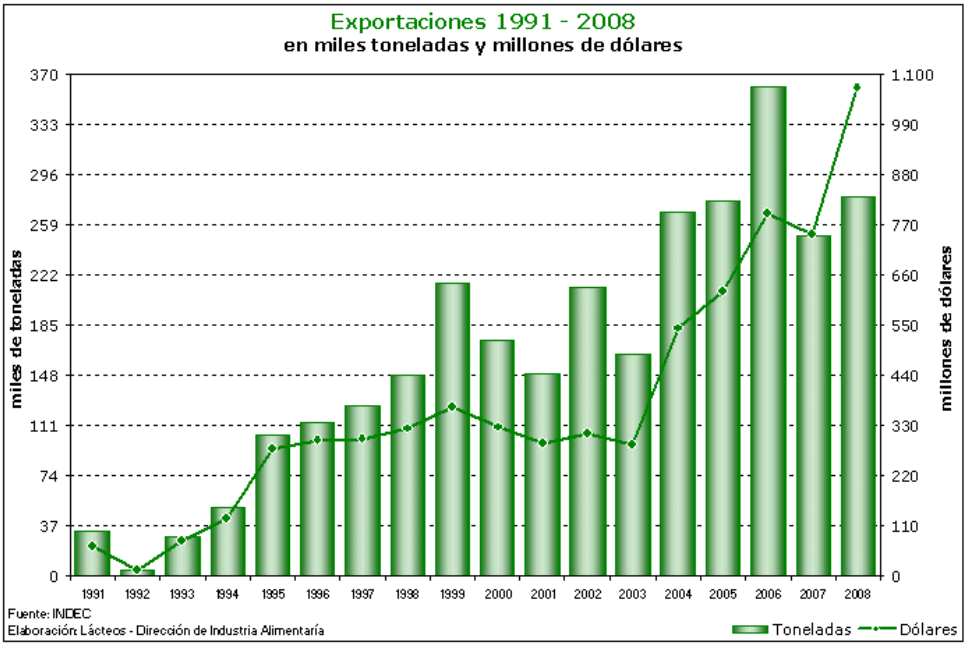


Fuente: SAGPyA, 2008 en base a datos INDEC.

En el **gráfico 2.8,** que procede a continuación se pueden observar la evolución de las exportaciones en miles de toneladas y en millones de dólares a lo largo del tiempo. Recordemos que las variaciones en el precio internacional de los lácteos han

fluctuado en el pasado reciente, alcanzando en este primer período niveles altísimos, como habían sido proyectados.

Gráfico 2.8: Evolución de las exportaciones en miles de toneladas y en millones de dólares. Período 1991-2008.



Fuente: SAGPyA, 2008 en base a datos INDEC.

Universidad de
SanAndrés

Haciendo un poco de historia acerca de los últimos años el gráfico da cuenta que para el año 2005 se produce un aumento a los derechos de exportación de los productos lácteos generando un freno en la tendencia de aumento constante de las exportaciones comenzado en el 2002. En junio de 2005, mediante una resolución del Ministerio de Economía, se anunció el aumento de los derechos de exportación de los productos lácteos, que pasaron del 5% al 15%, con excepción de los quesos, que pasaron solamente al 10%. En Noviembre de ese mismo año, el sector lechero resultó también alcanzado por la Resolución 616/05, que eliminó los reintegros a las exportaciones de todos los productos lácteos. Este régimen reintegraba los impuestos indirectos pagados a lo largo de la cadena, con alícuotas que iban desde el 3,4% para la leche en polvo hasta el 6% para algunos quesos de menor tamaño. El principal objetivo del gobierno Nacional era el de producir una reducción del precio de los alimentos para la población, y secundariamente controlar el aumento del índice de

precios (observar la diferencia entre el aumento de las exportaciones en miles de toneladas y en millones de dólares para ese año y el que sigue). (Stefanoni, 2008)

Para contrarrestar esta situación, en el año 2006, se establece un acuerdo entre los tamberos e industriales para crear un fondo alimentado con el dinero obtenido con la diferencia entre el precio internacional de la leche y un valor que se obtiene de la suma del precio de referencia en tranquera de tambo, los costos de industrialización, los de comercialización y la rentabilidad de la industria exportadora. (Stefanoni, 2008)

Durante fines del año 2006 y principios del 2007 el precio internacional de la leche fue aumentando de manera casi exponencial. El mercado externo se tornaba cada vez más tentador, por lo que numerosas industrias lácteas comenzaron a comercializar productos lácteos con el exterior. En un nuevo intento por controlar la inflación y reducir los márgenes de ganancia de estas empresas, con el objetivo de que reorienten sus negocios hacia el mercado interno, el gobierno argentino comenzó desde principios del año 2007 una nueva estrategia de intervención en el mercado lácteo, a través de la creación de fondos compensadores que buscan arbitrar los precios internacionales del mercado interno. (Stefanoni, 2008)

Luego de la crisis que significó el año 2007, donde se derrumbaron los precios y el sector colapsó, situación que prosiguió con la crisis 2008, ya analizada en el apartado referido a la lechería mundial; el 2008 encuentra un precio internacional muchísimo más alto, como se puede apreciar en la diferencia entre las exportaciones realizadas en ese año y el valor de las mismas, hecho que fomenta claramente la orientación de la Argentina hacia esa actividad.

La situación hoy resulta ideal, con una demanda mundial creciente, una oferta mundial total que no llega a satisfacerla y un precio internacional ideal, sumado al hecho que no existen hoy trabas formales a la exportación, la lechería argentina no parece equivocada en lo absoluto con respecto al camino que ha elegido seguir.

Más allá de las caídas en el precio internacional en el mes de Abril, desde la industria nacional se asegura que las magnitudes seguirán estando por encima de las cotizaciones históricas, que rondan los 1.800 dólares por tonelada. Es decir que, si bien la baja en el precio es un hecho, esto no palearía los pronósticos recientes que destacan las exportaciones. Advierten, no obstante, que hay que seguir de cerca

algunos factores externos que pueden generar volatilidad en el precio. “Una mayor producción en Australia (jugador de peso en el comercio mundial lácteo), la posible salida al mercado de los stocks de intervención de Europa y una caída en el precio del petróleo podrían impactar en el comercio exterior.” (Revista Infortambo, 2010)

Por ejemplo en Córdoba, las exportaciones aumentaron un 42% con respecto al mismo período del año pasado (Enero/Abril). Los envíos generaron 67,8 millones de dólares, contra 47,9 millones del año pasado, basados exclusivamente en el buen momento que atravesaron en los primeros meses de este año los precios internacionales ya que desde el volumen exportado no hubo aumentos. (Revista Infortambo, 2010c)

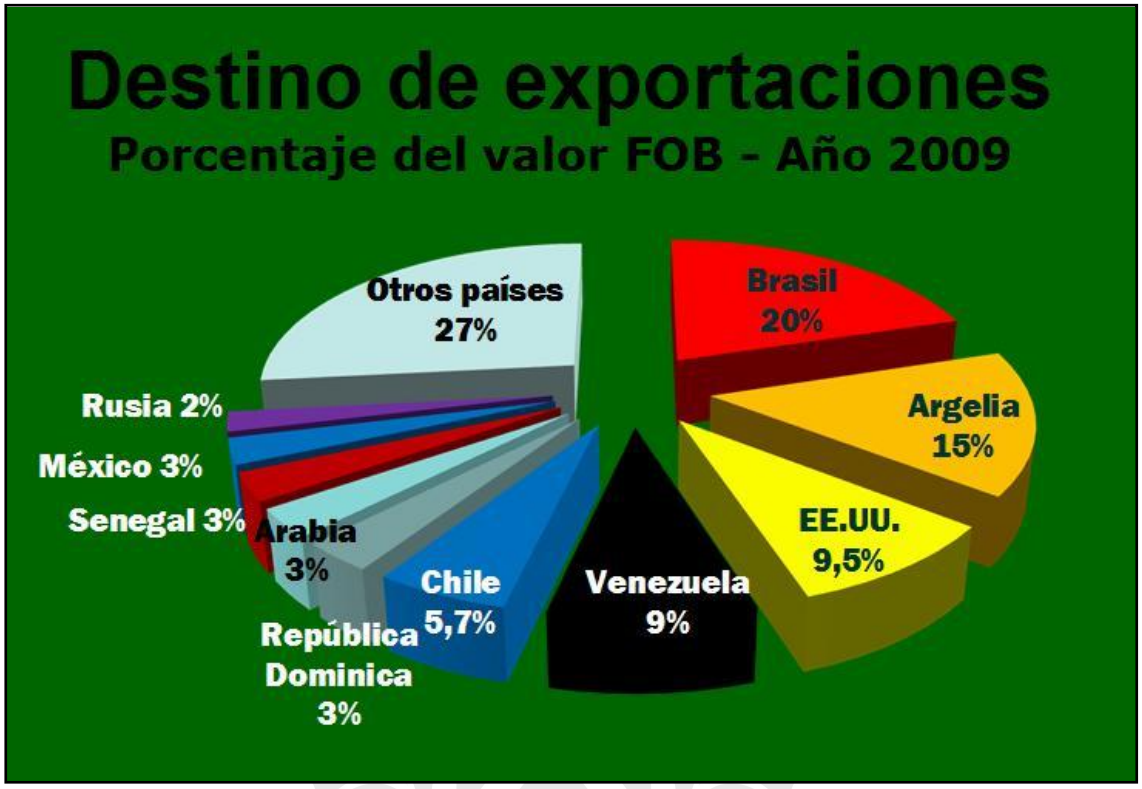
Para entender la dinámica de las exportaciones es necesario dilucidar cuáles son los principales importadores de los productos lácteos argentinos. Como muestra el **Gráfico 2.9** estos países son, principalmente, Brasil, Argelia, Estados Unidos y Venezuela. Si bien Rusia permanece algo relegado con respecto al resto debe considerarse ya que es un claro receptor de las exportaciones lácteas y ha sido mencionado en el apartado de este mismo capítulo sobre lechería mundial como un importador clave en la lechería mundial, hecho que la cadena láctea no puede pasar por alto.

El sector lácteo argentino varía continuamente el destino de sus exportaciones, sobre todo al ser su principal producto exportado la leche en polvo, que no requiere de grandes problemas al colocar el producto.

En este sentido este trabajo no quiere dejar de mencionar la importancia de captar importadores clave para otro tipo de productos, como ser el queso. Países en las mismas condiciones que el sector lácteo argentino y competidores naturales a la hora de colocar exportaciones cuentan con acuerdos bilaterales o regionales con otros países que permiten contar con un historial más ordenado y menos costoso (no pagan aranceles de importación, por el contrario cuentan con cuotas de exportación a cumplir) y necesario a la hora de exportar productos como el queso.

Universidad de SanAndrés

Gráfico 2.9 Destino de las exportaciones



Fuente: CIL sobre datos INDEC y Aduana, 2010.

Por otro lado, vale destacar también cuales son los principales productos lácteos que el sector exporta. Como se observa en el **gráfico 2.10**, la leche entera en polvo viene siendo históricamente el "caballito de batalla" de la lechería argentina alcanzando casi el 50% del total exportado. Otras leches en polvo, en su mayoría descremadas, ocupan el segundo puesto con más de un 20%. Es decir que la leche en polvo en general alcanza el nivel de los 2/3 sobre el total de productos exportados.

Las proyecciones mundiales (FAO-OCDE, 2009) ya analizadas marcan una tendencia favorable en el share argentino específicamente también para los quesos. Este mercado merece más análisis que el de la leche en polvo, que es más fácil de colocar en el mercado mundial. Los posibles acuerdos antes mencionados, deberán convertirse en un tema de agenda a la hora de evaluar dichas posibilidades si se quieren llevar con éxito este tipo de exportaciones, de mayor volumen y con mayor precio.

Gráfico 2.10 Productos exportados.

Fuente: CIL sobre datos INDEC y Aduana, 2010.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Para evaluar la competitividad del sector lechero argentino se dividirá el análisis en dos niveles. Por un lado, se realizará una evaluación cuantitativa, centrada en costos y, por otro lado, una evaluación cualitativa que utilizará como herramienta el diamante de Porter.

En el primer nivel de análisis se analizarán los costos de producir leche en la argentina comparándola contra otros países que actúan o potencialmente actuarían en el marco propuesto como players mundiales.

En el segundo nivel de análisis, se estudiarán los cuatro vértices del diamante de Porter que permitirán dilucidar cuales son las fortalezas y las debilidades propias del sector para poder insertarse con éxito en el escenario mundial planteado.

1. EVALUACION CUANTITATIVA: La estructura de costos.

1.1 Contra quién se compara la lechería argentina

Para determinar cuán competitivo es el sector lechero argentino, el primer aspecto a analizar es su situación de costos para así poder determinar en qué posición se encuentra con respecto a otros países ya sean jugadores mundiales o con potencial para serlo, que pueden competirle en la escalada actual para ganar share en el mercado internacional.

No es menor la estructura de costos, hecho que quedó demostrado, haciendo un poco de historia, en la forma en que Nueva Zelanda ganó mercado mundial desplazando a Europa de su posición indiscutida de liderazgo. Históricamente lo países que hoy conforman la Unión Europea gozaban de una posición de privilegio y dominaban el mercado internacional, lo que les permitía intervenir sobre el precio, por ejemplo, manipulando la oferta. Para Nueva Zelanda, quien contaba con clima, lluvias, vacas y una estructura impresionante la posibilidad de exportar se restringía ya que en ese entonces sus costos quedaban lapidados por el sistema europeo que si bien no era barato otorgaba subsidios de 0,12 USD por litro de leche producido a los productores de ese continente. Nueva Zelanda, entonces, se propuso vencer la estructura de costos europea al proponerse estratégicamente basarse en una estructura de costos

mínima utilizando un sistema pastoril que no incluyera alimentos específicos para las vacas más que adaptarse a los ciclos del pasto, en un país donde la naturaleza, las hectáreas disponibles y las lluvias constantes e ideales para el sistema lo apoyaban. Europa perdió mercado al no poder expandirse en tamaño ni luchar contra su propia estructura de costos.

Hoy en día Nueva Zelanda afronta otros problemas: las emisiones de GEI de sus vacas han alcanzado niveles superiores a los tolerados, el cambio climático ha alterado su régimen de lluvias y ya no tiene espacio para más ganado. Sin embargo, su estructura y poderío se mantienen, sobre todo por la gran compañía que nuclea su industria, Fonterra, con el 95% de la producción.

A la hora de evaluar los costos de producción en la Argentina es fundamental definir contra qué países se hará la comparación.

Nueva Zelanda sigue siendo un exportador fuerte y poderoso, dado lo que se mencionó recientemente. Cuenta con una estrategia clara y definida y al concentrarse en una sola industria existen menos conflictos de intereses que en otros países, con salidas rápidas y concretas como posibles soluciones. Ya se ha evaluado, a la hora de analizar la oferta, que en las proyecciones de la FAO-OCDE es el único país hoy de los más importantes e históricos que no pierde market-share.

Los Estados Unidos representan otro posible competidor en la situación planteada. Es hoy ya uno de los principales exportadores y posee potencial para continuar su labor, contando con espacio y vacas suficientes para hacerlo. Posee una estructura de costos diferenciada, como se evaluará más adelante, dependiendo de la escala que posea el tambo elegido. Paralelamente, se está dando un proceso de consolidación, en el que cada vez hay menos tambos pero más grandes. Esta concentración trae aparejada una reducción notable en lo que a costos se refiere, y todo indica que este proceso va a acentuarse todavía más. (Mac Donald et al, 2007) Hoy en día, el 5% de los tambos en Estados Unidos (eso es, el porcentaje de tambos sobre el total con más de 500 vacas) explican casi el 60% de la producción lechera. El proceso de concentración es notorio. (Sammartino, 2010)

Europa se descartará a la hora de elegir contra quien compararse. Su sistema de subsidios derivó hace unos años desde uno basado en la cantidad de litros producidos

a un subsidio directo que no tiene en cuenta ya la cantidad sino la actividad realizada, desincentivando completamente la producción. Hoy el tambero europeo no goza de la misma motivación que hace una década, y peor aún, se espera que los subsidios se terminen en el 2015. Con una estructura de costos muy elevada y una demanda interna a satisfacer pase lo que pase hoy la lechería europea no pasa por un buen momento, y en lo que se refiere al mercado internacional, su papel se ha ido deteriorando con el paso del tiempo.

Brasil y China, como dos gigantes de la economía mundial, han aumentado de manera notoria su participación en la producción y también en el mercado internacional. Sin embargo, sus curvas de producción se han estancado y cuentan con el gran problema de poseer un enorme mercado interno que abastecer, siendo grandes importadores de algunos productos lácteos. China, además, cuenta con un grave problema por haber producido en el pasado leche contaminada con melanina, hecho que le cerró numerosas puertas y limitó aún más sus posibilidades de exportación.

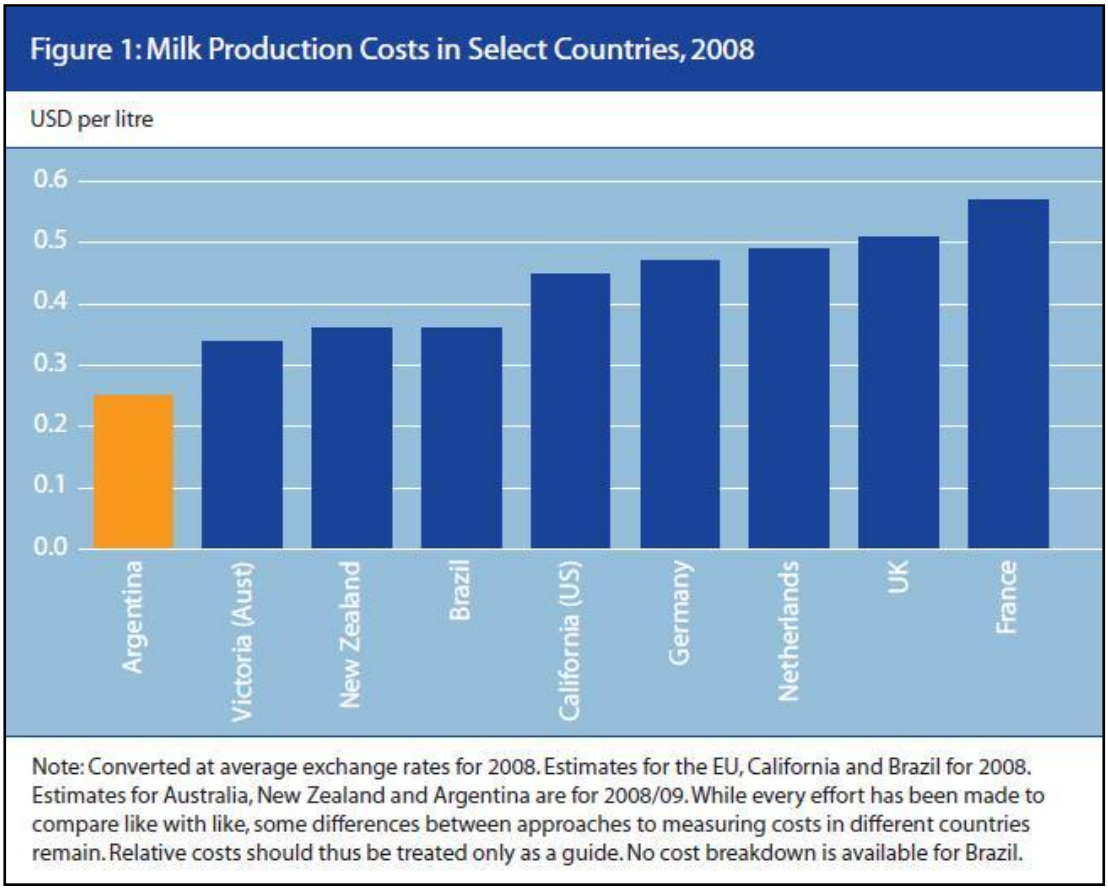
Australia, player mundial histórico y con gran capacidad lechera, también verá incrementada su producción. Es un jugador de peso y un rival a tener en cuenta, ya que cuenta con condiciones y sistemas bastante parecidos al sistema lechero argentino. Un aumento significativo en la producción (no estipulado) supondría una amenaza latente. Empero, vale destacar la gran sequía que viene asolando al país y que ha complicado de manera desastrosa sus condiciones climáticas.

En conclusión, este trabajo considerará como competidores en la proeza argentina de aumentar su market share en el comercio internacional y lograr convertirse en una player mundial a Nueva Zelanda, Estados Unidos y Australia, por los que criterios planteados. Ahora analizaremos cómo la estructura de costos que se observa en estos países posiciona a la estructura de costos que se observa en nuestro país. Europa no se analizará en concreto ya que, como se ha mencionado, su estructura de costos es enorme y siempre ha estado, además, subsidiada, lo que ha desincentivado aún más cualquier intento de reducir costos. Sin subsidio alguno ahora a la vista, la estructura se torna insostenible. No se referirá específicamente más a estos países europeos pero cuando su nombre salga a colación está teoría se verá respaldada.

1.2 Comparación de costos de producción argentinos con otros países

Para el Rabobank (2010), "Argentina se ubica número uno en el ranking de los países exportadores como el productor que menores costos de producción enfrenta." Este dato no es menor si además se considera que está afirmación es de un informe del 2010, aún sobre datos al 2008. (Rabobank, 2010b)

Gráfico 3.1: Costos de producción en países seleccionados, 2008.



Fuente: Rabobank, 2010.

Ernesto Arenaza, vocero de La Serenísima afirma, "hoy estamos en una primavera. No sé cuánto durará, pero hoy es así y, por primera vez en muchos años, el negocio es redituable para todos los eslabones de la cadena." (La Nación, 2010)

En este sentido, y aún cuando las proyecciones indiquen que los costos irán en aumento para todos los países del globo (principalmente por aumentos en el valor de

la mano de obra y por la necesidad de no quedarse atrás en lo que tecnología se refiere), el sector lechero argentino no debe desaprovechar esta oportunidad.

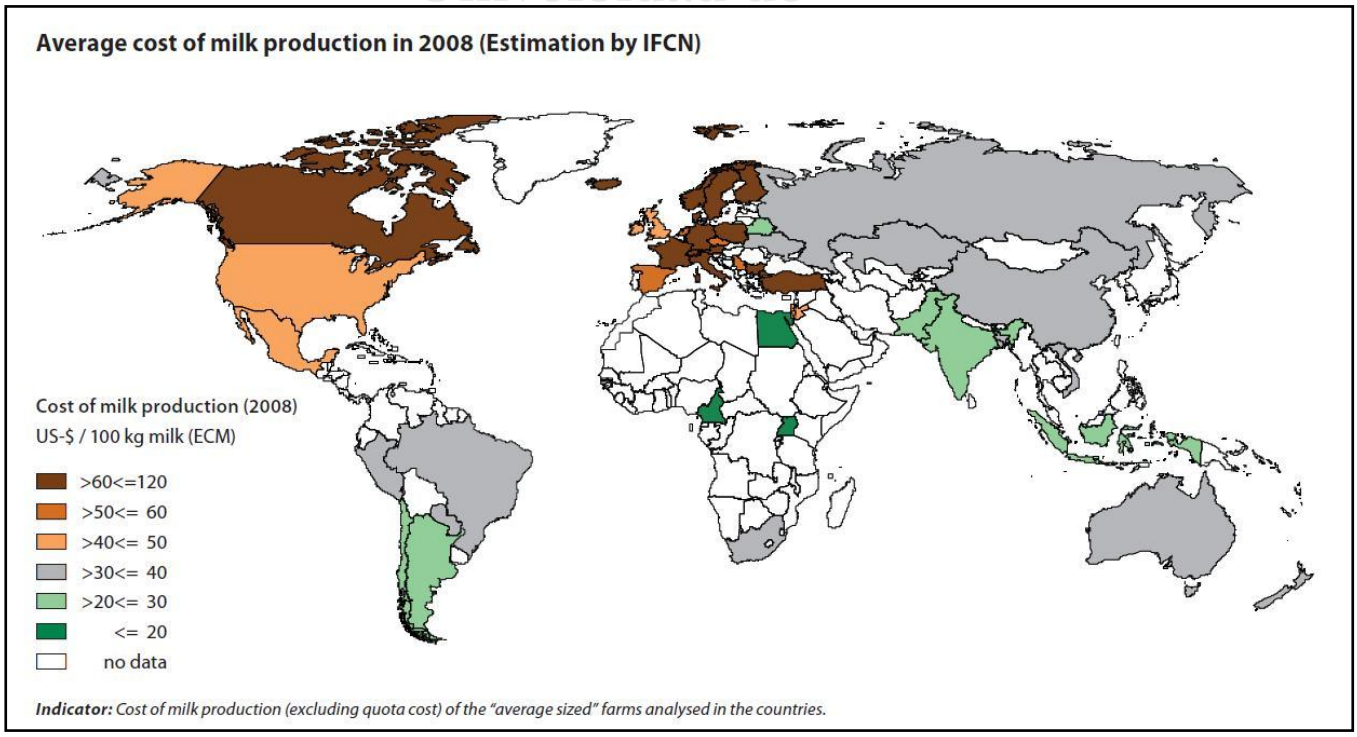
Ercole Felippa, presidente de Manfrey, corrobora que “los países que pueden producir leche a un costo bajo están en el hemisferio sur. La Argentina, Uruguay y parte de Brasil tienen un amplio potencial de crecimiento, porque tienen mejores márgenes que Canadá o la Unión Europea", opinó. (La Nación, 2010)

Al evaluar la situación mundial en lo que a costos se refiere, encontramos en los estudios del IFCN dos mapas muy interesantes para poder profundizar nuestro análisis.

El primero, Mapa 3.1, analiza el costo promedio de producción para el 2008 por país para tambos de escala baja o media (menos de 500 vacas); mientras que el Mapa 3.2 estudia esos mismos costos pero para tambos de gran escala (de más de 500 vacas). Para analizar la situación actual de nuestros competidores se necesitarán evaluar ambos mapas en simultáneo.

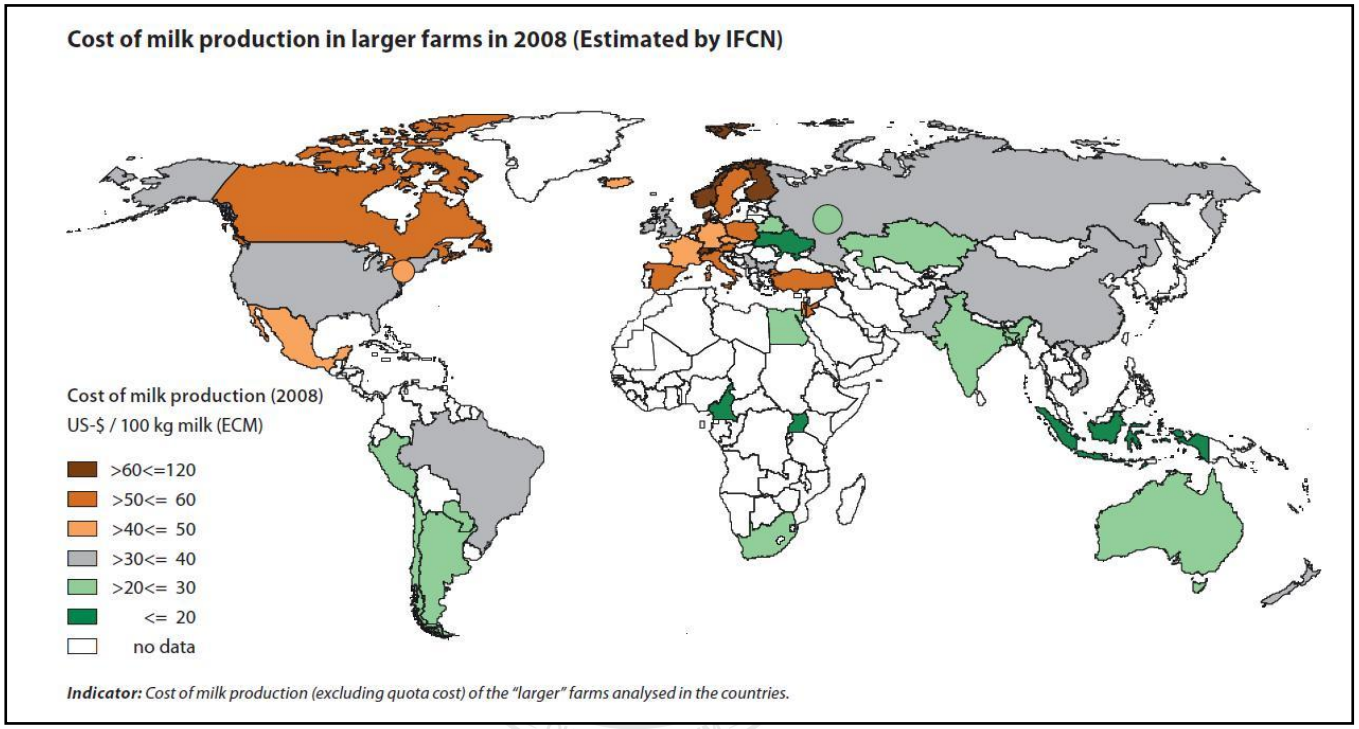
Mapa 3.1: Costo promedio de producción cada 100kg de leche en tambos de escala bajo/media, por país.

Universidad de



Fuente: IFCN, 2009.

Mapa 3.2: Costo promedio de producción cada 100kg de leche en tambos de gran escala, por país.



Fuente: IFCN, 2009.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Como se observa claramente en ambos mapas, la Argentina, sin importar el tipo de tambo del que estemos hablando, cuenta con una referencia clara, que deduce las mismas conclusiones que el estudio del Rabobank: cuenta con costos de producción muy bajos, que le aseguran una ventaja competitiva clara.

Igualmente, vale destacar la posición de los nombrados competidores. La decisión de dejar afuera a Europa ha sido acertada, ya que cuenta con una estructura de costos altísima. Estados Unidos presenta distintos valores según la escala analizada. Pero, como ya se mencionó, se ha afirmado que la estructura ha migrado a una más concentrada, donde el 5% de los tambos oferta casi el 60% de la producción, los costos a tomar como válidos serán los del segundo mapa, que en ese caso se ubican por encima del costo argentino pero en un nivel medio.

Nueva Zelanda y Australia gozan también de una bonanza en lo que a costos se refiere pero cuentan con dos grandes desventajas frente al modelo argentino, el sistema se ha agotado ya que la cantidad de vacas se ha saturado y la cuestión

medioambiental ha salido a flote, a través de la gran cantidad de emisiones de GEI de sus vacas y el problema social y ecológico que esto implica si, encima, se llegara a hablar de la profundización del modelo, sea por aumento de la cantidad de ganado o de mejoras en la productividad, por el manejo de efluentes que involucraría y los mayores costos que brindaría tratarlos.

Los costos de producir leche en argentina todavía no cuentan con ese problema y el campo argentino aún es considerado ecológicamente "friendly", lo que no conllevaría ningún riesgo ambiental aumentar la oferta a través de mejoras en la productividad y, en última instancia, en mejoras en la cantidad de vacas lecheras.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2. EVALUACIÓN CUALITATIVA: Aplicación del Diamante de Porter.

2.1 Factores condicionantes

Para garantizar niveles de producción y calidad internacional el sector lechero argentino debe prestar especial atención a los factores que condicionan esta industria. Todos y cada uno de ellos por separado posee características distintas en los que la cadena y el gobierno, si decide a través de políticas públicas fomentar el sector, deberán prestar especial atención. Se han detectado como factores condicionantes el acceso al crédito, la implementación de tecnología de punta, las restricciones medioambientales, las intervenciones gubernamentales, las condiciones sanitarias de las vacas y la estructura de costos.

El primer factor condicionante, fundamental a la hora de encarar inversiones en maquinaria que permitan mantener los sistemas de producción y que el sector siga contando con tecnología de punta es el **acceso al crédito**.

Recientemente, ha habido novedades en ese sentido en el sector ya que el Ministerio de Agricultura por intermedio de una nota firmada por Andrea García, secretaria de Relaciones Institucionales, ha informado las características de las nuevas líneas de financiamiento para el sector agropecuario que se han puesto en marcha. Este financiamiento se realiza en conjunto con el Banco Nación y la oferta está constituida por tres líneas de crédito y una de leasing que alcanzan a 1.170 millones de pesos.

El objetivo que lleva esta necesaria ayuda es incrementar la producción de ganado, carnes y lácteos mejorando su nivel tecnológico; impulsar la demanda de maquinaria agrícola nacional, contribuyendo además a la estabilidad de los trabajadores; y reducir el costo del financiamiento para los productores. (Revista Infortambo, 2010b)

En lo que se refiere específicamente al financiamiento para el sector lechero, existe una línea por un monto total de 500 millones de pesos dedicada especialmente para productores tamberos y micro, pequeñas y medias industrias, que otorga créditos para inversiones y capital de trabajo a una tasa de interés fija máxima del 8% anual, que incluye la bonificación del 6% otorgado por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura. El sistema de amortización de deuda es por el sistema alemán con cuotas semanales, trimestrales o semestrales. (SAGPyA, 2010)

Universidad de SanAndrés

Otro factor condicionante a la hora de producir leche es contar con **tecnología de punta**. Si lo que se está evaluando es la competitividad del sector lechero para exportar y llenar el gap oferta/demanda del que tanto se ha hablado, esta condición adquiere todavía una dimensión mayor, basándose en la necesidad de producir leche de altísima calidad, pero también entendiendo la necesidad del productor de mejorar rendimientos, y contar con sistemas de ordeñe de altísima eficacia y eficiencia.

La gestión que estos innovadores sistemas permiten es de una conveniencia indudable. Incluyen desde robots ordeñadores, pasando por contadores de células somáticas para terneros, sistemas de enfriamiento inmediato de la leche, sistemas de medición de actividad para la detección de celos, hasta incluso un novedoso sistema de ordeño voluntario (VMS) presentado por primera vez en toda Sudamérica en Mayo de este año aquí en la Argentina. Es un "robot de ordeño totalmente automático que brinda a los tamberos alrededor del mundo un nuevo balance entre un negocio más rentable y una mejor calidad de vida." (Revista Infortambo, 2010a)

A la hora de evaluar cómo se encuentra hoy el sector en lo que a infraestructura tecnológica se refiere, Juan Ignacio Stefanoni, de DeLaval, afirma "Todavía al productor le falta adquirir cierta tecnología básica. Mientras que el ordeñe mecánico se encuentra hoy disponible en el 90% de los tambos, sean estos grandes o chicos, todavía no se utilizan, por ejemplo, los retiradores de pezoneras automáticos, hoy en día básicos en cualquier tambo de cualquier país desarrollado." Contra todo tipo de pronóstico, se destaca la potencialidad del sector en este sentido ya que si bien, entonces, la automatización de las máquinas no está muy desarrollado todavía, tiene potencial. En palabras de Stefanoni, "La adopción de tecnología es baja / media y el potencial es muy alto. El problema hoy es que los productores cuentan con el dinero para invertir pero las perspectivas económicas no les garantizan la inversión y no terminan por decidirse y jugarse del todo." La mirada en el Largo Plazo y trabajar en la confianza del productor son, entonces, aspectos a trabajar si el sector quiere cumplir con las metas que se ha propuesto. Para ello deberá construirse un panorama alentador, y tanto el gobierno como desde el interior de la cadena láctea deberán preocuparse por generar políticas de apoyo que garanticen el contexto necesario para lograr dichas inversiones.

Actualmente existe una importante brecha tecnológica y productiva entre los establecimientos que han incorporado mejoras en el manejo y en otros aspectos

productivos, por lo que desde el punto de vista técnico existen amplias posibilidades para aumentar la producción y el desempeño del sector, obteniendo niveles de productividad ya alcanzados por algunos de los competidores nacionales en cuanto a producción se refiere, como es el caso de Australia y Nueva Zelanda. (PEL, 2007)

Un tercer factor condicionante se refiere a las **restricciones medioambientales**, en el sentido que se ha detectado una tendencia global a limitar la cantidad de cabezas de ganado con motivos ecológicos que incluyen desde el uso del agua hasta la emisión de gases de invernadero que afectan el calentamiento global.

Como ya se mencionó en el apartado en donde se analizó la oferta de productos lácteos y el por qué de su aumento, la expansión de las manadas de vacas se encontrará muy limitada por las restricciones medioambientales y de agua en muchas regiones por lo que se anticipa que la producción adicional de leche provenga cada vez más del crecimiento de los rendimientos de leche por vaca. (FAO-OCDE, 2009)

Por otro lado, también deberán tenerse en cuenta los planteos ecologistas referidos a que gran parte de las emisiones de gases de invernadero (GEI) a la atmosfera provienen de las actividades agrícola-ganaderas.

"Las actividades agrícolas y ganaderas contribuyen directamente a la emisión de los gases de efecto invernadero. Según el estudio realizado por el INTA Castelar la mayor parte de estas emisiones es ocasionada por la ganadería que, después del sector energético, es la actividad más comprometida, ya que aporta el 35 por ciento de GEI totales del país." (Guevara, 2009)

En el programa de radio "Rincón Tambero", emitido el 20 de Noviembre de 2009, el Dr. Guillermo Berra, del Instituto de Patobiología del INTA Castelar, explicó que la producción de metano de los bovinos, si bien es un hecho fisiológico, influye directamente en el cambio climático. Más importante aún recalcó que "La Argentina aún no tiene la obligación de reducir sus emisiones, como si lo tiene que hacer Nueva Zelanda, pero en algún momento nos pedirán que lo hagamos". En su opinión, el sector no puede dejar de tener en cuenta la cuestión medioambiental y debe monitorear continuamente las emisiones de gases, para prevenir futuros problemas. En este sentido, son importantísimos los aportes del INTA Castelar que encontró la

manera de medir de forma continua las emisiones para establecer un control efectivo en lo que a este problema se refiere.

Por otro lado, es interesante destacar la posición argentina en relación al resto del mundo, ya que por ahora el sector lechero argentino no se presenta como una amenaza (como si lo representan otros países hoy) pero debe cuidarse para que en un futuro la situación se mantenga.

Un cuarto condicionante se refiere a las **intervenciones gubernamentales**. Dichas injerencias, sean desde una posición de fomento y apoyo o desde una posición de trabas continuas, son cruciales a la hora de determinar la capacidad de oferta de la cadena láctea en general. En la historia reciente del sector lechero nacional existe una oferta de restricciones a las exportaciones, compensaciones y nuevos financiamientos (de inversión en bienes de capital y de proyectos para mejorar la competitividad de la cadena láctea).

En este momento, se encuentran suspendidas las restricciones a las exportaciones que tanto golpearon durante el 2007 y el 2008 al productor, y que limitaron los envíos al exterior con objetivos político-económicos del gobierno referidos a controlar la inflación y limitar los márgenes que hubieran obtenido entonces los tamberos. (Stefanoni, 2008)

Si bien hoy, entonces, no existen limitaciones de este tipo, el sindicalista Emiliano Amondarain, titular de la Unión General de Tamberos, no es tan optimista al afirma que "en una reunión, algunos industriales dijeron que hubo demoras en los permisos de exportación. Pareciera que el Gobierno quiere seguir con las trabas a la exportación." (Portal Lechero, 2010) El sector espera que no se repitan este tipo de intervenciones y que pueda aprovecharse el contexto internacional de oportunidad que hoy se le presenta.

Otra política estatal en este caso supuestamente beneficiosa fue el anuncio de compensaciones al productor lechero anunciadas el año pasado, pero a las que la desconfianza inicial dio la razón. En palabras del mismo Amondarain, "No, no se han pagado las compensaciones. Es más varios productores se les debe desde el mes de agosto y todavía no se les ha liquidado nada" (Portal Lechero, 2010)

Recientes anuncios del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva afirman que otorgará financiamiento a proyectos del área de agro-biotecnología que tiendan a mejorar la competitividad de la cadena láctea. Se destinarán aportes no reintegrables de hasta $26.6 M por proyecto para financiar hasta el 70% de su costo total. "Los recursos asignados podrán utilizarse para el financiamiento de bienes de capital, infraestructura, materiales, insumos, recursos humanos adicionales, becas, viajes y viáticos." (Revista Infortambo, 2010b).

"Podrán financiarse aquellos trabajos que apunten a desarrollar variedades transgénicas de especies forrajeras tradicionales de la región pampeana o de especies forrajeras adaptables a zonas semiáridas o subtropicales. También serán elegibles proyectos que tengan como fin desarrollar vacunas y kits de diagnóstico mejorados de uso veterinario contra enfermedades endémicas y zoonóticas." (PuntoBiz, 2010)

También se incluyen las intervenciones del gobierno a través de las líneas de crédito recientemente abiertas que fueron nombradas en el primer condicionante referido al acceso al crédito. Queda entonces demostrada la interrelación entre los distintos factores y cómo el gobierno y sus políticas influyen, de manera tanto directa como indirecta, en los factores condicionantes de este sector.

El quinto condicionante se refiera a las **condiciones sanitarias de las vacas** y es de destacar que en este momento no existe problema alguno en cuanto a condiciones sanitarias se refiere.

La Argentina no presenta inconvenientes en este sentido ya que se encuentra libre de las principales enfermedades y en status de "en saneamiento" en otras. En palabras del CIL, "gran parte de los rodeos lecheros se encuentran libres o "en saneamiento" de Brucelosis y Tuberculosis. Asimismo la Argentina es un país declarado Libre de Encefalopatía Espongiforme Bovina (el mal de la "vaca loca") por la Organización Internacional de Epizootias (OIE)." En cuanto a la Fiebre Aftosa, no existen actualmente focos de la enfermedad dentro del territorio nacional. Desde el SENASA se han encargado de obligar su constante vacunación para evitar cualquier tipo de foco en numerosas oportunidades.

Universidad de SanAndrés

El sexto y último condicionante es **la estructura de costos** de la lechería nacional. Este condicionante en particular fue estudiado en profundidad en la primer parte de este capítulo. Como consta en dichas explicaciones, la Argentina goza de una posición de privilegio en lo que a costos concierne. Esta situación debe ser valorada y aprovechada, ya que no se sabe como continuará en el mediano/largo plazo. Si comparamos la situación de nuestra lechería con la de otros importantes países lecheros (sean ellos históricos o nuevos jugadores), la situación es la que prosigue:

Tabla 3.1: Costos de producción en países seleccionados, agrupados según escala. Año 2008.

Costo de producción US$/100 lt	**País**
< 20	Egipto, Camerún, Uganda, Ucrania (grandes tambos), Indonesia (grandes tambos)
20-30	**Argentina,** Chile, India, Pakistán, Indonesia, Sudáfrica (grandes tambos), Australia (grandes tambos), Egipto (grandes tambos)
30-40	Brasil, Sudáfrica, Nueva Zelanda, Australia, China, Rusia, Ucrania, Inglaterra (grandes tambos), Estados Unidos (grandes tambos), Sudáfrica (grandes tambos), Pakistán (grandes tambos)
40-50	Inglaterra, Estados Unidos, México, Israel.
> 50	Canadá, Unión Europea

Fuente: **IFCN, Dairy Report 2009.**

Los resultados saltan a la vista, hoy la Argentina goza de una situación de privilegio que no puede desaprovechar y que debe entender y trabajar para lograr las condiciones necesarias que aún necesita mejorar.

Los puntos flojos, que se refieren principalmente a lo que se refiere a acceso al crédito y tecnología, están siendo sanados con políticas de apoyo gubernamentales (la línea de crédito reciente del Banco Nación, por ejemplo) y por políticas de acción

estratégicas desde la cadena láctea (el delineamiento del Plan Estratégico Lechero y la concientización y unificación que éste promueve) que, a su vez, contribuyen a permitir mayores inversiones en bienes de capital como los que el diagnóstico planteado recalcaba que aún faltan. Solo de esta manera, con políticas de largo plazo que fomenten la inversión y la mejora competitiva del sector de manera efectiva, se obtendrán consecuencias reales. Los resultados quizás se hagan esperar más pero la construcción del sector lechero como un competidor de alto vuelo en el escenario mundial será una realidad más cercana y probable.

2.2 Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda son múltiples y diversas, e incluyen el aumento de la población y del ingreso, los cambios culturales, las políticas de los distintos gobiernos y las tasas de cambio. La interacción de todas ellas conllevará al aumento proyectado en esta variable en el largo plazo del que se habló en el apartado anterior.

La primera se refiere al aumento de la **población**. Un informe del 2006 del USDA, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, sostiene que la desaceleración del crecimiento demográfico en todo el mundo es un factor que limita la demanda de productos agrícolas durante la próxima década. Destaca, asimismo, que alrededor del 70% del aumento del consumo de alimentos se vincula con el crecimiento de la población, mientras que el 30% restante se vincula al incremento en el nivel de ingresos y otros factores. No hay dudas de la relevancia de la que gozan estos dos factores.

Luego de años de crecimiento exponencial de la población, se estima que el ritmo de crecimiento de la población mundial será inferior, del 1,1% anual en promedio para la próxima década (en comparación a las tasas del 1,7% experimentadas durante los años ochenta). Sin embargo, las tasas de crecimiento de los países en desarrollo serán superiores a los promedios planteados, por lo que se proyecta que en el 2020 alrededor del 83% de la población mundial se concentrará en ellos. (James et al, 2007)

Así, el aumento en la demanda vendrá del lado de los países en desarrollo. En ese sentido, los países industrializados mantendrán su liderazgo en lo que se refiere a la demanda mundial, pero entrarán en escena los países en desarrollo marcando el ritmo de crecimiento; dado que monopolizan la tasa de crecimiento poblacional, por sus incipientes procesos de urbanización (en breve se analizarán cambios culturales asociados con la urbanización como otro condicionante de la demanda) y porque sus niveles de consumo por habitante son todavía muy bajos, presentando un potencial a explotar a tener en cuenta.

El segundo factor condicionante de la demanda es el **ingreso**. Se evaluará esta variable entendida desde el indicador de crecimiento económico, entendido como el aumento en el PBI. (Blanchard, 2009) "Existe un alto grado de correlación entre el PBI y el consumo de productos lácteos. En los últimos años una serie de economías emergentes, particularmente asiáticas están creciendo a tasas superiores al 6 % anual y en el caso de China al 8 % anual. Se trata de los países en los que el consumo per cápita más está creciendo, partiendo de niveles extremadamente bajos en la región del mundo más densamente poblada." (James et al, 2007).

Se presenta un buen panorama para la demanda, entonces, si se evalúan las proyecciones para la economía mundial. Se espera un crecimiento económico sostenido en todo el globo, pero en especial de los países emergentes. Mientras el promedio proyectado para el conjunto de todos los países es del 3,4% (en promedio la economía mundial crece), el de los países en desarrollo es del 5,6%. Dentro de ellos el primer puesto lo ocupan las economías china e india. (USDA, 2006)

Empero, se proyecta que la demanda de leche y de los distintos productos lácteos crezca, no sólo dados el aumento del ingreso y de la población, sino también como resultado de **cambios culturales** que incluyen cambios en las dietas y en las preferencias del consumidor. "La occidentalización de las dietas, las continuas tendencias de urbanización y la gama y sofisticación recientes de los productos lácteos disponibles para los consumidores como formas fáciles de ingerir proteína y energía están causando cambios estructurales en la demanda." (FAO-OCDE, 2009)

El proceso de urbanización es un condicionante claro de este tercer factor ya que las migraciones del campo a la ciudad conllevan cambios estructurales en la dieta que hacen que el nuevo consumidor urbano incorpore demanda adicional de distintos

tipos de productos lácteos no disponibles en el medio rural, y que se explicita en una demanda que muchas veces no se cuantifica de manera correcta cuando se refiere al autoconsumo rural. (James et al, 2007).

La creciente urbanización implica electricidad, sistemas de refrigerio y conservación de los productos lácteos, gas y hornos para calentar la leche, entre otros. Cabe aclarar en este punto que debemos quitarnos de la cabeza el estereotipo de campo de la llanura pampeana extensa y vasta y pensar en lo que es hoy una zona rural china, desolada y pobre.

Como se observa, estos cambios fomentarán de manera sostenida la producción de lácteos, al convertirse los mismos en un factor clave impulsor del aumento en la demanda.

Otro condicionante de este tercer factor puede ser la desconfianza de los consumidores. Un hecho que puede haber influido negativamente en el pasado fue el conocido caso de la contaminación con melamina en China, debilitando la demanda como consecuencia de la desconfianza generada probablemente en los consumidores de productos lácteos. Recogiendo un artículo del prestigioso diario español "El Mundo", "Decenas de miles de niños han resultado afectados por el consumo de esta resina, que se utiliza en la fabricación de plásticos, a causa de los daños que provoca en su sistema urinario. Las autoridades europeas y otros países piden explicaciones a China (…)" Se calcula que murieron seis bebés y que los problemas afectaron a 10.000 niños. Numerosos importadores de leche y productos lácteos made in China, entre los que se encuentra la Unión Europea, Estados Unidos e incluso Chile y Colombia, llegaron a bloquear sus productos para garantizar la salud en sus países.

El cuarto factor condicionante de la demanda se refiere a las **políticas públicas** llevadas a cabo por los distintos gobiernos en materia económica, tributaria o de estrategia. Dichas intervenciones impactan profundamente en el juego de la demanda al abrir o cerrar posibilidades de negocios de exportación.

Por ejemplo en China, las autoridades han fomentado la urbanización al apoyar a los trabajadores migrantes post-crisis con planes de viviendas, subsidiando salarios, incluso facilitando su vida espiritual, promoviendo su asentamiento en las ciudades como parte de su estrategia de ganar competitividad.

Por otro lado, el caso europeo presenta un interesante caso paradigmático ya que sumado a las numerosas reformas que aplica la Unión Europea, hay que agregar las eliminaciones esperadas para los subsidios a la exportación para mediados de la próxima década y la tendencia que se observa entre sus países miembro a la reducción del proteccionismo (muy alto en lo que se refiere a lácteos en particular) en el futuro cercano. (James et al, 2007)

El quinto y último factor está relacionado con las **tasas de cambio del dólar frente al Euro**. Este indicador es clave ya que es necesario sostener cotizaciones en dólares corrientes relativamente altas que favorezcan el poder de compra de una gran parte de la demanda como son las importaciones europeas y asiáticas. En este sentido son beneficiosas las estimaciones que anticipan que esta tasa de cambio se mantiene en los niveles actuales y/o con ligeras apreciaciones del dólar pero siempre menores a la establecida en el año 2000. (James et al, 2007)

La distinta naturaleza de los cinco factores condicionantes de la demanda estudiados da cuenta de la multicausalidad del aumento esperado en la demanda. Como se observa, absolutamente todas se encuentran haciendo peso en el lado positivo de la balanza impulsando vigorosamente el aumento proyectado en la demanda mencionado en el apartado anterior, y que crea la situación única y de oportunidad eje central de esta investigación.

Universidad de San Andrés

2.3 Industrias relacionadas y de soporte

A la hora de analizar el sector lechero argentino, es fundamental entender las industrias que brindan soporte a los dos eslabones de la cadena láctea. Ellas constituyen pilares fundamentales a la hora de evaluar la competitividad del sector y su posible crecimiento en lo que a producción respecta. No sólo brindan apoyo, sino que realmente sin ellos el progreso y el grado de desarrollo alcanzado por el sector en su conjunto serían imposibles de explicar.

Las principales industrias de soporte se centran, sobre todo, en el eslabón de producción, en todo lo relacionado con el tambo. En este esquema incluimos todo lo que se refiere a industria de la genética y la inseminación, que garantiza la

concepción de terneros con capacidades especiales programadas, como ser la mayor producción de leche; la industria que nuclea a los forrajes, alimentos animales que garantizan el correcto balance en lo que ingiere el ganado lechero; equipos de sanidad animal, que aseguran la estricta vacunación y la no existencia de focos infecciosos de ningún tipo de enfermedad bovina; y la industria que brinda infraestructura tecnológica, como ser equipos de ordeñe y frío, entre tantos otros ya mencionados.

Las mismas han acompañado el proceso de innovación que ha tenido lugar a partir de la década del 90, con grandes beneficios para este eslabón en particular y para toda la cadena en general. Dichas empresas proveedoras de estos insumos fundamentales se encuentran altamente concentradas y son de capitales extranjeros, contando, en general, con duopolios, dos grandes competidores en cada industria que compiten ferozmente por introducir sus servicios. (Mones Cazón et al, 2007)

Pero el eslabón de la industria de la cadena láctea también recibe apoyo de otros sectores. Aquí, las principales industrias de apoyo se refieren a distribución y transporte (excepto en La Serenísima que cuenta con su propia flota de camiones distribuidores), que garantizan la recolección de la leche en las cooperativas y/o en los tambos y la llegada de la leche ya procesada y lista en los establecimientos, almacenes y supermercados de todo el país; y la industria, nuevamente, de infraestructura tecnológica pero ahora referidas a pasteurización y ultrapasteurización, que garantizan el cumplimiento de todos los requerimientos de calidad establecidos por los organismos de seguridad alimenticia.

Es muy importante dentro de la cadena todo lo referente a servicios de apoyo como transporte, venta de equipamiento, maquinarias y genética. (Stefanoni, 2008)

También se encuentran instituciones de apoyo y organizaciones públicas que brindan asesoramiento, administran regulaciones y contribuyen a la cadena láctea en general.

A nivel público, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) es el principal formulador de políticas públicas, en lo que concierne a la lechería en particular y al agro en general. Bajo su órbita co-existen dos grandes organismos con injerencia directa en distintos aspectos claves de la actividad: el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), organismo

responsable de garantizar y certificar la sanidad animal y la calidad de la producción; y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), encargado de impulsar investigaciones y generar mejoras que contribuyan al sector agropecuario en general.

También, se encuentra el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial). Esta institución cuenta con un Centro especialmente dedicado al desarrollo de innovaciones en las industrias lácteas; ubicado en la ciudad de Rafaela: el CITIL, considerado como uno de los laboratorios de referencia en temas de calidad de la leche y de sus productos derivados. (Mones Cazón et al, 2007)

A nivel privado existe cuatro principales instituciones representativas de los diversos intereses del agro en general, que incluyen los de la cadena láctea: Sociedad Rural Argentina (SRA), Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) y la Federación Agraria (FAA).

A nivel sector industrial encontramos al Centro de Industrias Lácteas (CIL), que nuclea a las grandes empresas de la industria. Se trata de una Asociación Civil sin fines de lucro fundada en el año 1919, cuyos objetivos son fomentar el espíritu de asociación entre sus miembros cooperando a que toda la legislación relacionada con la actividad contribuya al progreso general y bienestar económico del sector; mejorar la capacidad científico-técnica de todas sus actividades; difundir los conocimientos científicos y técnicos relacionados con la actividad; propulsar, encauzar y asesorar por todos los medios posibles la producción y comercialización de los productos de la Industria Lechera. El CIL integra la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE). (CIL, 2003)

A nivel de productores primarios, se encuentran la Unión General de Tamberos (UGT), la Asociación de Productores Lácteos (APL) y la Federación Argentina de Productores Lecheros (FAPROLE). La APL es una asociación civil formada por productores de leche, que focaliza su quehacer en la promoción de la actividad y la calidad de la leche, la defensa de los intereses sectoriales, y la representación del sector frente a las instituciones públicas y privadas. La FAPROLE es una entidad que agrupa a las mesas y cámaras de productores lecheros de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Entre Ríos y La Pampa, que son: la Cámara de Productores Lecheros de Córdoba (CAPROLEC), la Cámara de Productores de Leche de Buenos Aires (CAPROLEBA), la Cámara de Productores Lecheros de La Pampa (CAPROLEP), la

Cámara de Productores de Leche de Entre Ríos (CAPROLER) y la Mesa de Productores Lecheros de Santa Fe (MEPROLSAFE). Ellas son algunas de las entidades que la componen la Mesa Nacional de Productores de Leche. (Mones Cazón et al, 2007)

También vale destacar a las dos asociaciones de vacas lecheras que predominan en el país, las vacas Holando y las vacas Jersey. La Asociación de Criadores de Holando Argentino (ACHA), constituye una importante institución ya que la raza Holando conforma más del 90% del rodeo, y es una institución clave en lo referido a genética. La Asociación Argentina de Criadores de Jersey (AAC Jersey) también debe ser mencionada, aún cuando la cantidad de vacas de esa raza sea muy inferior.

A nivel educativo, también debe mencionarse a los institutos con mayor especialización en lechería del país que son la Facultad de Agronomía de Esperanza (Santa Fe), la Facultad de Ciencias Veterinarias de Tandil (Buenos Aires) y el Escuela Superior e Integral de Lechería (ESIL- Villa María). (Mones Cazón et al, 2007)

Todos los organismos, instituciones, entidades y asociaciones que han sido mencionados, así como las industrias propiamente de soporte directo son fundamentales a la hora de contribuir en el trabajo diario del tambero. Las ayudas, enseñanzas, contribuciones y servicios que brindan y asesoran son de un valor incalculable y apoyan al avance de la cadena láctea como tal.

2.4 Estrategia, estructura y rivalidad entre las firmas

En los últimos años el sector lácteo se convirtió en uno de los que registró más operaciones de compra-venta y fusiones, con operaciones que han concentrado su industria aunque ni siquiera las dos principales industrias lecheras del país, La Serenísima y SanCor, obtienen más del 20% del nivel lácteo del país, siendo esta una oferta bastante fragmentada, aún cuando este experimentando un proceso de concentración.

SanCor, la mayor cooperativa láctea con sede en Sunchales, se dedica a los yogures, postres y quesos junto con DPA, un joint-venture entre la neocelandesa Fonterra y la suiza Nestlé. Sus alianzas incluyen un vínculo aleatorio con la danesa Arla, en lo que respecta a la comercialización del suero de leche. SanCor estuvo a punto a pasar a manos de George Soros en 2005, pero fue socorrida por el gobierno venezolano, con un préstamo para afrontar una deuda de US$ 167 millones. (La Nación, 2010)

Hace ya mucho tiempo que la francesa Danone tiene una alianza estratégica con Mastellanone Hnos., dueña de La Serenísima. Tras coquetear con capitales brasileños, logró pagar pasivos por US$ 270 millones, que había acumulado cuando la lechería no era rentable. También el año pasado se acercó a Danone para algo más que una alianza estratégica pero ninguna operación de compra ha sido anunciada ni esperada. (La Nación, 2010)

La Suipachense, empresa láctea ubicada en la provincia de Buenos Aires, fue adquirida por la chilena Santa Carolina. En el año 2007, y tras fracasar en su intento por adquirir SanCor, Adecoagro compró La Lácteo, para luego unirse con la canadiense Agropur.

En el año 2006 la francesa Bongrain obtuvo el 40% de Milkaut, anteriormente en manos de la chilena Bethia. De esta manera, la nueva sociedad comercial sumó las marcas de queso Santa Rosa y Adler. (Atilra, 2008)

Las últimas novedades al respecto, indicarían que la venta de Milkaut es un hecho. Los directivos de la firma láctea santafesina iniciaron la ronda final para cerrar la venta de la empresa y los dos interesados finales que se disputan su adquisición son Agropur y el Grupo Chemo. (Revista Infortambo, 2010d)

El grupo peruano Gloria se asoció con la familia argentina Gonella para crear la empresa Corlassa en la ciudad de Esperanza, Santa Fe.

Solamente quedan un puñado de empresas lácteas importantes en manos de capitales nacionales, de las cuales entre las más significativas podemos citar a Sucesores de Alfredo Williner, Verónica y la cooperativa Manfrey, con casa central en la localidad de Freyre, Córdoba. (Atilra, 2008)

Como se desprende de la reciente descripción de la estructura de la industria, existen numerosas industrias, de los más variados capitales y con un historial interesante en lo que refiere a las M&A.

Universidad de SanAndrés

Para las firmas lácteas multinacionales comprar empresas en nuestro país implica una inversión relativamente baja, dadas las finanzas bastante golpeadas de las compañías argentinas lácteas. De todas formas, lo que se observa en esta actividad, a diferencia de otras, es que las empresas lácteas locales, salvo contadas excepciones, no han perdido su condición de accionistas mayoritarios ni han cedido el control de las mismas. (Atilra, 2008)

Los salvatajes económicos y la inyección de capitales que éstos impliquen no constituyen una amenaza, por el contrario, pueden ser lo que la industria láctea en general éste necesitando para mejorar problemas de infraestructura y cerrar viejos conflictos de intereses, típicos de nuestro país e inexistentes en el resto del mundo.

Sin embargo, esta investigación considera fundamental, a la hora de analizar la competitividad de la Argentina frente al mundo en lo que a lácteos respecta, que esta estructura fragmentada aún en proceso de posible concentración no debe representar un freno a la hora de alcanzar objetivos en común.

En la estructura de los principales players en el mundo la industria se encuentra fuertemente concentrada, lo que les permite ingresar al mercado con volumen de manera agresiva. En el caso de la Argentina no ocurre ello. La Serenísima - Danone que acumulan la mayoría del mercado interno apenas produce el 18,5% de la producción si se suman a las dos compañías.

Ya se han destacado los avances de Nueva Zelanda como productor mundial y la ventaja que para ese país representa que Fonterra acumule el 95%, en lo que definición de estrategias y cumplimiento de objetivos respecta.

La fragmentación actual y la diversidad de industrias que engloba el sector lechero argentino deben encontrar la manera de unificar sus intereses y buscar soluciones compartidas si pretenden convertir al sector en un player mundial. La ayuda del CIL, como entidad nucleadora de la industria, puede jugar muy a favor a la hora de definir una estrategia en común que incluya como objetivo principal dotar a la argentina de los factores necesarios para poder jugar con un frente unido a la hora de encarar el negocio internacional. Se requiere o más concentración o por lo menos una estrategia en conjunto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Si a la hora de enfrentar al gobierno (si hubiera que hacerlo, que no es el caso), o de luchar para lograr un acuerdo bilateral con un país importador, o, incluso, garantizar problemas de calidad o salvar a alguna industria, un ataque o una defensa conjunta pueden lograr siempre una sinergia de gran valor. Aquí aplica el uno para todos y todos para uno, ya que una falla de alguno de los actores en el mercado internacional puede significar perjurios para todo el resto de la industria.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

1. ¿Es competitivo el sector lechero para exportar?

Argentina ha sido considerada desde hace mucho tiempo como un país con alto potencial para convertirse en un "major player" en la oferta exportadora de productos lácteos. Sin embargo, una combinación de trabas que incluyeron malas políticas, problemas de clima y temas de mercado no le han permitido explotar ese potencial en la última década. (Rabobank, 2010b)

Pero hoy las cosas han cambiado. El 2010 encuentra al sector más maduro y con la necesidad de trabajar en conjunto, siendo el PEL un claro indicio de ello. El gobierno mismo ha sabido entender que no sucede con los lácteos aquello que sucede con la carne, como claro ejemplo. Es decir que no existe conflicto social como con ese bien, ya que la carne es un negocio en el que adoptar un perfil exportador implicaría necesariamente restringir el consumo interno para satisfacer el externo. Es decir que con la carne pareciera que el empresario se esta jugando por el mercado interno o el externo si quiere jugar como realmente como player mundial. En cambio, eso con el mercado de productos lácteos no sucede en absoluto.

En un reciente análisis sobre las posibilidades que tendría la Argentina para consolidar su inserción internacional en el mercado lácteo en los próximos años el Ing. José Quintana, reconocido asesor del sector, proyecta que la Argentina tendría en 2015 una producción superior a los 13.000 millones de litros – con un crecimiento anual del 5%-, que una vez descontado un consumo interno (considerando el crecimiento del mismo, por supuesto) da como resultado un volumen exportable equivalente a 3.800 millones de litros que representa el 30% de la producción ahora exportable. (Linari, 2010) La no necesidad de alterar el mercado interno salta a la luz y deja tranquilo al gobierno, que, en ese sentido, hoy no plantea ningún tipo de traba formal a la exportación ni retención alguna.

"En el escenario mundial, se puede apreciar que no son muchos los países que cuentan con una base de recursos naturales que permitan un aumento sostenido de la producción de pasturas, granos forrajeros y oleaginosos, que puedan dar sustento al incremento de la producción lechera para abastecer al dinamismo de su mercado interno y generar exportaciones significativamente por encima de los niveles

actuales. Claramente entre los pocos que no han agotado sus fronteras agropecuarias y/o que pueden aumentar significativamente su productividad, se encuentran varios países del Continente Americano, especialmente EEUU, Brasil y Argentina." (PEL, 2007)

Por otro lado, esta investigación ha demostrado que la estructura de costos ubica al sector lechero argentino en una posición de privilegio con respecto a otros países competidores. Los factores condicionantes de la industria en general también son superados, ya que en lo que a ellos respecta no presentan problema alguno: la Argentina no cuenta hoy con injerencias gubernamentales ni con ningún tipo de restricción medioambiental, el rodeo no presenta problemas sanitarios graves o preocupantes en ningún aspecto y el acceso al crédito se encuentra, en general, garantizado. Empero, el acceso y la implementación de tecnología de punta es aún un desafío para el sector, tema que se tratará en el apartado subsiguiente, dada la relevancia que adquiere.

En lo que a demanda se refiere, esta investigación ha profundizado en las causas que subyacen al aumento de la demanda mundial de productos lácteos justificando las proyecciones estipuladas por la FAO-OCDE; así como las que aseguran la contracción en la oferta de los principales e históricos países exportadores por motivos de saturación, ambientales, gubernamentales, de costo o simplemente de agotamiento del modelo, abriendo espacio en el ajedrez mundial para el avance de nuevas piezas clave, como se presenta esta oportunidad para la Argentina.

Vale destacar también, toda la infraestructura de apoyo con la que cuenta el sector, tanto a nivel público como privado, gubernamental, educativo y asociativo que otorgan un soporte efectivo y real para contribuir a su desarrollo y evolución y permiten su continuo progreso.

La estructura y la estrategia, por el contrario, siguen implicando un tema central de agenda, ya que la forma de organización que se ha dado conlleva una fragmentación que, aún en proceso de concentración, no encuentra una industria que englobe más del 20% del procesamiento de leche. Las consecuencias que de esta estructura se deriven hablan de la dificultad de evitar conflictos de intereses y delinear una estrategia conjunta a largo plazo que garantice y se proponga como objetivo principal

lograr convertir al sector en un jugador de peso en la lechería mundial. Hecho que, claramente, no podrá pasarse por alto.

2. ¿Cuáles son los desafíos que se le presentan si esto es viable?

"La competitividad de las empresas que forman parte de una cadena agroalimentaria, solo se logra de manera sostenida en el tiempo, en el marco de la competitividad de todo el sistema." (PEL, 2007)

Si el sector lechero argentino se propone a largo plazo convertirse en una pieza clave del engranaje mundial, como lo ha demostrado en el PEL (al plantear entre sus objetivos alcanzar el 50% de producción para el mercado externo), debe plantarse y encarar los desafíos que hoy se aparecen para luchar contra sus falencias y aprovechar la oportunidad única que se le presenta.

Se encuentran dos desafíos principales ya nombrados como temas de agenda, la creciente necesidad de acercar tecnología automatizada, de nivel básico en el mundo entero; y la necesidad fundamental de estructurar una estrategia conjunta a largo plazo a través del PEL.

En lo que a tecnología se refiere, la producción de leche ha experimentado un cambio dramático, justificado y detallado en esta investigación, que permite alcanzar niveles de producción jamás pensados. El meollo de la cuestión se encuentra en el hecho que en la mayoría de los tambos argentinos hoy se producen entre 5000 y 6000 litros por hectárea por año, cuando ya existen validados aquí mismo tambos que producen tres veces esa cantidad (Sammartino, 2010).

En los últimos años ha existido un salto de productividad en algunos tambos más exitosos como consecuencia de un cambio en los modelos lecheros: más intensivos, más precisos y aún más profesionales. Básicamente el cambio se debe a un aumento en la carga animal (más vacas por hectáreas destinadas a la actividad) que se combinan con un aumento en la producción individual, que en muchos de ellos alcanzan rangos de 27 a 30 litros por vaca por año.

Estos desempeños se alcanzan a partir de una mejora en la cantidad y calidad de las reservas forrajeras (silos y henos), que permiten asegurar una provisión de alimento

de calidad a partir de la producción de los propios campos. Paralelamente el ajuste y balance de dietas para vacas de alta producción y la gran disponibilidad de subproductos y concentrados (granos y pellets) -para complementar los alimentos producidos en el campo-, permiten expresar lo mejor de una genética animal que los rodeos lecheros en la Argentina ostentan. (Sammartino, 2010)

Por supuesto que estos altos niveles productivos son sostenidos con el apoyo y asesoramiento de profesionales -nutricionistas, especialistas en reproducción, en sanidad, agrónomos, etc.- conjuntamente con la disponibilidad de equipos de ordeñe, de confección de reservas, distribución de alimentos de la mejor tecnología. En otras palabras hoy existen en la Argentina la posibilidad de potenciar las producciones y contar con una competitividad al mejor nivel mundial. (Sammartino, 2010)

La brecha existente que se plantea entre lo que es y lo que se puede ser debe superarse con políticas a largo plazo que aseguren la confianza del tambero a la hora de invertir, ya que hoy el dinero y el crédito se encuentran asegurados.

Esto se sana con un conjunto de estrategias comunes que especifique dónde está la lechería parada hoy, a dónde quiere llegar y cómo se ha decidido a hacerlo. El PEL no puede ser un ejemplo más perfecto.

"Poder comprender los cambios globales con visión de largo plazo, derivar implicancias para el sector y definir estrategias colectivas, implementarlas e institucionalizarlas, fue el eje de este trabajo" (PEL, 2007)

Pero su mera definición no es garantía de cumplimiento ni de logros exitistas. La cadena láctea en su conjunto, debe concentrarse en unificar esfuerzos para lograr su cometido, para lograr un bien mayor.

Considerando que la Argentina cuenta y ha validado en la última década un historial exportador y así continua proyectado en el futuro, apoyado en un costo de producción de la materia prima competitivo, el problema no radica puertas afuera sino puertas adentro, y conlleva la decisión de cómo colocar el excedente de producción con el que, ya se ha demostrado, el sector cuenta.

Más allá del camino recorrido de las industrias lácteas como exportadores lo cierto es que hasta ahora las mismas han incursionado en mercados con menor valor como lo representa la leche en polvo, en todas sus formas. El desafío radica hoy en lograr acuerdos con aquellos países importadores de queso (un producto de mayor precio y

que, además, se proyecta en aumento) que permitirían colocar productos de mayor valor. (Sammartino, 2010)

Pero dicho proyecto necesita de mayor trabajo ya que se requieren acuerdos bilaterales, concretos y directos para sostener tal negocio, innecesarios a la hora de exportar leche en polvo. En caso contrario, el sector lechero deberá apelar al pago de aranceles para sostener dichas exportaciones que pueden debilitar su ventaja competitiva de costos.

En su reciente libro, Juan José Linari, expone la necesidad de tales acuerdos ya que la no participación de ningún tipo en ellos implica una desventaja para el sector argentino y un total desaprovechamiento de esta oportunidad. Él mismo analiza cómo los competidores argentinos cuentan con acuerdos bilaterales provechosos que les garantizan cuotas determinadas de productos lácteos a cumplir, con negocios acordados que son un hecho. (Linari, 2010)

Como expone Sammartino, sólo puertas adentro puede encontrarse la solución que permita cumplir los desafíos que hoy se le presentan al sector. Está en él y sólo en él, cumplir su destino mundial como país exportador en el plano exportador. Es una decisión de país, de quién quiere ser.

"No hay sueño posible, no hay futuro, y no habrá visión integral de país, si no revertimos la dependencia que la ignorancia genera." (PEL, 2007)

Como comienza esta tesina, "No podemos controlar lo que nos pasa, pero si podemos controlar lo que hacemos al respecto."

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

Albano Beja-Pereira, Giorgio Bertorelle y otros, 2006. *The origin of European cattle: Evidence from modern and ancient DNA*. Publicado por PNA (Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America). Disponible en: http://www.pnas.org/content/103/21/8113.full. Última consulta: 12 de Julio de 2010.

ATILRA, 2008. "A la lechería argentina la salvamos entre todos o no la salva nadie". Disponible en: http://www.reluita.org/sectores/lacteos/lecheria_argentina.pdf. Última consulta: 26 de Julio de 2010.

Berra, G. (Instituto de Patobiología INTA Castelar). Entrevista en el programa de radio "Rincón Tambero", emitido el 20 de Noviembre de 2009.

Bisang, R. y otros, 2008a. "Evolución reciente de la actividad láctea: el desafío de la integración productiva". Documentos de Proyectos CEPAL. Disponible en: http://biblioteca.cepal.org/record=b1136788~S0*spi. Última consulta: 29 de Junio de 2010.

Bisang, R. y otros, 2008b. "La cuestión distributiva en la trama láctea argentina: una aproximación al reparto del excedente de explotación." Publicación CEPAL. Disponible en: http://biblioteca.cepal.org/record=b1136893~S0*spi. Última consulta: 29 de Junio de 2010.

Blanchard, O., 2009. *Macroeconomics*. Ed. Pearson, Prentice Hall.

Castro Nevares, F., 2005. "Vicente Casares, el industrial lechero", Febrero 19. Sección Campo, Diario La Nación. Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=680390. Última consulta: 20 de Julio de 2010.

Universidad de SanAndrés

CIL, 2003. “Lechería Argentina”. Disponible en: http://www.cil.org.ar/lecheriaargentina.html. Última consulta: 23 de Julio de 2010.

CIL, 2010. “Análisis 2009”. Publicación CIL.

Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural Unión Europea, 2007. “Prospects for Agricultural markets and income in the European Union (2007-2014)”. Disponible en: http://ec.europa.eu/agriculture/publi/index_en.htm. Última consulta: 10 de Diciembre de 2009.

Consejo para el Desarrollo del Plan Estratégico para la Cadena Láctea Argentina, 2007. “Plan Estratégico Lechero (2007 – 2020)”. Disponible en: http://www.manfrey.com.ar/esp/bases_para_el%20PEL.pdf. Última consulta: 9 de Diciembre de 2009.

Corradi, P., 2006. *Agroalimentos Argentinos II*. Grupo Editorial Temas.

Covey, S., 1998. *The seven habits of highly effective teens*. Ed. Fireside

El Mundo, 2008. “Leche contaminada con melanina en China”. Diciembre 26. http://www.elmundo.es/elmundosalud/2008/09/26/medicina/1222449332.html. Última consulta: 10 de Julio de 2010.

FAO – OCDE, 2009. “Proyecciones agrícolas 2009 – 2018”. Disponible en: http://oberon.sourceoecd.org/vl=15836774/cl=29/nw=1/rpsv/cw/vhosts/oecdthemes/9998010x/v2009n10/contp1-1.htm. Última consulta: 5 de Abril de 2010.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Fundación Exportar, 2008. “Plan de Promoción Sectorial: Leches finas.” http://www.exportar.org.ar/informes_sectoriales.html. Última consulta: 4 de Abril de 2010.

Guevara, I., 2009. *“Cuando las vacas cambian el clima”*, Revista Infortambo. Diciembre 2009. Disponible en: http://www.infortambo.com.ar/admin/upload/arch/088-089%20emisiones%20berra.pdf. Última consulta: 2 de Marzo de 2010.

Hayes, P.R., 1993. *Microbiología e higiene de los alimentos*. Ed. Acribia, España.

IFCN, 2009. *Dairy Report 2009*. IFCN Dairy Network.

James, R.; Quintana, J. y Regúnaga, M., 2007. “Escenario futuro de la lechería mundial”. Disponible en: vaca.agro.uncor.edu/~pleche/.../Caracterizacion%20produccion%20lechera/Documento%20Base%20Escenarios%201er%20taller%20PEL.doc. Última consulta: 3 de Marzo de 2010.

La Nación, 2010. “En los tambos hay un cambio de paradigma”. Sección Campo, Mayo 8.

La Serenísima, 2008a. “La historia de la Lechería Argentina”. Disponible en: http://www.laserenisima.com.ar/download/pdf/04.pdf. Última consulta: 20 de Junio de 2010.

La Serenísima, 2008b. “La producción de leche a comienzos del siglo XX”. Disponible en: http://www.laserenisima.com.ar/download/pdf/06.pdf. Última consulta: 20 de Junio de 2010.

Linari, J.J., 2010. *Oportunidades de acceso vía negociaciones internacionales; caso específico del sector lácteo*. Publicado por Programa de Inserción Agrícola.

Universidad de SanAndrés

Mac Donald y otros, 2007. “Profits, costs, and the changing structure of diary farming”. USDA, Economic Research Service.

Manzoni, C., 2010. “La leche vuelve a ser rentable”. La Nación, 25 de Abril de 2010.

Mones Cazón, J. M.; Stronati, S.; Laurens, M.; Delfino, G.; Dubner, L.; Gutiérrez, A. 2007. “Estudio de la competitividad de la cadena láctea argentina” Maestría en Agronegocios y Alimentos, FAUBA.

Mozeris, G, 2005. “Camino hacia el Plan Estratégico para la Cadena Láctea” AACREA.

Portal Lechero, 2010. “Podrían seguir las trabas a la exportación”. Junio 29. Disponible en: http://www.portalechero.com/ver_items_descrip.asp?wVarItem=4580 Última consulta: 23 de Julio de 2010.

Porter, M., 1990. "The Competitive Advantage of Nations", Harvard: Harvard Business Review.

PuntoBiz.com, 2010. “La Nación financiará proyectos que busquen mejorar la cadena láctea”, Julio 12. Disponible en: http://www.puntobiz.com.ar/noticia/articulo/31532/La_Nacioacuten_financiaraacute_proyectos_que_busquen_mejorar_la_cadena_laacutectea.html. Última consulta: 23 de Julio de 2010.

Quintana, J., 2010. “Informes sector lácteo. Informe 02/2010”. Publicado por Economía Láctea. Año 14, Informe 53.

Rabobank Group, 2010a. “Dairy Report”. Disponible en: http://www.rabobank.com/content/research/FoodAndAgriResearch/dairy/. Última consulta: 10 de Junio de 2010.

Universidad de San Andrés

Rabobank Group, 2010b. “Argentine Dairy : Another chance ?” Disponible en: http://www.rabobank.com/content/research/FoodAndAgriResearch/dairy/. Última consulta: 25 de Julio de 2010.

Raffin, A., 2010. “Un mundial de la Leche”. Publicado en Portal Lechero, Julio 15. Disponible en: http://www.portalechero.com/ver_items_descrip.asp?wVarItem=4647 Última consulta: 15 de Julio de 2010.

Revista Infortambo, 2010. “La venta de Milkaut en el tramo final”. Julio 19. Disponible en: http://www.infortambo.com.ar/interna.php?id_editor=2294. Última consulta: 23 de Julio de 2010.

Revista Infortambo, 2010a. “Un robot de ordeñe en Mercoláctea”. Mayo 15. Disponible en: http://www.infortambo.com.ar/interna.php?id_editor=2102 Última consulta: 5 de Junio de 2010.

Revista Infortambo, 2010b. “Nuevo financiamiento para el Sector Agropecuario”. Julio 16. Disponible en: http://www.infortambo.com/interna.php?id_editor=2285 Última consulta: 20 de Julio de 2010.

Revista Infortambo, 2010c. “Las exportaciones desde Córdoba subieron un 42%”. Julio 19. Disponible en: http://www.infortambo.com.ar/interna.php?id_editor=2295 Última consulta: 20 de Julio de 2010.

Revista Infortambo, 2010d. “Todavía no es positivo el balance del sector”. Julio 20. http://www.infortambo.com.ar/interna.php?id_editor=2297 Última consulta: 23 de Julio de 2010.

SAGPyA, 2010. “Línea de crédito del Banco Nación Argentina para el Sector Lechero”. Disponible en: http://www.alimentosargentinos.gov.ar/lacteos/docs/11_Coyuntura/Credito_BNA_May2010/folleto.html. Última consulta: 14 de Julio de 2010.

Universidad de San Andrés

Sammartino, A., 2009. “Se viene la primavera”, Revista Infortambo. Disponible en: http://www.infortambo.com.ar/interna.php?id_editor=1134. Última consulta: 10 de Diciembre de 2009.

Sammartino, A., 2010. “Evolución del sector en Estados Unidos”. Revista Infortambo, paper interno.

Sammartino, A. (Director de la Revista Infortambo) Entrevista realizada el día 26 de Julio de 2010.

Stefanoni, J.I., 2008. “Análisis del asociativismo como herramienta de mejora competitiva en la producción de leche: El caso de los pooles de comercialización”. FAUBA.

Stefanoni, J.I. (Marketing, DeLaval) Entrevista realizada el día 22 de Julio de 2010.

USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos), 2006. “Proyecciones Agrícolas hasta 2015”, Febrero. Editado por el mismo departamento.

Wilbey, R.A., 1993. "Pasteurization of foods: Principles of pasteurization” en *Encyclopedia of food science*. Academic Press.

Universidad de San Andrés