

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

La Cadena Láctea Argentina

Lo que tiene que hacer para volver a crecer

Autoría: González, Daniel Norberto

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

González, D. (2018). "La Cadena Láctea Argentina. Lo que tiene que hacer para volver a crecer". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14103>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



La Cadena Láctea Argentina

Lo que tiene que hacer para volver a crecer

ALUMNO: Daniel Norberto González

TUTOR: Ariel Jukelson

AÑO: 2018

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



DEDICATORIA

Con mucho cariño, a la memoria de mis padres, Nora y Leonel.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a las autoridades de Mastellone Hermanos S.A. por la oportunidad que me brindaron de poder participar durante los años 2016 y 2017 en el EMBA de la Universidad Torcuato Di Tella.

Asimismo, agradezco al Presidente de Mastellone Hermanos S.A., Lic. José Moreno, al Subgerente General de Mastellone Hermanos S.A., Lic. Ernesto Arenaza y a uno de los accionistas de la compañía, Flavio Mastellone, que me facilitaron el acceso a todo el material informativo necesario para poder preparar la presente tesis.

Con más de tres décadas trabajando para esta empresa, que fue prácticamente mi único lugar de trabajo, me resulta imposible hacer a un lado la historia y la emoción, que me provoca recordar al Sr. Pascual Mastellone, quien, con su empuje de pionero, contribuyó en forma decisiva, a desarrollar la lechería en nuestro país.

Por último, agradezco a mi familia por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional, a lo largo de mis estudios.



RESUMEN

Desde fines de los años 90, la producción de leche se estancó en 10.000 millones de litros anuales, lo que llevó a que el complejo lácteo argentino no creciera.

Esto hizo que la cadena de producción primaria corriese riesgos de sustentabilidad, al igual que el sector industrial. Cientos de productores cerraron sus tambos, llevando a las empresas industriales a situaciones de extrema dificultad, como el caso de Sancor.

Esta investigación se orientó a estudiar la relación causa efecto que generó esta situación como las palancas que permitirán un crecimiento sostenido en el tiempo con agregado de valor.

Para ello se realizó una investigación descriptiva, utilizando entrevistas y encuestas como medio de obtención de datos.

Los principales resultados fueron que el estancamiento se debió a una competencia por el uso del suelo: soja o vacas; por las políticas regulatorias: precios percibidos y cuota de exportación cuando el mercado internacional lo demandaba.

Como acciones para apalancar el crecimiento para el futuro, se propusieron tanto para el Estado como el Tambo y la Industria, para aprovechar la oportunidad que provocará el crecimiento de la demanda internacional de productos lácteos que se estima comenzará a partir de mediados de la próxima década.



Entre las que se destacan para el Estado: garantizar regularidad en las reglas de juego; limitar la informalidad; fomentar inversiones a través de líneas de

crédito; bajar aranceles de importación que favorezcan la tecnificación; mejorar la infraestructura vial. Para los tamberos: expandirse a nuevas regiones; incorporar la biotecnología y mejorar la gestión de los recursos humanos y para las industrias, aumentar la oferta de productos competitivos y diferenciados que componen la cartera de productos para exportación.

Palabras claves: lechería argentina, estancamiento y riesgo de sustentabilidad, acciones para apalancar el crecimiento, incremento de la demanda internacional.



INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

El complejo lácteo en la economía argentina.....1

CAPÍTULO II

La Cadena Láctea en las décadas de 1980 y 1990.....4

CAPÍTULO III

La crisis de la lechería argentina 1998/2003.....14

CAPÍTULO IV

Dinámica en la década del 2000.....18

CAPÍTULO V

Situación actual:

Estancamiento en la oferta primaria.....26

Competencia por el uso de la tierra..... 28

Impacto negativo del contexto regulatorio.....30

Presión tributaria elevada.....32

Falta de competitividad del sector.....33

Fragmentación sectorial elevada.....35

**CAPÍTULO VI**

Contexto de la Lechería internacional al 2023.....	37
Tendencias del consumo.....	40
Comercio Internacional.....	42
La Lechería Argentina en el contexto internacional.....	44
Exportaciones de productos lácteos.....	45
Estimaciones Alternativas.....	47

Capítulo VII

Agenda de prioridades que deberían tomarse en cuenta para la definición de una estrategia para el sector lácteo del país.....	51
Crecimiento vía productividad.....	52
Crecimiento horizontal.....	55
Impacto en la producción nacional.....	57

Capítulo VIII

Desarrollando nuevas Cuencas Lecheras.....	60
Inversión necesaria.....	62
Resultados en términos de aumento de la producción y las exportaciones.....	63
Aumento en la utilización de la capacidad instalada industrial.....	64
Resultados en términos de empleos directos e indirectos y recaudación tributaria.....	64
El rol del Estado en el desarrollo de la política propuesta.....	66

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
---	-----------

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS

UTILIZADOS.....	69
------------------------	-----------

CONCLUSIONES.....	84
--------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
--	-----------



ANEXO 1: ENTREVISTAS A EXPERTOS

Flavio Mastellones (Accionista de Mastellone Hermanos S.A.).....	90
José Moreno (Presidente de Mastellone Hermanos S.A.).....	99
Ernesto Arenaza (Subgerente General de Mastellone Hermanos S.A.).....	101

ANEXO 2: ENCUESTA A PERSONAL DE TAMBOS.....104

ANEXO 3: CUADROS CON IMÁGENES.....113

ANEXO 4: CUADROS ESTADÍSTICOS COMPLEMENTARIOS.....115



INTRODUCCIÓN

Las inversiones que hizo la industria durante la década de los 90, fueron de acuerdo a un estimado acerca que la producción primaria de leche se iba a ubicar en torno a los 15.000 millones de litros por año, a partir del año 2.000.

Sin embargo, la producción primaria de leche se estancó en 10.000 millones de litros/año, desde hace 20 años. Es decir que entre lo que se previó y lo real, se ha generado una capacidad ociosa significativa, con consecuencias negativas para el sector. Entre ellas se destacan los costos fijos muy elevados que golpearon fuertemente la rentabilidad de todo el sector.

Al día de hoy no se ha podido salir de este amesetamiento poniendo en riesgo la sustentabilidad de toda la cadena lechera, debido a que los diferentes eslabones que la componen necesitan de una mayor escala de producción para ser rentables, tambos e industrias por igual.

El problema que originó el amesetamiento en la producción primera de leche, fue que cientos de productores tamberos cerraron los tambos y los que no cerraron, dejaron de invertir.

Por lo tanto, hay que salir del estancamiento actual y volver a crecer en forma sostenible a lo largo del tiempo con agregado de valor. Es por ello que resulta necesario analizar y contestar las siguientes preguntas a lo largo de la presente

Tesis:

- ¿Cuáles son las razones que llevaron al estancamiento de la producción primaria de leche?
- ¿Cuál es la oportunidad de mercado en el futuro, que hay que prepararse para poder aprovechar?



- ¿Cuáles son las estrategias empresarias del sector primario e industrial para que el complejo lácteo argentino vuelva a crecer en forma sostenible en el tiempo?
- ¿Cuáles son las políticas gubernamentales necesarias para que la cadena láctea despliegue su potencial?

Los objetivos propuestos son:

1. Investigar las causas que llevaron al cierre de muchos tambos o a la falta de inversión en los mismos.
2. Estudiar el panorama internacional y tendencias del consumo y producción de lácteos en el mundo.
3. Proponer opciones estratégicas para el desarrollo del sector lechero argentino.
4. Analizar el rol del Estado en el desarrollo de incentivos para el sector.

Esta investigación es descriptiva, utilizando entrevistas y encuestas como medio de obtención de datos; y está desarrollada recurriendo a distintas herramientas de Estratégica Empresarial, para potenciar los Planes de Negocio de la cadena láctea, indagando sobre las siguientes cuestiones: i) ¿Dónde estamos?; ii) ¿Cuál es la visión de futuro?; iii) ¿Qué recursos deberemos alinear?; iv) ¿Cuáles son los impactos operativos? y v) ¿Cuáles son las capacidades necesarias?

Para complementar el análisis, se recurrió a entrevistar a tres expertos de la industria, dos de los principales funcionarios y un accionista de Mastellone Hermanos S.A.



En esas entrevistas, se aplicaron las siguientes herramientas de Planificación Estratégica: i) Proceso del Hexágono; ii) Modelo de Fuerzas de Porter y iii) FODA), que permitió a los entrevistados, apoyándose en el conocimiento profundo del negocio, poner arriba de la mesa con mucha claridad la relación causa y efecto de la situación actual y las palancas sobre las cuales se tiene que construir una salida superadora de la situación actual.

En la encuesta, que fue realizada a 1.184 trabajadores de tambos ubicados en 6 provincias, se abordó un tema muy relevante: ¿habrá personas queriendo trabajar en los tambos en el futuro? Las preguntas abiertas que se formularon, cerraron el corazón de la recolección de los datos, y permitió identificar qué condiciones tenemos que cumplir para generar un arraigo en nuestra ruralidad, que posibilite tener disponibilidad de personas en las próximas generaciones, para trabajar en los tambos.

La encuesta se complementó con un material de imágenes que fueron incluidos en el Anexo 3 convertidas en código QR, que muestran como la producción primaria de leche de Chile ya comenzó a cambiar para lograr este objetivo y también se muestra una industria láctea de Alemania que muestra como se está organizando la producción industrial en uno de los países más desarrollados.

El análisis cruzado de todos estos datos, permitió ordenar los conceptos e ir llegando en forma lógica a las conclusiones asociadas, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en esta tesis.

Esta investigación se estructura en 8 capítulos. El primer capítulo tuvo como objetivo mostrar el peso importante que tiene la cadena de valor láctea para la economía argentina; por su parte en el segundo capítulo se abordó el tema de cómo fue la evolución durante las décadas de 1980 y 1990; en el tercer capítulo se describe la crisis de la lechería argentina que se desarrolló entre los años 1998 y 2003; en el cuarto capítulo se explica la dinámica en la década del



2000; en el quinto capítulo se detalla la situación actual, haciendo foco en los temas más relevantes; en el capítulo sexto se analiza el contexto de la lechería internacional para la próxima década; en el capítulo séptimo se delinea una agenda de prioridades que deberían tenerse en cuenta para la definición de una estrategia para el sector y por último, en el capítulo octavo, se especifican los números para poner en movimiento el desarrollo de nuevas cuencas lecheras.



MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

EL COMPLEJO LÁCTEO EN LA ECONOMÍA ARGENTINA

La cadena láctea conforma uno de los complejos productivos más importantes de la Argentina, al estar integrada por un elevado número de participantes que intervienen en sus distintas etapas a saber: producción primaria, elaboración industrial, distribución y comercialización.

Según datos del Ministerio de Agricultura (MINAGRI), durante los últimos años, las principales provincias productoras de leche cruda fueron Santa Fe (representando aproximadamente 32% de la producción del total del país), Córdoba (35%) y Buenos Aires (25%).

Asimismo, las plantas procesadoras se encuentran cerca de las cuencas de producción debido al carácter perecedero de la materia prima y al elevado costo de transporte. Por lo tanto, aquellas provincias son también las mayores productoras de leches fluidas y de productos lácteos.

Según datos del Centro de la Industria Lechera (CIL), dentro de la cadena productiva láctea, la etapa de producción primaria está conformada por más de 11.000 tambos, localizados en las cuencas mencionadas anteriormente. En los últimos años, esa cantidad ha ido disminuyendo por el cierre de los tambos más pequeños, lo que trajo como contrapartida el aumento en la escala productiva promedio de los establecimientos.

A su vez, las mejoras tecnológicas, junto al mayor tamaño de las explotaciones, han generado incrementos significativos en la productividad. Esto puede



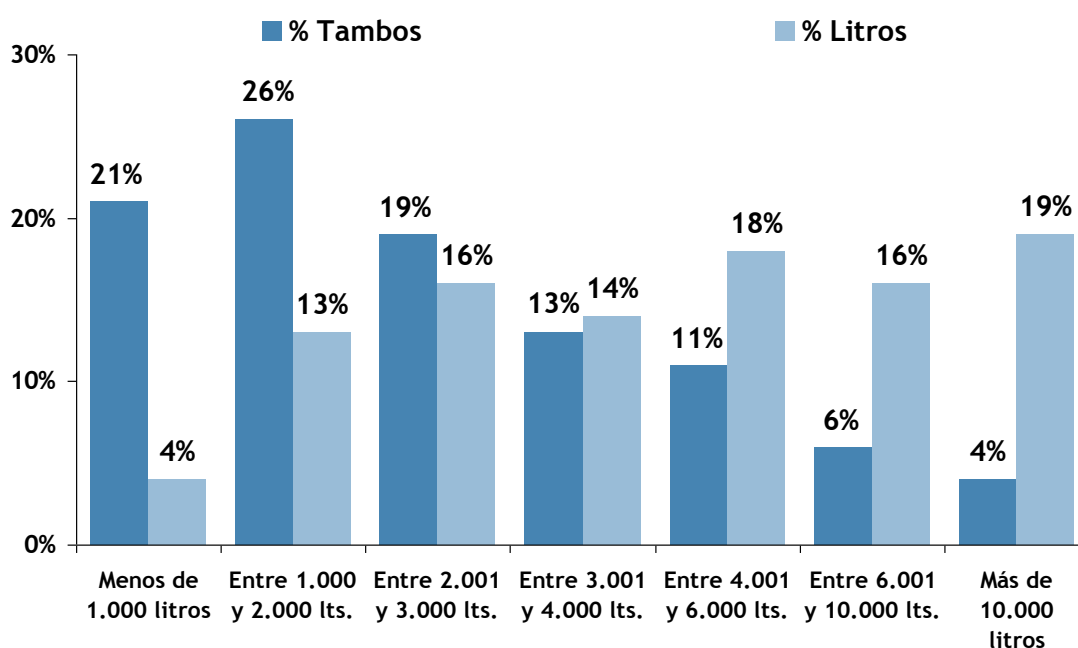
observarse en los buenos niveles de producción alcanzados a pesar de la disminución en la extensión de las tierras utilizadas por parte del sector lácteo.

Actualmente, a diferencia de otros países, el eslabón primario sigue caracterizándose por una elevada heterogeneidad, dado que conviven tambos de elevada eficiencia con establecimientos de muy baja productividad, usualmente asociados a escala y tamaño pequeños. Al respecto, según datos de la Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina (FUNPEL), el 79% de los tambos argentinos produce hasta 4.000 litros por días, aportando solo el 47% del total de leche del país. Por otro lado, solamente el 10% de los tambos produce más de 6.000 litros diarios, generando el 35% de la producción global del país (ver gráfico N° 1).

Gráfico N° 1:

DISTRIBUCIÓN DE LOS TAMBOS SEGÚN RANGO DE PRODUCCIÓN (LITROS POR DÍA)

Octubre de 2014 - % de Tambos y % de Litros



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de FUNPEL.



En la etapa de producción industrial, el sector está formado por aproximadamente 1.100 empresas, incluyendo a las grandes y medianas firmas, nacionales y multinacionales que desarrollan múltiples productos (y/o mercados de exportación) y a numerosos pequeños establecimientos con producciones de alcance regional.

Precisamente, la etapa de industrialización también presenta una alta heterogeneidad tanto en términos productivos como tecnológicos. De hecho, si bien existen empresas que cuentan con una escala de producción competitiva a nivel internacional, la mayor parte de las unidades de mediano y de pequeño tamaño poseen dificultades financieras para adoptar tecnologías modernas.

Muchas de estas últimas, principalmente las que se dedican a la elaboración de quesos, se desarrollan en el ámbito informal, por fuera de las obligaciones legales tanto de la esfera tributaria como laboral, lo que genera –además- un mercado marginal distorsionado y una fuerte competencia desleal por la materia prima precisamente en los períodos de baja producción.

RESUMEN

La cadena de valor láctea tiene un peso importante para la economía argentina. En este sentido, durante 2013, el complejo en cuestión mostró una incidencia en el sector industrial argentino entre el 4% y 5% en materia de recaudación (incluyendo ganancias, IVA, aportes y contribuciones a la seguridad social y derechos de exportación e importación), de valor bruto de producción y de empleo formal (según datos de FUNPEL y AFIP).



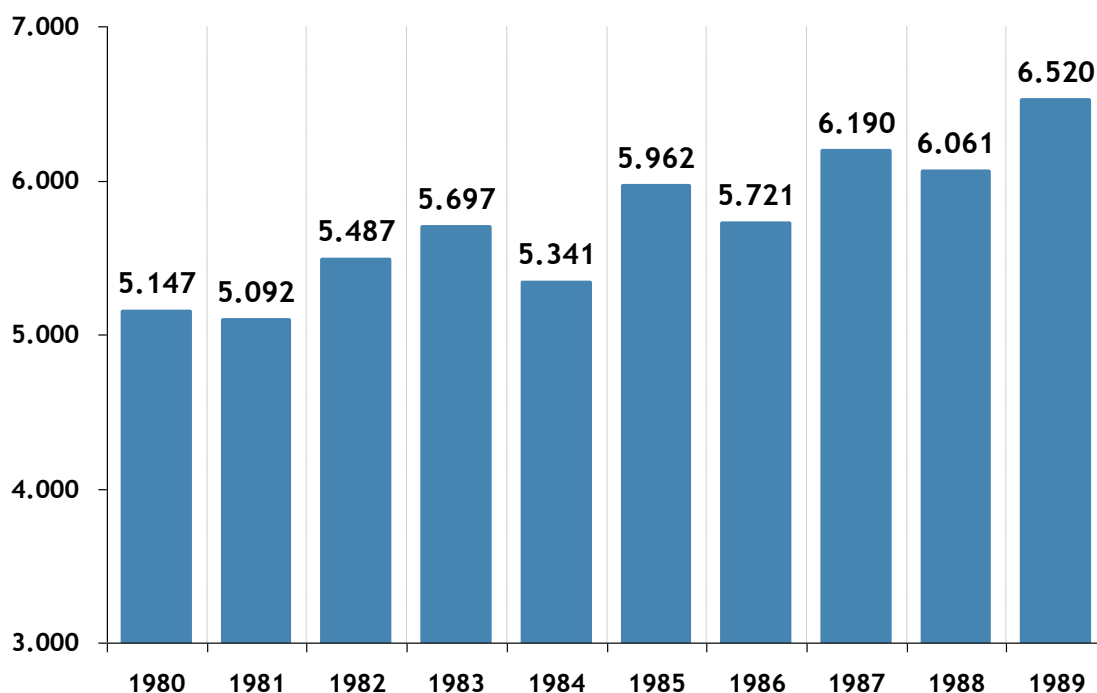
CAPÍTULO II

LA CADENA LÁCTEA EN LAS DÉCADAS DE 1980 Y 1990

La década del ochenta se caracterizó por una primera mitad de relativo estancamiento en la producción de leche y de agudización de su comportamiento cíclico –en línea con un consumo local per cápita que osciló en torno de 180 litros anuales- y por un segundo lustro de moderado crecimiento (ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 2:

PRODUCCIÓN PRIMARIA DE LECHE EN ARGENTINA 1980-1989 - En millones de litros



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos del Ministerio de Agricultura.

A comienzos de esa década, como consecuencia de la reducida producción/oferta local, se debió recurrir a las importaciones para cubrir la



demanda interna. A lo anterior se sumó un estancamiento en el mercado interno debido a las políticas restrictivas implementadas a partir de 1976, que generaron una menor ocupación, un deterioro del salario real y una mayor inequidad en la distribución del ingreso.

Esa parálisis del consumo comenzó a ser superada recién a mediados de la década del ochenta, en línea con la estabilización de la macroeconomía y de la implementación de políticas como los programas alimentarios nacionales (PAN) y provinciales –que contemplaban la compra de productos lácteos para proveer a los sectores de menores ingresos-.

Posteriormente, a partir de 1987, la demanda interna se redujo sensiblemente debido a la caída del salario real. Por ello, los excedentes de la creciente producción fueron colocados en los mercados externos, a partir de los subsidios del FOPAL y de la derogación de los derechos de exportación, dando lugar a un breve auge exportador (el Fondo de Promoción de la Actividad Lechera (FOPAL) era un organismo no estatal formado por diez miembros de la cadena láctea, cuyo objetivo principal consistía en la promoción de las exportaciones del sector como mecanismo de salida a los crecientes excedentes de la producción sobre el consumo. Dado que los precios internacionales eran menores a los locales, se pagaban restituciones a las exportaciones).

De hecho, las exportaciones crecieron desde el equivalente a 91 millones de litros en 1987 a 950 millones de litros en 1990. Sin embargo, los resultados económicos fueron negativos para los exportadores, debido a los bajos y distorsionados precios internacionales vigentes en esa época.

En ese segundo lustro, la difusión de modernas técnicas de manejo de pastos y de rotación de cultivos, la incorporación de genética en el rodeo, la extensión de la mecanización y las tareas de difusión tecnológica por parte de los

servicios de extensión de las grandes usinas lácteas impulsaron mejoras en la calidad de la leche y una reducción en la estacionalidad de la producción, con aumentos significativos en la productividad promedio del tambo (Gutman *et al*, 2003).

En particular, el trabajo del Departamento de Asistencia Técnica al Productor (DATP) de la firma Mastellone Hermanos S.A. y del Grupo de Asistencia Técnica Cooperativa de Sancor, que fue luego replicado por otras empresas del sector, generó un proceso de transformación en la lechería argentina que permitió un importante crecimiento de la producción nacional.

Como ejemplo, La Serenísima presentó en el año 1978 formalmente al DATP, integrado por 60 ingenieros agrónomos, con el objetivo de mejorar la calidad y aumentar la cantidad de leche que recibía la empresa. Centrado principalmente en el manejo del rodeo/suplementación y gestión integral del tambo, permitió mejorar la calidad de la materia prima, aumentar los niveles de producción por establecimiento y modificar la curva estacionalidad de la producción lechera (reduciendo picos de máxima y mínima). Como resultado, los tambos remitentes incrementaron la producción de leche entre un 12% y 13% acumulativo anual.

En esta etapa, se observó la desaparición de numerosos pequeños productores –es estima que se cerraron aproximadamente 10 mil tambos de 44 existentes (Gurtman y Rebella, 1990)- y, como contrapartida, el surgimiento de un estrato de tamberos eficientes, tecnificados y de mayor escala productiva, cuya productividad duplicaba a la de los establecimientos medianos.

A nivel industrial, se registraron procesos de concentración y modernización de los capitales, con importantes transformaciones estructurales y en los mecanismos de coordinación del complejo, que se profundizarían en años posteriores (Gutman *et al*, op. cit.).



En esa línea, la apreciación del tipo de cambio real de comienzos de la década del ochenta había propiciado las importaciones de bienes de capital en el segmento industrial, induciendo tanto el reequipamiento de las firmas como el aumento de la capacidad instalada.

En especial, en esa década, se difundieron nuevas técnicas productivas y de automatización de procesos (por ejemplo, el método *spray* para la elaboración de leche en polvo), se introdujeron modernas tecnologías de frío y de *packaging* y se desarrollaron estrategias de diversificación de productos y de segmentación de los mercados.

Luego de un bienio (1990-91) marcado por el estancamiento en la producción, la década del noventa constituyó una etapa de notable crecimiento para el complejo lácteo –que prácticamente duplicó su producción y quintuplicó sus exportaciones-, a partir de un proceso de modernización y de reestructuración en las etapas primaria e industrial. Como corolario, se superaron los ciclos plurianuales que había padecido el sector en las décadas previas (ver gráfico N° 3).

En esa década, la producción primaria creció a una tasa promedio anual de alrededor de 7%, llegando a aumentar 74% de manera acumulada en un lapso de sólo 9 años. Ello significó pasar de una producción de 5.937 millones de litros en 1991 a 10.329 millones en 1990.

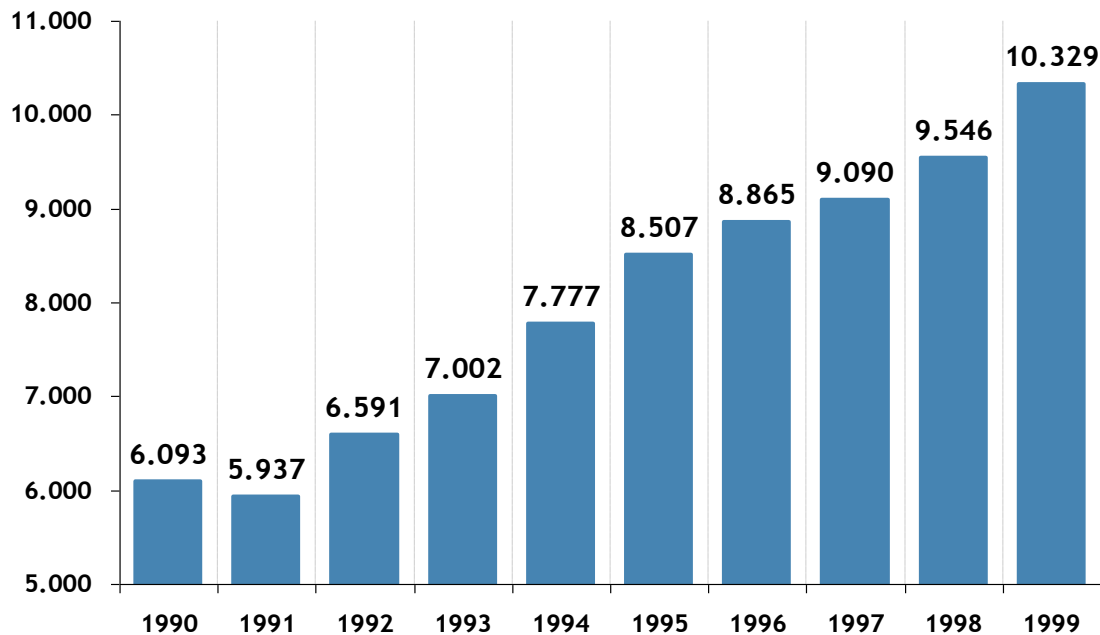
A nivel institucional, esa expansión resultó impulsada por:

- **La desregulación doméstica del sector:** se suprimieron la COCOPOLE (organismo de concertación intersectorial) y el FOPAL (institución de fomento de las exportaciones) y cesó la intervención en la fijación de precios.



Gráfico N° 3:

PRODUCCIÓN PRIMARIA DE LECHE EN ARGENTINA 1990-1999 - En millones de litros



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos del Ministerio de Agricultura.

- **La apertura comercial**, que facilitó la importación de insumos, de materia prima y de equipos.
- **La creación del Mercosur**, que estableció una desgravación progresiva, lineal y automática de las transacciones lácteas entre los países miembro, así como la eliminación de barreras no arancelarias.
- **Las transformaciones en el contexto regulatorio internacional**, que tendieron a corregir paulatinamente las elevadas distorsiones generadas por el subsidio a la producción y a la exportación en diversos países de la Unión Europea.



Como principal resultado de esos cambios institucionales, se destacó el desarrollo de nuevas formas de comercialización de la materia prima – a partir de nuevos parámetros de calidad (RCS, UFC, entre otros)-, que impulsaron la modernización especialmente del estrato de tambos de mayor escala.

Por el lado de la demanda interna, la erradicación de la inflación y la apreciación del tipo de cambio propiciaron un continuo incremento en el consumo per cápita, que pasó del equivalente a 160 litros anuales en 1990 a 234 en 1999.

Si bien en el bienio 1991/92 el aumento del consumo fue abastecido por importaciones –ante la demora que implica el crecimiento en la producción primaria-, los incrementos posteriores fueron satisfechos por la oferta doméstica.

Un cambio sustancial de esa década radicó en la rápida consolidación de las cadenas de híper y supermercados como poderosos clientes de las industrias de la alimentación, lo que provocó transformaciones en las reglas comerciales y en los poderes relativos de negociación, inaugurando un período de crecientes disputas entre industrias y comercios por la apropiación de las mayores productividades alcanzadas en las etapas productivas y en los desarrollos logísticos de subsistema (Gutman, 1999).

Las cadenas de híper y supermercados se caracterizaron por imponer pautas de calidad a través de la importación de productos de mayor valor agregado (por ejemplo, quesos especiales), exigiendo a las empresas industriales estándares más elevados, que éstas a su vez requirieron al resto de la cadena.

Por otra parte, la conformación del Mercosur en 1995, permitió el notable incremento en las exportaciones de lácteos, que crecieron del equivalente a 57 millones de litros en 1992 a 1.848 millones en 1999. De esa forma, el

porcentaje de la producción destinado a los mercados externos creció de menos de 5% en 1991/1994 a 19% en 1999.

Notablemente, ese aumento en las ventas externas respondió a la concreción de estrategias de mediano y largo plazo y no a la liquidación de excedentes ocasionales de producción, como ocurría en la década previa.

A su vez, la creciente inserción en los mercados externos durante la década del noventa indujo a un cambio en el “mix” de productos elaborados, a partir de una importante tasa de incorporación de nuevos productos lácteos y de la diferenciación de productos y de marcas dentro de los segmentos más tradicionales (Schaller, 2010).

Particularmente, los productos que más crecieron durante el período de expansión fueron las leches esterilizadas (102% anual), las leches en polvo enteras (28%), los quesos pasta semidura (16,3% anual) y las leches en polvo descremadas (11% anual).

El aumento en la producción de leches esterilizadas se debió a la introducción de nuevas tecnologías por parte de algunas empresas transnacionales (como la esterilización por ultra temperatura y las leches UAT o larga vida), que luego fueron adoptadas por las mayores empresas del sector. Esas tecnologías permitieron la exportación de leches frescas.

Esta etapa de crecimiento sostenido en la producción se basó en un cambio sustancial en el modelo de tambo –que mutó desde un sistema extensivo hacia uno más intensivo con genética importada y fuertes inversiones – y se asoció al surgimiento de unidades productivas con mayor rodeo (500 o más vacas).

En consecuencia, se observó un proceso de modernización productiva y logística en el tambo, vinculado a la incorporación de equipamiento (por



ejemplo, de enfriado de leche) y de nuevas tecnologías de producción (p. ej. suplementos alimentarios, reservas de forrajes, controles sanitarios, inseminación artificial, entre otros). Ese nuevo paquete tecnológico modificó sustancialmente los conocimientos tácitos que debía poseer el tambero, tanto en relación a la cría como a las prácticas de alimentación y genética y cuidado del rodeo (Schaller, *op. cit.*).

Asimismo, en línea con lo que sucedía en los principales países productores, se observó un aumento en las escalas mínimas de producción, acompañado por mayores productividades por explotación y por animal, junto a la desaparición de diversos establecimientos –mayoritariamente, debido al cambio de la actividad hacia modelos agrícolas intensivos y/o al arrendamiento de esas tierras para uso agrícola-.

En este sentido, entre 1988 y 2000, el número de tambos se redujo 48% -pasó de 30 mil en 1988 a 22 mil en 1996 y a 16 mil en 2000-, la cantidad de vacas creció 15% (alcanzando 2,3 millones), la producción de litros/tambo/día se triplicó (1.676 en el año 2000) y la producción de leche aumentó 62%.

En esta etapa industrial, se registraron numerosas inversiones –que totalizaron aproximadamente u\$s 1.300 millones –en la modernización y ampliación de las plantas existentes, en la incorporación de nuevos procesos y productos (por ejemplo, en leche en polvo y quesos) y en tecnologías de envase y logística.

Esas inversiones permitieron que algunas de las mayores plantas convergieran al estado del arte mundial –aunque persistió una elevada brecha en las PyMEs, lo que hizo que la capacidad de procesamiento de leche en polvo se triplicara y que la producción industrial creciera a una tasa promedio anual de 12%.

Además, esas inversiones incluyeron la llegada de capitales internacionales, que se materializaron mediante joint-ventures (por ejemplo, Mastellone con



Danone), ampliaciones de capital accionario y *green-fields*- principalmente, a través de asociaciones o compras de fábricas y empresas existentes y, en una segunda etapa, ampliando la capacidad instalada (Parmalat, Bongrain y Danone, entre otras).

Finalmente, en esa década, la mejora en la logística se transformó en una estrategia fundamental para incrementar la rentabilidad del segmento industrial, a raíz de la elevada incidencia de aquella en la producción láctea –alcanzando entre 8% y 15% del costo final del producto-.

Por ello, las industrias lácteas invirtieron en una importante infraestructura logística (propia o contratada), tanto para el transporte de la leche cruda desde los tambos a las usinas y su eventual pasaje por plantas de concentración y enfriamiento, como para transportar los productos industrializados hacia el comercio minorista, pasando, en muchos casos, por centros de distribución (Schaller, *op. cit.*).

RESUMEN

La década del ochenta se caracterizó por una primera mitad de relativo estancamiento en la producción y de agudización de su comportamiento cíclico y por un segundo lustro de moderado crecimiento.

A finales de esa década, los excedentes de la creciente producción fueron colocados en los mercados externos, generando un breve auge exportador asociado a pérdidas para la cadena.

Luego de un bienio (1990/91) marcado por el estancamiento en la producción, la década del noventa constituyó una etapa de notable crecimiento para el sector lácteo –que prácticamente duplicó su producción y quintuplicó sus exportaciones-.



Esa década se caracterizó por un proceso de modernización y de reestructuración en las etapas primarias e industrial, que permitió superar los ciclos plurianuales que había padecido el sector en las décadas previas.

Además, el aumento en las ventas externas de los noventa respondió a la concreción de estrategias de mediano y largo plazo y no a la liquidación de excedentes ocasionales de producción, como ocurría en la década previa.



CAPITULO III

LA CRISIS DE LA LECHERÍA ARGENTINA 1998/2003

A mediados de 1998, el comienzo de la profunda recesión económica por la que atravesaría nuestro país significó el final del período expansivo del sector lácteo iniciado a comienzos de los noventa. De hecho, la cadena ya mostraba signos de agotamiento en aquel año, aunque la inercia productiva determinó que esos síntomas recién se manifestaran en una caída en la producción a partir del año 2000.

Por un lado, si bien el consumo interno per cápita llegó a niveles record del orden de 230 litros, esos guarismos estuvieron asociados a un contexto de sobreoferta de leche en el mercado doméstico.

Posteriormente, entre 2000 y 2003, el aumento en el desempleo y la significativa reducción en el poder adquisitivo determinaron que el consumo interno disminuyera continuamente tanto en materia de litros per cápita (llegando en el último año de esta etapa a sólo 176 litros), como de composición (cambiando hacia productos más commoditizados y de menor valor agregado).

Por otro lado, la devaluación de la moneda brasileña, en 1999, motivó una continua retracción de los envíos a ese mercado, que hasta entonces había sido el principal destino de los lácteos argentinos. A ello se sumó un sensible declive en los precios internacionales de los productos lácteos a principios de la década del 2000. Como consecuencia de ambos factores, las exportaciones se redujeron desde un equivalente a 1.848 millones de litros en 1999 a 1.163 millones en 2001 (en 2002 se produjo un rebote de las exportaciones (+30%), debido a la depreciación del tipo de cambio real y a la caída del consumo interno).

La pérdida del mercado brasileño llevó a la búsqueda de nuevos destinos (México, Chile y Perú, entre otros), que en muchos casos implicaron la concreción de transacciones “a pérdida” por parte de las principales industrias lácteas en aras de sostener parcialmente los niveles de actividad.

Dado que la oferta tardó en ajustarse al declive de la demanda (interna y externa), se produjo una sensible disminución en los precios, que colocó a toda la cadena en una situación coyuntural sumamente compleja (Shaller, *op. cit.*). Ese panorama se vio agravado por la situación crítica de los productores primarios e industriales generada por el fuerte endeudamiento contraído en la década previa con el objetivo de financiar las inversiones.

Adicionalmente, cabe mencionar que esa fase de crisis reinstaló en el sector la secuencia cíclica plurianual en la oferta de leche (Gutman *et al, op. cit.*), dado que frente a la caída de las demandas interna y externa surgió un excedente de productos lácteos que provocó una disminución en los precios (entre 1998 y 2000, los precios disminuyeron entre 20% y 30%), que se tradujo en una merma en la oferta de leche y en una reducción de la calidad asociada al aumento de los circuitos marginales.

A diferencia de otros países lecheros, el sector primario respondió a las señales negativas en los precios destinando los recursos productivos a otras actividades alternativas al tambo. Como resultado, se registró una nueva oleada de cierre de tambos (alrededor de 4.000 entre 1998 y 2002), la diversificación de actividades en los establecimientos y la reducción del rodeo lechero (30% entre 2000 y 2002), lo que en conjunto llevó a una caída acumulada de 23% en la producción de leche cruda entre 1999 y 2003 (desde 10.329 millones de litros a 7.951 millones, ver gráfico N° 4).

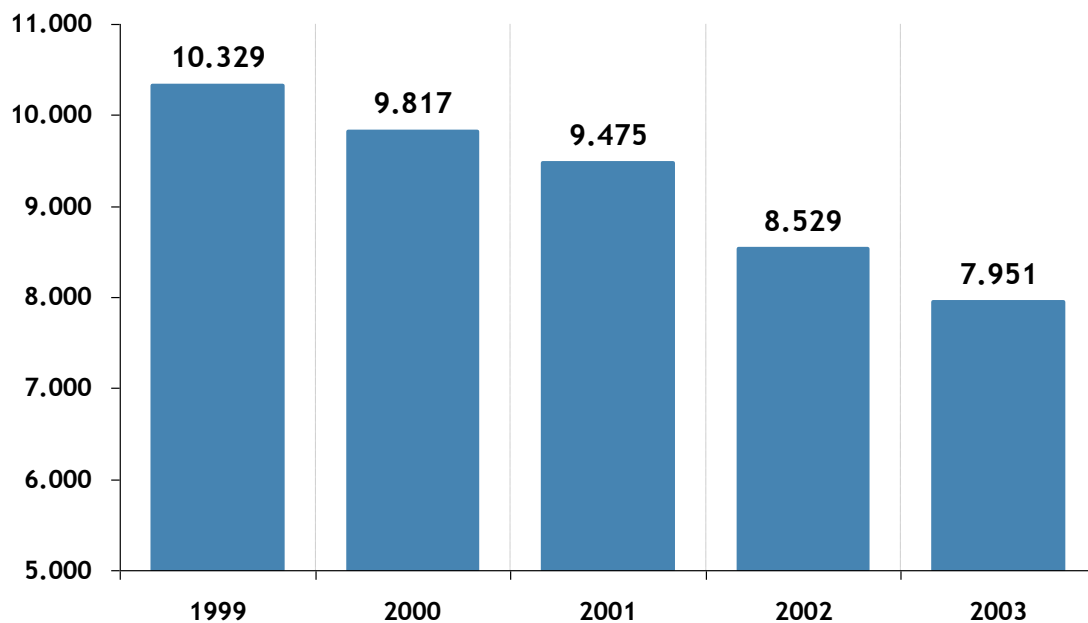
A nivel industrial, la reducción en los volúmenes de leche cruda recibida en



planta incrementó la capacidad ociosa (que alcanzó entre 30% y 40%), ocasionando el cierre de algunas instalaciones (principalmente PyMEs). Incluso, puede plantearse que algunas industrias no ingresaron a quiebra y/o venta debido al estatus jurídico de cooperativa que las caracterizaba (Alimentos Argentinos II, 2005).

Gráfico N° 4:

PRODUCCIÓN PRIMARIA DE LECHE EN ARGENTINA 1999-2003 - En millones de litros



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos del Ministerio de Agricultura.

La devaluación de 2002 y la recuperación en los precios internacionales afectaron tanto a los ingresos como a la capacidad de pago de la industria, dando inicio a una serie de reacomodamientos (ventas, asociaciones, default, etc.) asociados a enfrentamientos con el sector primario y a una fuerte competencia del sector informal –que tuvo su máxima expresión en el bienio 2002/2003-.



RESUMEN

A mediados de 1998, el comienzo de la profunda recesión económica por la que atraviesa nuestro país significó el final del período expansivo del sector lácteo iniciado a comienzos de los noventa.

El aumento del desempleo y la reducción del poder adquisitivo impactaron en el consumo interno de lácteos reduciendo el consumo per cápita y deteriorando el mix de productos adquiridos.

La devaluación de la moneda brasileña, en 1999, motivó una continua retracción de los envíos a ese mercado. A ello se sumó un sensible declive en los precios internacionales de los productos lácteos a principios de la década del 2000.

Esa fase de crisis reinstaló en el sector la secuencia cíclica plurianual en la producción de leche, dado que frente a la caída de la demanda surgió un excedente de productos lácteos que provocó, en consecuencia, una sobre oferta y disminución en los precios domésticos.

El sector primario, a diferencia de otros países lecheros, respondió a las señales negativas en los precios destinando los recursos productivos a otras actividades alternativas al tambo.

Como resultado de los factores mencionados, entre 1999 y 2003, la caída acumulada en la producción de leche alcanzó 23%, pasando de 10.300 millones de litros en el primer año a 7.951 millones en 2003.



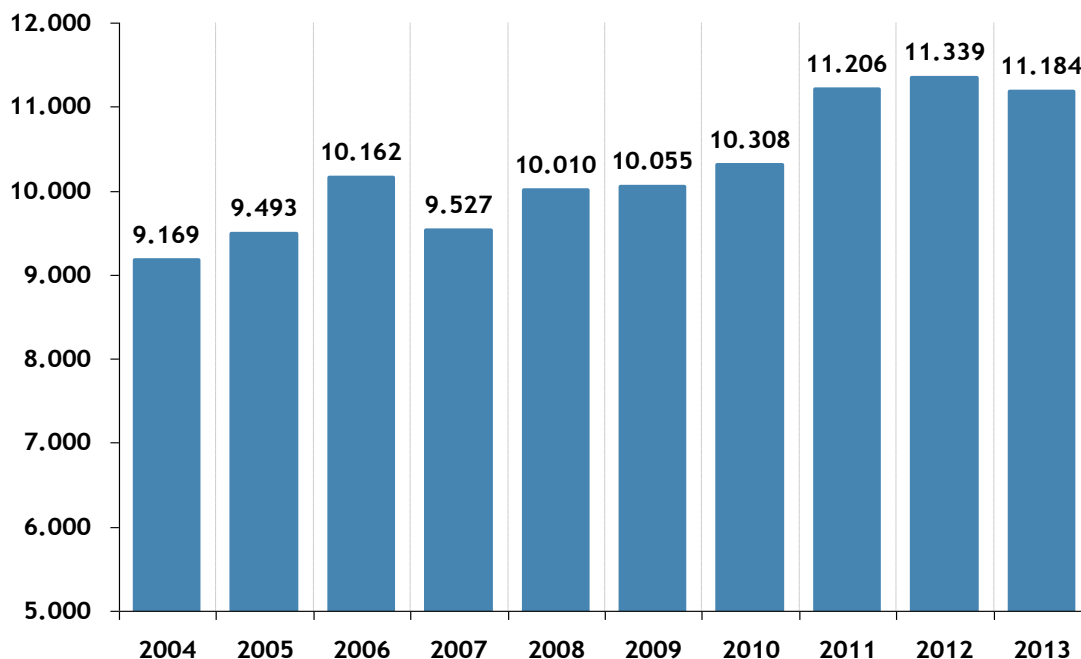
CAPÍTULO IV

DINÁMICA EN LA DÉCADA DEL 2000

Entre 2003 y 2013, la producción láctea alcanzó un crecimiento promedio anual de 3,5%, observándose un solo año (2007) de caída significativa explicada por las inundaciones en las principales cuencas lecheras (en ese año, se registró una fuerte inundación en la provincia de Santa Fé, que afectó aproximadamente a 50% de la cuenca lechera, ver gráfico N° 5).

Gráfico N° 5:

PRODUCCIÓN PRIMARIA DE LECHE EN ARGENTINA 2004-2013 - En millones de litros



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos del Ministerio de Agricultura.

Esa fase de crecimiento radicó, por un lado, en la progresiva recuperación del mercado interno –basada en la creación de empleo y en el incremento de los salarios reales), y por otro lado, en una demanda internacional dinámica que se asoció a elevados precios.



Ya en 2004, la producción primaria aumentó a 9.169 millones de litros (+17%), debido al mayor precio de la leche, a los menores costos de los insumos alimenticios (maíz y balanceados) y a una mayor producción media por tambo.

Por un lado, entre 2003 y 2012, el consumo per cápita de productos lácteos se incrementó desde el equivalente a 176 litros, hasta 214 –lo que se corresponde con una tasa acumulativa anual de 1,8%-. Ese aumento coincidió con una mayor sofisticación del consumo, dado que mientras que la producción doméstica de leches fluidas se incrementó a una tasa acumulativa anual del 3%, la elaboración de los diversos productos lácteos lo hizo a un ritmo de 6,3%.

Entre los productos lácteos, las expansiones más significativas se dieron en los rubros de menor peso relativo, como los sueros, los postres y flanes y los quesos fundidos. Entre los rubros de mayor volumen, sobresalieron los aumentos en quesos semiduros y yogures.

Por otro lado, en la última década, el crecimiento en la producción se orientó a los mercados externos, dado que las exportaciones se incrementaron (con notables oscilaciones) desde el equivalente a 1.292 millones de litros en 2003 hasta 2.492 millones en 2012 –a una tasa acumulativa de 11% en volumen y de 21% en valor-. Además, las ventas externas pasaron de significar el destino de 16% de la producción en el período 1999/2003 a representar 22% en 2004/2012.

En particular, en 2012, los productos con mayor porcentaje exportado fueron la leche en polvo entera (80%), el suero (64%), la leche en polvo descremada (44%) y manteca (38%). En cambio, con la excepción de las tres pastas de quesos (duros, semiduros y blandos)- con 10%/15% de la producción destinada al mercado externo-, el resto de los productos exhibió porcentajes inferiores a 5% al tratarse de bienes que no son transables.



El ratio leche en polvo/quesos –que, en cierta medida, expresa la tensión entre el mercado externo y el doméstico- llegó a máximos que oscilaron entre 0,65 y 0,75 durante el auge exportador tras la salida de la Convertibilidad, para caer a niveles mínimos del orden de 0,45 en la etapa de mayores trabas internas al comercio exterior y, finalmente, repuntar en los últimos dos años a ratios de aproximadamente 0,55 (a comienzos de los noventa, esa relación era de 0,3). (FUNPEL, 2013).

Un rasgo destacable de la dinámica reciente de las exportaciones radica en la notable diversificación, tanto a nivel de la canasta de productos como en términos de la variedad de destinos (Schaller, *op. cit.*). Tomando como referencia al índice de Herfindahl-Hirschmann (IHH), la concentración de la cartera de productos exportados decreció 22% entre 2000 y 2009 (en el transcurso de la última década, el predominio de la leche en polvo entera - principal rubro de exportación- y, en menor medida, de los quesos, disminuyó a favor de los sueros, de la manteca y del resto de los productos), en tanto que, en el caso de los destinos, el índice disminuyó 82% en ese mismo período (en 2012, la Argentina exportó lácteos a 102 países, aunque sólo 15 de ellos representaron individualmente compras superiores a 1% del monto total).

No obstante, la evolución de las exportaciones ha mostrado a la inestabilidad como rasgo distintivo, a partir de un subperíodo 2007/2010 en el que, por razones climáticas y por las políticas internas restrictivas del comercio exterior, se interrumpió la expansión de los envíos en un momento en el que el mercado mundial exhibía condiciones favorables sin precedentes. Si bien en 2011 se retomó la senda de crecimiento y se alcanzó el record histórico de exportaciones, al año siguiente, la retracción de la oferta interna y la consecuente puja con el mercado doméstico volvió a retraer las ventas externas (FUNPEL, *op. cit.*).

A pesar del crecimiento mencionado, la última década se caracterizó por un



máximo de producción similar al alcanzado a finales de los noventa. Ese relativo estancamiento en la producción –en torno de los 10/11 mil millones de litros anuales- se vinculó con la existencia de diversas distorsiones en la determinación de los precios y en la concreción de envíos al exterior, lo que determinó una reducción del margen de ganancia de las actividades.

Esas restricciones incluyeron la implementación de un sistema de compensaciones en el segundo lustro de la década pasada, que cubría la diferencia entre el precio por litro de leche cruda utilizada en la elaboración de productos de referencia que fijaba el Ministerio de Agricultura.

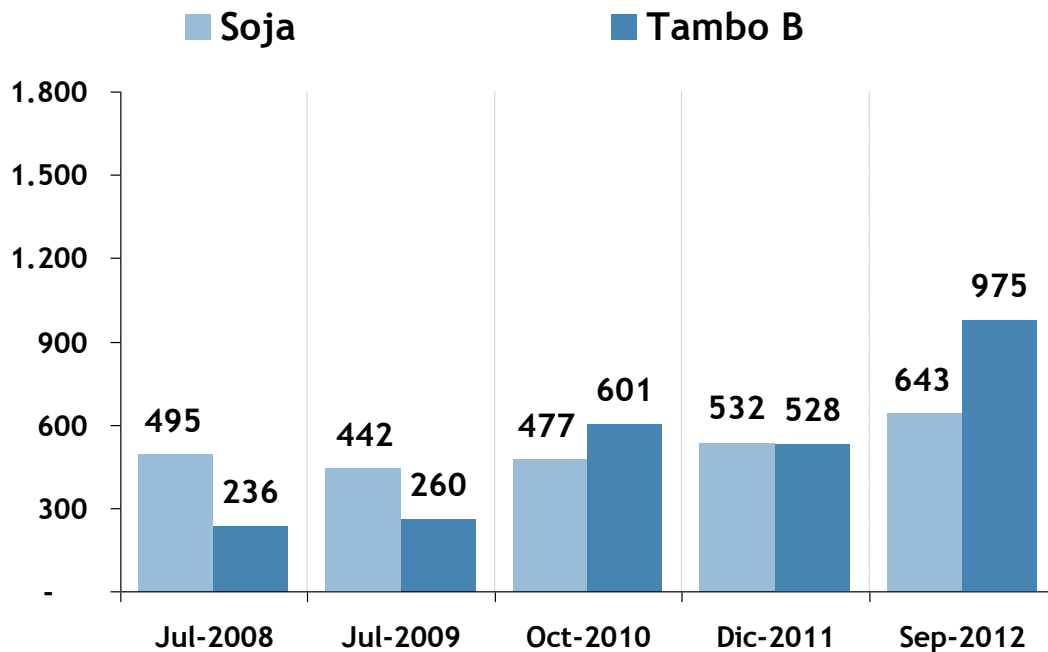
Por otra parte, se fijaron precios tope (por ejemplo, u\$s 2.770 por tonelada en 2008) para la exportación de leche en polvo y se establecieron mecanismos de regulación de las cantidades exportadas (a través de los ROE “lácteos”).

Como resultado, las herramientas estatales impulsadas para regular las exportaciones y contener los precios domésticos de los lácteos han generado una fuerte caída de los ingresos de la cadena de valor (industria-productor) en comparación con lo que percibe el sector lácteo en otros países de activa participación en el comercio mundial.

En esa línea, para los productores primarios –incluso para los de mayores dimensiones y capacidades tecnológicas-, la combinación de políticas determinó márgenes de rentabilidad por hectárea inferiores a los que presentan los principales cultivos agrícolas (soja, trigo y maíz), tal como sucedió en 2008/2009 (ver gráfico N° 6). Esa diferencia se torna todavía más grave cuando se considera que las actividades agrícolas, especialmente la soja, presentan menores complejidades técnicas que las que enfrenta el tambo.



Gráfico N° 6:

MÁRGENES BRUTOS POR HECTÁREA. 2008-2012
En dólares constantes

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de Márgenes Agropecuarios.

De este modo, los cambios en los precios relativos a favor de las actividades primarias que compiten por el uso de la tierra con el tambo indujeron a una reespecialización productiva. Tal fue el caso del desplazamiento del tambo por la soja en la cuenca santafesina y parte de la bonaerense. Asimismo, el número de establecimientos se redujo desde 15.000 en 2002 a 11.354 en 2012.

Ese proceso de concentración en la actividad láctea también propició cambios en diversos indicadores. En primer lugar, la cantidad de vacas totales (VT) presentó una reducción de 13% entre 2002 y 2012, al pasar de 2 millones a 1,7 millones. De continuar esa tendencia, las posibilidades de lograr un incremento significativo de la producción nacional estarán sumamente condicionadas.



En segundo lugar, la producción por tambo se duplicó en el mismo período, pasando de 1.557 litros por día en 2002 a 2.736 en 2012. Ese aumento en la producción se explicó por una mayor cantidad de vacas por tambo (de 134 a 154) y por un incremento de las producciones individuales (de 11/12 litros por día a 17/18, ver gráfico N° 7).

Gráfico N° 7:

Evolución en la cantidad de tambos y vacas y en los indicadores de escala y de producción animal. 1998-2012.

Variable / Año	1998	2002	2008	2012
Tambos	30.141	15.000	11.805	11.354
Vacas Totales (en miles)	2.010	2.005	1.784	1.748
Producción (litros/tambo/día)	551	1.557	2.323	2.736
Escala (vacas/tambo)	67	134	151	154
Producción individual (litros/VT/día)	8 / 9	11 / 12	15 / 16	17 / 18

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de FUNPEL.

Vale destacar que mientras que la tasa media anual de crecimiento en la producción individual se aceleró entre 1988/2002 y 2002/12 (de +2,5% a +5,2%), el ritmo de incremento en la cantidad de vacas por tambo se ralentizó entre los períodos (de +7,4% a + 1,5%). Estos datos ponen de manifiesto que el aumento en la producción por tambo de la última década estuvo explicado en un 78% por el incremento de la producción individual (FUNPEL, *op. cit.*).

De todos modos, persiste una alta variabilidad en la rentabilidad de los distintos modelos productivos de los tambos. Un grupo de técnicos del INTA-SAGPyA, identificaron treinta modelos distintos en diez cuencas lecheras. Las diferencias de costos al interior de los distintos tipos son significativas, de hasta 100%. Esa realidad dificulta la implementación de políticas a partir de la consideración de un costo medio representativo.



Por último, en la última década, se registró una tendencia al cambio en la composición de la dieta en los sistemas productivos argentinos, dado que se verificó una mayor difusión de la confección de silos de maíz y pasturas, el suministro de dietas cada vez más ajustadas a las necesidades de las distintas categorías del rodeo, la incorporación de mejores técnicas de conservación de forrajes y la optimización del aprovechamiento y la calidad del pasto. Asimismo, se registró la generalización del uso de equipos de frío en el tambo y la importación de material genético de excelente calidad (Schaller, *op. cit.*).

A nivel industrial, en la última década se concretaron inversiones en materia de tecnologías de automatización de procesos, de envase y de logística, además de una marcada innovación en productos, que hoy distingue a las góndolas argentinas frente a la mayoría de los países de Latinoamérica y que satisface los más exigentes estándares internacionales (Schaller, *op. cit.*).

RESUMEN

Entre 2003 y 2013, la producción láctea alcanzó un crecimiento promedio anual de 3,5%, observándose un solo año (2007) de caída significativa explicada por las inundaciones en las principales cuencas lecheras.

Esa fase de expansión radicó, por un lado, en la progresiva recuperación del mercado interno, y por otro lado, en una demanda internacional dinámica que se asoció a elevados precios.

A pesar del crecimiento mencionado, la última década se caracterizó por un máximo de producción similar al alcanzado a finales de los noventa –en torno de los 10/11 mil millones de litros anuales–.

Ese relativo estancamiento en la producción se vinculó con las herramientas



impulsadas a nivel estatal para regular las exportaciones y contener los precios domésticos de los lácteos.

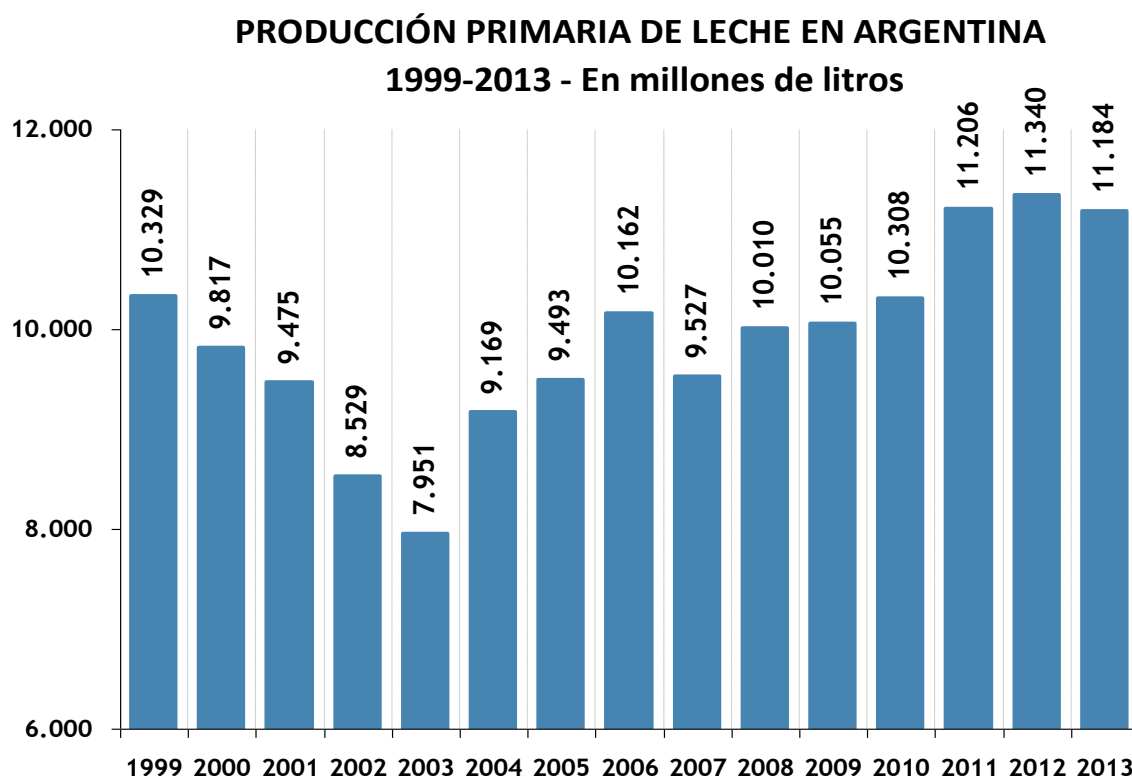
Aquellas han generado una fuerte caída de lo que recibe la cadena de valor (industria-producción) en comparación con lo que percibe el sector lácteo en otros países de activa participación en el comercio mundial.

CAPÍTULO V SITUACIÓN ACTUAL

Estancamiento en la oferta primaria

El estancamiento en la oferta primaria de leche ha operado como el principal limitante de la expansión de la cadena láctea en los últimos quince años. Al respecto, si se toma como parámetro al año 1999 (cuando se obtuvieron 10.329 millones de litros), se aprecia que la producción primaria sólo se incrementó 8,3% entre aquel año y 2013 –expansión que se limitó de manera exclusiva al último trienio- (ver gráfico N° 8).

Gráfico N° 8:



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos del Ministerio de Agricultura.



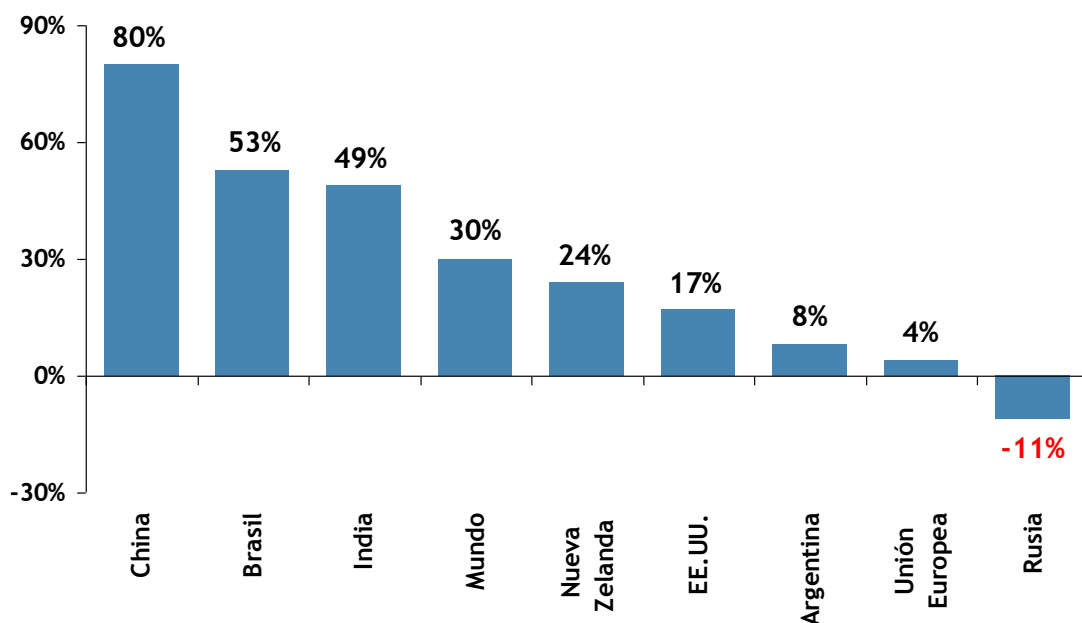
En este sentido, consideramos a los últimos 14 años, la tasa de crecimiento promedio anual de la producción primaria alcanzó 0,8%, valor inferior al registrado durante las décadas del ochenta (+2,7%) y del noventa (+5,8%).

Sorprendentemente, ese estancamiento local se dio en un contexto de fuerte dinamismo de los principales países exportadores, que supieron aprovechar los ciclos positivos del mercado internacional, como Nueva Zelanda, Estados Unidos y la Unión Europea, principalmente (ver gráfico N° 9).

Gráfico N° 9:

CRECIMIENTO ACUMULADO DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN DIVERSOS PAÍSES. 2003-2013

En %



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).

Nota: en el caso de la Argentina, el crecimiento se refiere al período 1999-2013.

Esa situación de amesetamiento pone en riesgo la sustentabilidad de la cadena, en la medida en que distintos eslabones necesitan de una mayor escala de producción para ser rentables, padeciendo actualmente costos fijos y



de estructura comparativamente elevados. Incluso, ese panorama podría agravarse si se eliminarían/redujeran los derechos de exportación sobre los productos agrícolas utilizados para alimento del ganado vacuno –por ejemplo, se estima que un aumento de 30% en el precio interno del maíz determinaría una caída de 40% en los márgenes netos de los eslabones primario e industrial.

Competencia por el uso de la tierra

El estancamiento en la producción de leche en los últimos quince años se vinculó, fundamentalmente, a la competencia de esa actividad con la producción agrícola por el uso de la tierra.

Las circunstancias predominantes favorecieron al cultivo de cereales y oleaginosas –fundamentalmente, de la soja-, propiciando el cierre de numerosos tambos (no obstante, el proceso de reducción en la cantidad de tambos y el incremento de su escala constituye un fenómeno mundial. En ese contexto, en la Argentina, la cantidad de tambos disminuyó 60% entre 1988 y 2012, a una tasa promedio anual de 2,6% que se ubicó dentro del rango más bajo a nivel internacional –junto con Nueva Zelanda, Australia, Estados Unidos y algunos países de la UE –(FUNPEL, op. cit.) y su reconversión hacia establecimientos agrícolas.

En la década del noventa, el margen bruto de la producción primaria de leche se ubicó en promedio 50% por encima de la rentabilidad bruta del cultivo de soja. Esa relación se revirtió entre 2009 y 2011, período en el que el margen bruto de la soja superó en 20% a la rentabilidad bruta de los tambos.

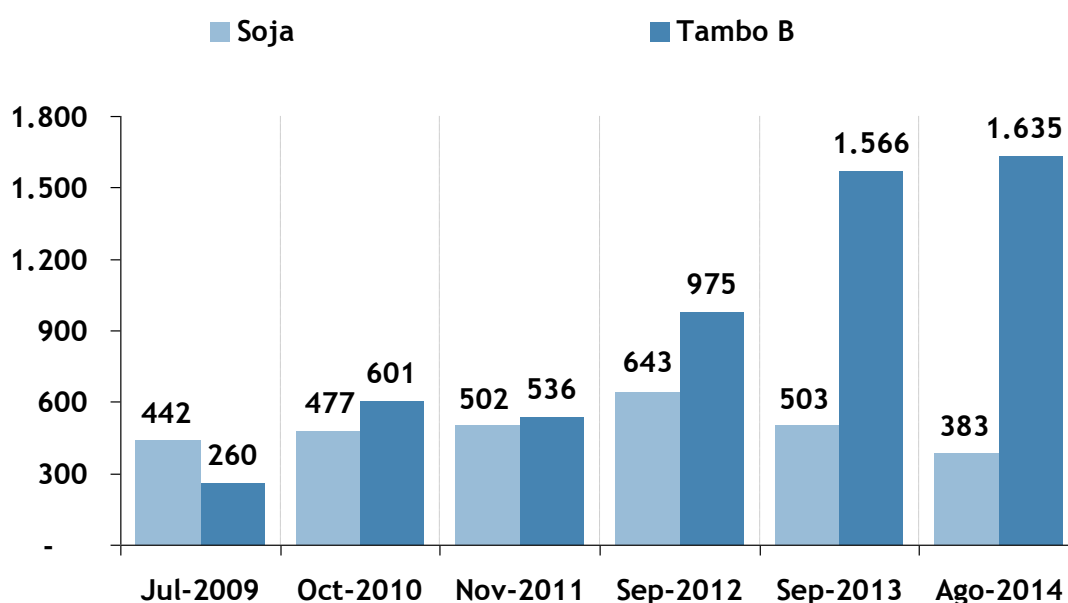
Asimismo, esa desventaja resultó todavía superior cuando se considera que la producción agrícola no sólo compite por el uso de la tierra con la lechería, sino que también actúa como un insumo importante de esta última. Al respecto, el



rubro más importante del costo de producción de leche en los sistemas de la Argentina es la alimentación (entre 45% y 55% del gasto directo total), componente en el cual los alimentos concentrados se llevaron la mayor parte (no menos del 25%). No debe ignorarse tampoco el costo de alquiler (se estima que un tercio de las hectáreas destinadas a lechería son alquiladas), cuyo valor se fija en quintales por hectárea. Incluso, nótese que esa comparación de márgenes brutos no contempla las mayores dificultades de gestión y los superiores requerimientos en materia de hundimiento de capital físico y humano que demanda la actividad de lechería en comparación con la agricultura. Si bien en los últimos años esa relación de márgenes brutos volvió a favorecer sensiblemente a la producción primaria de leche, esa modificación no resultó suficiente para revertir el proceso de cesión de tierras dedicadas a la lechería para su uso en la producción agrícola observado en los años previos (ver gráfico N° 10).

Gráfico N° 10:

MARGEN BRUTO EN LAS PRODUCCIONES DE SOJA Y LECHE. En \$



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de Márgenes Agropecuarios.

Impacto negativo del contexto regulatorio

En primer lugar, ese déficit en la rentabilidad comparativa de la producción primaria de leche se origina en el impacto negativo de las regulaciones gubernamentales sobre los ingresos de toda la cadena de valor.

Como se señaló en el Capítulo anterior, desde 2007 se ha aplicado una autoregulación impuesto desde el Estado (en forma directa e indirecta) del comercio exterior de los productos lácteos, que ha generado un fuerte descuento en los precios que perciben los productores primarios e industriales respecto de lo que sucede en los países que participan del comercio mundial. De hecho, el sector lácteo argentino ha venido recibiendo el precio FOB más bajo entre los principales exportadores mundiales.

La alta volatilidad de los precios FOB internacionales de los productos lácteos implica una inestabilidad sobre los ingresos de corto plazo en la cadena láctea.

Obviamente, la actividad lechera, que implica inversiones de largo plazo y con costos fijos y estructurales superiores a los de la actividad agrícola, debe manejarse frente a esos ciclos teniendo en cuenta los ingresos medios de largo plazo, administrando así los períodos de altos precios FOB para poder transitar las etapas de baja.

Precisamente, la cadena láctea argentina no pudo aprovechar las fases alcistas de los precios internaciones durante los últimos años dado que se implementaron diversos instrumentos que limitaron las cantidades exportadas, así como los precios percibidos por los productores primarios e industriales, generando de ese modo ingresos medios de largo plazo menores a los que hubiese correspondido de no haber existido esas intervenciones sobre el comercio exterior.

Esas regulaciones generaron diversos efectos negativos tales como: a) menores ingresos en la cadena en comparación con actividades competidoras; b) una recuperación y salida de los períodos de bajos precios FOB más lenta y conservadora que la observada en otros países productores; c) la demora o interrupción de las inversiones de largo plazo que requiere el sector.

El gráfico N° 11 muestra los precios pagados al productor en nuestro país y en Brasil, Chile y Uruguay, a lo largo de los últimos 5 años:

Gráfico N° 11:

Precios pagados al productor
(US\$ / litro)

Año	Argentina		Brasil		Chile		Uruguay	
	US\$ / litro	Var. %	US\$ / litro	Var. %	US\$ / litro	Var. %	US\$ / litro	Var. %
2009	0,25		0,48		0,27		0,23	
2010	0,33	30,9%	0,54	11,9%	0,34	23,8%	0,32	39,1%
2011	0,36	10,0%	0,63	15,9%	0,39	14,2%	0,41	27,5%
2012	0,34	-5,9%	0,53	-15,0%	0,40	3,4%	0,37	-8,3%
2013	0,37	9,4%	0,53	-0,5%	0,42	4,1%	0,42	12,1%
2014	0,36	-2,7%	0,48	-9,8%	0,40	-3,6%	0,42	0,8%
1º Trim. 2015	0,37	1,1%	0,33	-31,2%	0,33	-17,4%	0,37	-13,3%

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a información oficial de los respectivos países.

Se aprecia claramente –más allá de la incidencia del tipo de cambio- que en los tres países vecinos los productores pudieron beneficiarse de un ciclo de precios más elevados, mientras que en nuestro caso esa posibilidad estuvo limitada por el sistema de regulaciones.



En consecuencia, cuando el ciclo de alza de precios internacionales se revierte, como es la situación actual, el sector ingresa a esta fase del ciclo en un estado de debilidad económico-financiera.

Asimismo, la elevada inflación impacta sobre los costos de todo el sector – deteriorando su rentabilidad- y lo mismo ocurre con la fuerte suba en la tasa de interés.

Presión Tributaria Elevada

Otro factor relevante es la elevada presión fiscal sobre el sector, que siguió creciendo en los últimos años por el alza de tasa viales e impuestos provinciales –como el Inmobiliario rural en Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos-, así como por la imposición de nuevos tributos –como la incorporación de ingresos brutos en Entre Ríos-. A esa elevada presión tributaria se suma un alto margen de la cadena de comercialización.

De acuerdo al I.A.P.U.Co (Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos), en julio de 2014 y considerando al total de la producción láctea, 15% del precio final estaba conformado por impuestos, 26% por la comercialización, 26% el proceso industrial y 33% la producción primaria (vale destacar que las estimaciones de IAPUCo no incluyen al segmento informal/marginal de la cadena láctea). En particular, la participación de los impuestos y del comercio aumentaba a 17% y 29%, respectivamente, para los quesos, a 17% y 37% para la leche fluida UV y a 17% y 28% para los yogures.

Esa elevada presión tributaria explica en gran medida la proliferación de empresas marginales -o, incluso, sub-marginales (no debe confundirse al concepto de “informalidad” con “marginalidad”. El primero se refiere a empresas que realizan parte de su proceso productivo de manera informal, pero que están registradas y operan dentro de los esquemas legales. El

segundo término se refiere a firmas que no participan en ninguna fase del circuito formal, es decir, que están completamente “fuera del sistema”)-, provocando una competencia desleal por el uso de la materia prima con el resto de la producción industrial. Ello determina que, en los períodos de escasez de producción primaria, se agudice la falta de materia prima –dado que una mayor porción se dirige al circuito informal-, en tanto que en las fases de auge se registre una sobreoferta de algunos productos lácteos (como quesos), que deprimen artificialmente los precios internos.

Falta de competitividad del sector

Vale destacar que la dificultad para competir con la soja por el uso de la tierra no se origina en un déficit de competitividad intrínseco de la producción láctea argentina, sino que son las menores regulaciones que se imponen sobre el comercio exterior de la oleaginosa y los inferiores requerimientos en términos de gestión y de capital físico y humano los que determinan que su rentabilidad sea mayor.

Precisamente, el elevado costo de oportunidad que enfrenta la producción láctea, especialmente en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé, no deja apreciar la elevada competitividad intrínseca del sector lácteo. En términos generales, la lechería argentina se caracteriza por producir a un costo por debajo de la media mundial.

De acuerdo a datos publicados en 2012 por la International Farm Comparison Network, los sistemas típicos argentinos producen leche a un costo de entre u\$s 0,20 y u\$s 0,30 por litro, lo que implica el menor de las cinco regiones que dominan al mercado internacional de lácteos –Nueva Zelanda, Unión Europea, Estados Unidos, Australia y Argentina-.



Ese reducido costo del sector argentino se debe a la necesidad de ajustar los costos de producción al precio recibido por los diferentes eslabones que

componen el sector, que históricamente no ha sido beneficiado por subsidios y que, por el contrario, es objeto de diversas regulaciones tendientes a disminuir el precio interno (FUNPEL, *op. cit.*).

El clima templado y los regímenes de lluvia de las principales zonas productivas (800 a 1.000 mm./año), contribuyen al crecimiento de pasturas y de cultivos forrajeros de alta calidad, evitando la necesidad de estabulación por adversidad climática y, de ese modo, permitiendo a los productores argentinos

obtener leche a partir de forraje a un costo relativamente bajo (dieta de alta intensidad) en los sistemas de producción semi-intensivos.

En cambio, la Unión Europea y los Estados Unidos, entre otros países, se encuentran entre los principales productores que más gastan por litro producido, debido a las diversas herramientas de regulación de precios que han contribuido a generar precios (y costos) más altos y más estables. Por otro lado, el clima de algunas regiones productivas de esos países obliga a la estabulación de los animales y al suministro mecanizado de los alimentos, lo cual tiende a encarecer la producción de leche.

Vale destacar que el bajo costo que se observa al analizar al promedio de los sistemas argentinos no representa una garantía de que se alcancen rentabilidades positivas en todas las explotaciones tamberas del país, ya que existe una amplia diversidad en cuanto al nivel de costo de producción alcanzado (algunos trabajos del INTA indican que los tambos que producen menos de 4.000/5.000 litros por hectárea/año no son viables, independientemente del nivel de precios).



Por último, el estancamiento en la producción primaria determina que la industria láctea no pueda utilizar plenamente su capacidad instalada, lo que a su vez implica operar con mayores costos. De hecho, en los últimos años, numerosas empresas han registrado resultados negativos en sus estados

contables, especialmente aquellas que presentan una mayor exposición al mercado interno.

En definitiva, el elevado costo de oportunidad que enfrenta la producción láctea argentina determina que sólo sean viables los establecimientos de elevada (y creciente) productividad, aunque obteniendo márgenes de ganancia relativamente bajos en función de los significativos costos de capital físico y humano que demanda esta actividad.

Fragmentación sectorial elevada

Por otro lado, es importante mencionar que cualquier política sectorial debe contemplar un contexto de elevada heterogeneidad y atomización en materia de escalas y de productividades, tanto a nivel de los tambos como de las industrias lácteas. A diferencia de los principales países productores, esa heterogeneidad no ha disminuido en las últimas décadas, sino que ha permanecido en niveles elevados.

En consecuencia, las políticas adquirirán indudablemente un efecto diferente para los distintos estratos de tambos y de firmas industriales. Por ejemplo, en una propuesta como la que se presenta en este documento –esto es, orientada a incrementar las exportaciones-, debe considerarse que sólo las usinas lácteas de mayor productividad, estarían en condiciones de aumentar su presencia en los mercados externos, estrategia que no es viable para las numerosas empresas que se desempeñan en la informalidad.



Asimismo, considerando que el punto de equilibrio se estima en aproximadamente 4.000/5.000 litros por hectárea, aproximadamente un tercio de la producción primaria padecería una lata vulnerabilidad. De allí se sostiene que toda política que se pretenda implementar en aras de promover el desarrollo del sector debería estar acompañada por un esfuerzo tendiente a reducir la elevada heterogeneidad de la cadena de valor láctea.

RESUMEN

El estancamiento en la oferta primaria de leche ha operado como el principal limitante de la expansión de la industria láctea en los últimos quince años.

Esa performance local se dio en un contexto de fuerte dinamismo de los principales países exportadores, que supieron aprovechar los ciclos positivos del mercado internacional.

El estancamiento en la producción de leche se vincula a la competencia por el uso de la tierra de esa actividad con la producción agrícola, que demanda menores requerimientos en términos de gestión y de capital físico y humano.

A su vez, esa menor competitividad comparativa se vincula con las regulaciones que se aplicaron sobre los ingresos de toda la cadena de valor y, en menor medida, con la elevada inflación y con la fuerte suba en la tasa de interés.

El elevado costo de oportunidad que enfrenta la producción láctea, especialmente en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, no deja apreciar la elevada competitividad intrínseca del sector lácteo.



CAPITULO VI

PANORAMA INTERNACIONAL AL 2023

El escenario internacional muestra una expansión importante del consumo de los productos de la lechería, pero al mismo tiempo una reorientación de ese crecimiento, en el que tendrán mayor dinamismo los países en desarrollo y emergentes y, muy especialmente, el sudeste asiático.

En los mercados desarrollados, en especial Europa y Estados Unidos, el consumo crecerá más lentamente o directamente estará estancado en algunos rubros.

Esa circunstancia generará excedentes exportables y, en consecuencia, un grado de competencia elevado por la conquista de los mercados con mayor potencial de crecimiento.

Las proyecciones de la OECD-FAO (OECD-FAO Agricultura Outlook 2014-2023) prevén un incremento de la producción de leche del 21,6% durante la próxima década, esto significa un incremento anual del orden del 1,9%, algo menor que el aumento del 2,2% de la década anterior.

Prácticamente el 80% del incremento en la producción provendrá de los países en desarrollo y la menor tasa de crecimiento respecto de los años anteriores es atribuida a la escasez de agua y tierra para la actividad, combinada con una lenta incorporación de sistemas modernos de producción de leche y sus subproductos.

En la Unión Europea se espera un crecimiento lento, del 0,5% anual, debido al menor incremento en la demanda interna, mayores costos y menor competitividad internacional, aunque todavía están por verse los efectos de largo plazo que implica la reciente eliminación del sistema de cuotas de



producción. A la inversa que, en otras regiones, el crecimiento estará asociado a una mayor productividad, más que a un aumento del rodeo.

Las proyecciones para Estados Unidos señalan un crecimiento del 12% en el período. La enorme industria estadounidense (12% de la producción mundial, ver gráfico N° 12) no está exenta de dificultades. Las oscilaciones en los precios de los productos y los insumos se han tornado más frecuentes, según los especialistas, impulsando un importante proceso de ajuste que generó una declinación del 60% en las unidades productivas con un simultáneo aumento del rodeo del 140%.

Gráfico N° 12:

PRODUCCIÓN LÁCTEA MUNDIAL.

(En miles de toneladas)

	2013	2014	2023	Variación 2013- 2023
Mundo	763.459	783.723	928.175	21,6%
Países desarrollados	374.531	381.723	411.620	9,9%
Países en desarrollo	388.928	402.000	516.555	32,8%
Países menos desarrollados	29.684	31.727	44.216	49,0%
América del Norte	100.123	102.578	112.193	12,1%
Europa	212.485	215.120	223.518	5,2%
Oceanía	29.305	30.804	36.538	24,7%
África	39.764	41.902	55.493	39,6%
América Latina y Caribe	83.452	84.296	97.984	17,4%
Asia	265.712	275.802	363.078	36,6%
BRICS	243.850	250.258	324.227	33,0%

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO, OECD y Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.



Según estas proyecciones, en la India la producción de leche (con una participación importante de leche de búfalo) crecerá en la próxima década casi un 44% y este país se convertirá en el mayor productor mundial (202 millones de toneladas), virtualmente en su totalidad destinada al consumo interno.

China, por su parte, con 52 millones de toneladas de producción en 2023, seguirá siendo un productor y consumidor mucho menos importante que India, pero, en cambio, será un gran importador debido a su desequilibrio entre consumo y producción, agravado después de una gran crisis por leche adulterada en 2008 y debido a un sistema de producción ineficiente basado en pequeños establecimientos carentes de tecnología moderna. Según diversos analistas, los elevados costos de producción y las limitaciones en la disponibilidad de agua y alimentos para el ganado imponen límites para el crecimiento de la industria y alimentan diferentes opiniones sobre la capacidad de la producción para crecer el ritmo del consumo interno.

En Nueva Zelanda, el mayor exportador mundial, se prevé que la producción crecerá un 26% lo que significa una expansión anual menor que en el pasado reciente, que según los expertos, se deberá a mayores costos, factores ambientales y una persistencia del sistema de explotación extensivo, basado en el crecimiento del rodeo. Nueva Zelanda exporta el 95% de su producción, lo que equivale al 25% de las exportaciones totales del país. En el comercio mundial de productos lácteos, Nueva Zelanda representa la tercera parte del intercambio.

Australia crecerá levemente por debajo del promedio mundial. Según los propios análisis sectoriales la industria láctea australiana se encuentra en una encrucijada caracterizada por insuficiente crecimiento, problemas estacionales, falta de políticas gubernamentales apropiadas y de un comportamiento sectorial integrado.



Dentro de este panorama, África tendrá un crecimiento de casi 40% en el período, con Sudáfrica como principal protagonista.

Para la Argentina, las proyecciones internacionales prevén un crecimiento del orden del 30% en la década.

Tendencias del consumo

La evolución de la producción de los subproductos lácteos se ajusta, a la diferente demanda de los mismos, condicionada a la producción de los productos primarios que dan origen a esos subproductos. Los productos lácteos frescos constituyen el 86% de las perspectivas de crecimiento de la producción de leche y, como renglón específico, tienen una expansión prevista del orden del 28% en la década.

La manteca y las leches en polvo entera y descremada le siguen en importancia, mientras que los quesos tienen una expansión menor. Este fenómeno es consistente con las expectativas de mayor dinamismo del mercado en los países en desarrollo (Sudeste asiático y China, en particular), en los cuales el aumento del consumo se dará con más fuerza en los productos más esenciales de la cadena de lácteos.

Según la FAO, el consumo per cápita de productos lácteos en los países en desarrollo se incrementará en un 1,9% anual para el queso y la manteca y 1,2% para las leches en polvo entera y descremada.

Estos cambios en las tendencias de mercado producirán una transformación importante en la composición del consumo mundial de los productos lácteos.

En el caso del consumo de leche, Asia y África aumentarán su participación mundial, América Latina y Oceanía se mantendrán en los niveles actuales (lo



que significa que seguirán el ritmo medio de expansión global) y Europa y América del Norte reducirán su participación.

En el consumo de leche en polvo entera se perciben perspectivas similares, aunque en este caso con una tendencia a la disminución de la participación de América Latina en el total mundial.

En la leche en polvo descremada, Europa registra una disminución importante en su participación, mientras que América del Norte la aumenta ligeramente. Asia también muestra importante dinamismo y África, en relación a su punto de partida, exhibe el mayor crecimiento.

Aunque este último mercado no es de gran magnitud y está caracterizado por un gran número de naciones, los aumentos específicos del consumo esperados son impactantes: Mozambique 121%, Zambia 85%, Etiopía 79%, Nigeria 74%, Ghana 59%, Egipto 38%.

En cuanto al consumo de manteca, las tendencias son similares al caso de la leche. Sin embargo, los hábitos están cambiando hacia un menor consumo de grasas lácteas, presionando a la baja tanto el consumo como los precios de la manteca.

Finalmente, en el caso del queso los resultados son más heterogéneos. Se advierte que América del Norte gana en participación a la par que Europa (un mercado saturado) la pierde y América Latina crece ligeramente en su participación.

El fenómeno interesante es que, aunque Asia y África también muestran tendencias a una mayor participación, todavía tienen una porción menor en el mercado internacional. Esta cuestión está asociada tanto a niveles de desarrollo económico como a cuestiones relacionadas con la urbanización y la globalización de la dieta.



Comercio Internacional

En el período 2014-2023 se espera un crecimiento importante del comercio internacional de productos lácteos a tasas anuales de 0,7% para la manteca, 2,4% en queso, 2,5% en leche en polvo descremada y 1,7% en leche en polvo entera.

Los principales proveedores de estas nuevas exportaciones serán Estados Unidos, la Unión Europea, Nueva Zelanda y Australia.

Las exportaciones de leche en polvo entera probablemente crecerán un 22% hasta 2023.

Estados Unidos mantendrá un importante dinamismo es este crecimiento (+54%), en tanto Europa permanecerá en los niveles actuales. Australia y Nueva Zelanda, en especial este último país, mantendrán sus posiciones y entre ambos países darán cuenta del 60% de las exportaciones mundiales. Los pronósticos indican un muy buen desempeño de la Argentina en este rubro, con un crecimiento del 36,8%.

La demanda mundial de este producto crecerá en alrededor de 493.000 toneladas, el 98% de las cuales provendrán de los países en desarrollo.

Como en otros casos, África representará una porción importante de ese crecimiento al igual que Asia, con China liderando.

En América Latina, en una escala menor, Perú presentará una interesante expansión.

En la década 2014-2023 se prevé una expansión del orden del 29% en las exportaciones de leche en polvo descremada.



Virtualmente la totalidad de esta expansión será protagonizada por Europa, Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda.

Los países en desarrollo experimentarán un descenso en su oferta exportable. Las previsiones de la FAO-OECD para Argentina son que sus exportaciones de este producto podrían caer 11% en los próximos años.

El 91% de las importaciones, por su parte, provendrá de los países en desarrollo. África y América Latina absorberán el 17% de las compras externas en cada caso y Asia el 58,7%.

China seguirá siendo un gran importador con un 13% de las compras mundiales. En América Latina, México y, en menor escala Perú, continuarán siendo compradores muy activos de este producto.

Las exportaciones de manteca tendrán un crecimiento moderado (7,8%), dentro del cual las de Estados Unidos aumentarán un 58,4% y representarán un 60% de la expansión mundial. Australia también seguirá conservando importante dinamismo y aunque las exportaciones de Nueva Zelanda no crecerán sustancialmente mantendrán una participación de 46% en las exportaciones mundiales de manteca.

Las importaciones de manteca crecerán a ritmo similar que las exportaciones. África representará el 94% del incremento en las importaciones mundiales, en América Latina se registrará un descenso en las compras externas, muy acentuado en el caso de México (-26%) y en parte compensado con leve crecimiento de Brasil (+6,3% y expansiones importantes en Perú, Paraguay y Uruguay.

Las exportaciones mundiales de queso crecerán casi un 22% en la próxima década. La dinámica exportadora provendrá de la Unión Europea, Australia,



Nueva Zelanda y Estados Unidos, que en su conjunto representarán el 75% del total mundial.

Los países en desarrollo verán disminuida su participación en el mercado internacional como exportadores.

África tendrá una retracción del 38% en sus ventas externas, fundamentalmente determinada por la disminución de las mismas en Egipto.

En este contexto, Argentina es presentada con una expansión del 18% en la década, aunque con niveles no superiores a los alcanzados en períodos pasados.

Nuestro país representará en este conjunto de proyecciones alrededor de un 2% de las exportaciones mundiales.

Las importaciones mundiales de queso (+23,6%) crecerán ligeramente por encima de las exportaciones, lo que revela cierta presión sobre los stocks. Se prevé un gran crecimiento en África, especialmente en Sudáfrica y Egipto.

En América Latina las importaciones crecerán un 14,5%, con aumentos importantes en Chile (+56,4%), Perú (+174,6%) y en menor medida Paraguay y Uruguay. Brasil, en cambio, experimentará un descenso en las importaciones. Aunque su crecimiento será escaso, los principales mercados para este producto seguirán siendo la Federación Rusa (16%) y Japón (9%).

La Lechería Argentina en el contexto internacional

Dentro del desempeño previsto para el conjunto del mercado internacional de productos lácteos, la Argentina es un jugador importante. Reviste interés, en consecuencia, no sólo el relevamiento del contexto, sino, además, hacer foco



en las proyecciones para nuestro país, que señalan puntos de atención importantes.

En la producción de **leche en polvo entera** nuestro país ocupa el quinto lugar mundial y se prevé que conservará ese posicionamiento a lo largo de la década, aun cuando el crecimiento de su producción estará por debajo del promedio mundial.

En **leche en polvo descremada y en manteca**, en cambio, el posicionamiento de la Argentina es menor y continuará en esa situación en el futuro inmediato.

En cambio, está previsto que la producción de **queso** de la Argentina crezca a un ritmo muy superior al promedio mundial y que, de esa manera, el país conservará su lugar de cuarto productor mundial después de la Unión Europea, Estados Unidos y Brasil.

Exportaciones de productos lácteos

Argentina es el tercer exportador mundial de leche en polvo entera y se prevé que las ventas externas de este producto podrían crecer a lo largo de la década casi un 37% muy por encima del promedio mundial del orden del 22%, lo que significaría que el actual posicionamiento se sostendría (ver gráfico N° 13).

En el resto de los productos de la lechería la dinámica exportadora estaría por debajo del promedio mundial y la participación del país en las exportaciones mundiales es reducida.



Gráfico N° 13:

Argentina en el contexto internacional
Exportación de productos lácteos 2013 - 2023
 (En miles de toneladas y %)

Países	Leche en Polvo entera			Leche en Polvo Descremada		
	2013	2023	Var. %	2013	2023	Var. %
Mundo	2.243	2.743	22,3%	1.871	2.418	29,2%
Nueva Zelanda	1.170	1.561	33,5%	409	473	15,7%
Unión Europea -28	369	348	-5,6%	403	624	54,7%
Argentina	214	293	36,8%	19	16	-11,3%
Australia	87	110	26,3%	147	177	20,3%
Estados Unidos	10	15	53,7%	517	821	58,8%

Países	Manteca			Queso		
	2013	2023	Var. %	2013	2023	Var. %
Mundo	857	924	7,8%	2.419	2.946	21,8%
Nueva Zelanda	425	433	2,0%	280	380	35,5%
Unión Europea -28	125	138	10,8%	791	1.143	44,5%
Argentina	20	20	-1,7%	49	58	17,7%
Australia	50	67	34,2%	174	221	26,8%
Estados Unidos	70	111	58,4%	297	443	49,3%

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD.



Estimaciones Alternativas

Las estimaciones consignadas provienen, como se señaló, de los estudios realizados por la FAO y la OECD y tienen la característica de su cobertura global internacional.

En nuestro país la Fundación INAI (Instituto para las Negociaciones Agrícolas Internacionales) ha elaborado un Escenario de Referencia Agroindustrial Mundial y Argentino al 2023 (ERAMA 2023, ver gráfico N° 14).

En el capítulo correspondiente a Lácteos esta institución estima que la producción de leche crecería a una tasa anual de 2,7% hasta 2023, lo que implica pasar de 11.181 millones de litros (2013) a 14.268 millones de litros al finalizar el período.

Los destinos de esa mayor producción, señala el INAI, serán en un 85% la elaboración de diversos productos lácteos, dado que la leche fluida sólo es destinada al consumo local, ya suficientemente abastecido.

En este contexto, todos los lácteos procesados experimentarían un importante crecimiento.

La producción de manteca pasaría de 53.000 tn. a 71.000 tn. y más de la mitad del crecimiento se destinarían a exportaciones. La producción de queso crecería de 557.000 tn. a 687.000 tn. y en este caso el 81% tendría como destino el consumo interno. La leche en polvo entera pasaría de 276.000 tn. a 375.000 tn. con un 74% destinado a exportaciones y la leche en polvo descremada amentaría de 32.000 tn. a 49.000 tn. destinándose por partes iguales al consumo interno y a la exportación.



Gráfico N° 14:

Lácteos

Miles de toneladas

Año	2013	2018	2023	Δ 10 años	Δ anual
LECHE (millones de litros)					
Producción	11.181	12.615	14.268	27,6%	2,7%
Leche fluida	1.905	1.999	2.122	11,4%	1,1%
A productos	9.277	10.615	12.146	30,9%	3,0%
MANTECA					
Producción	53	60	71	35,8%	3,3%
Consumo	32	35	36	11,0%	1,0%
Exportaciones	13	26	35	171,5%	8,2%
QUESO					
Producción	557	616	687	23,4%	2,3%
Consumo	505	528	557	10,4%	1,0%
Exportaciones	58	88	131	128,2%	10,3%
LECHE EN POLVO ENTERA					
Producción	276	316	375	35,6%	3,1%
Consumo	90	94	97	8,3%	0,7%
Exportaciones	189	222	278	46,8%	4,1%
LECHE EN POLVO DESCREMADA					
Producción	32	39	49	53,9%	4,6%
Consumo	18	22	23	24,4%	1,5%
Exportaciones	25	16	26	1,6%	6,2%
OTROS LÁCTEOS					
Producción	1.475	1.768	1.977	34,0%	2,7%

Fuente: FINSOIMPORT S.A. en base a datos de Fundación INAI.



RESUMEN

El escenario internacional muestra una expansión importante del consumo de los productos de la lechería, pero al mismo tiempo una reorientación de ese crecimiento, en el que tendrán mayor dinamismo los países desarrollados y emergentes y, muy especialmente, el sudeste asiático.

En los mercados desarrollados, en especial Europa y Estados Unidos, el consumo crecerá más lentamente o directamente estará estancado en algunos rubros. Esa circunstancia generará importantes excedentes exportables y, en consecuencia, un grado de competencia elevado por la conquista de los mercados con mayor potencial de crecimiento.

En consonancia con las perspectivas de crecimiento del consumo, se estima que el 80% del aumento de la producción provendrá de los países subdesarrollados. Esta circunstancia señala un importante cambio en el escenario internacional de la lechería, que debe ser tomado en cuenta muy especialmente a la hora de definir políticas nacionales para el sector.

La evolución de la producción de los subproductos lácteos se ajusta, naturalmente, a la diferente demanda de los mismos. Los productos lácteos frescos constituyen el 86% de las perspectivas de crecimiento de la producción de leche a nivel mundial y, como renglón específico, tienen una expansión prevista del orden del 28% en la década.

Actualmente Argentina es el décimo productor mundial de leche y se prevé que nuestra producción crecerá por encima del promedio mundial en los próximos años.

Nuestro país es el tercer exportador mundial de leche en polvo entera y se prevé que las ventas externas de este producto podrían crecer a lo largo de la



década casi un 37% muy por encima del promedio mundial del orden del 22%, lo que significaría que el actual posicionamiento se sostendría.

Tanto las estimaciones de la OECD-FAO como las del Instituto para las Negociaciones Agrícolas Internacionales (INAI) muestran un escenario auspicioso para la Argentina, con tasas de incremento en la producción de entre 30% y 50% en los principales productos y una sostenida participación en el mercado internacional.



CAPITULO VII

AGENDA DE PRIORIDADES QUE DEBERÍAN TOMARSE EN CUENTA PARA LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA EL SECTOR LÁCTEO DEL PAÍS

La Argentina exhibe una larga tradición en el consumo de lácteos, así como niveles de ingesta por habitante comparables a los de países desarrollados. A modo de referencia, puede mencionarse que, con un nivel anual estimado en 210 litros per cápita, el consumo nacional duplica al promedio mundial, triplica al de los países en desarrollo y equivale a aproximadamente 80% de la ingesta promedio de las naciones desarrolladas (Schaller, *op. cit.*).

Con un mercado interno plenamente abastecido, una política de impulso de la producción láctea debería estar orientada al incremento de las exportaciones. Esa política sería viable en un escenario mundial en el que se espera, para los próximos diez años, un crecimiento superior para la demanda en comparación con la oferta –que lo haría a una tasa anual de 1,9%-.

En particular, como se mencionó en el Capítulo anterior, el consumo global de productos lácteos en los países en desarrollo –especialmente en el Sudeste Asiático- crecería más rápido que la producción, lo cual daría lugar a mayores exportaciones por parte de países productores como Nueva Zelanda, Estados Unidos, la Unión Europea, Australia y la Argentina.

Esa posibilidad de incrementar las exportaciones se torna aún más viable cuando se repara que, fuera del MERCOSUR ampliado y del área Andina, la Argentina cuenta sólo con acceso preferencial para los lácteos a través de la cuota de quesos duros otorgada por Estados Unidos.

Esta situación contrasta con países como Nueva Zelanda, Australia, la Unión



Europea, Chile o Uruguay, que cuentan con condiciones actuales o potenciales de acceso preferencial a importantes mercados de importación en América, Asia y Medio Oriente.

En los principales informes internacionales se viene mencionando a la Argentina como competidor emergente, con costos de producción competitivos y estructuras productivas e industriales maduras. Más aún, se considera a nuestro país como uno de los pocos en el mundo con condiciones genuinas para crecer y aprovechar el contexto de crecimiento demanda global de lácteos.

Crecimiento vía productividad

Existen numerosos trabajos técnicos (FUNPEL, INTA, ACREA, entre otros) focalizados en el alto potencial de crecimiento de los tambos argentinos a través de la mejora en aspectos relacionados al manejo del tambo.

A modo de síntesis, se hará referencia a las conclusiones del Outlook lechero 2014 de la Fundación PEL, cuyas principales conclusiones fueron:

- El crecimiento posible de la producción en la Argentina dependerá, en primera medida, de lograr una mejora en dos aspectos biológicos relacionados al manejo del tambo: i) el crecimiento del rodeo y el mejoramiento genético del mismo –que en la última década decreció a nivel nacional a una tasa anual de -1%- y ii) el aumento en la producción y utilización de forraje/pasturas por hectárea –que representa el rinde genuino de la tierra, el recurso más caro del sistema de producción y que está hoy cerca de la mitad de su potencial-.
- Para lograr tener una mayor cantidad de vacas y de mejor genética y que los rebaños se alimenten mejor y más barato (por un mejor manejo



de las pasturas), es necesario mejorar sustancialmente en diversos aspectos.

- En primer lugar, se requiere lograr la reducción en los niveles de mortalidad y de descarte, parámetros que están en niveles cercanos al doble del objetivo y que impiden que se logre un crecimiento vegetativo positivo en los rodeos. Para ello, el foco principal, además de una mejora en los índices reproductivos, deberá estar en el manejo y atención del rodeo, guacheras y recría. Asimismo a través de la genética, hay que asegurarse en mayor índice de nacimiento de hembras y lograr animales más chicos, que conviertan mejor la energía que consumen en sólidos (grasa y proteína) y reducir las emisiones de gases a la atmósfera en el rumeo.
- En segundo lugar, se requiere mejorar la infraestructura y la tecnología. Al igual que en la mayoría de los países lecheros, se ha dado en la Argentina una concentración de la producción (menos tambos con más vacas/tambo). Sin embargo, hay evidencias de que, en general, la adecuación de la infraestructura y la tecnología en el tambo no ha acompañado ese proceso. Ello tiene que ver con el dimensionamiento de salas de ordeño, corrales, sombras, aguadas, callejones, comederos y sistemas de manejo de efluentes y la tecnología en máquinas de ordeño y lavado automático de las mismas. Estos aspectos, junto con la infraestructura de vivienda y comodidades para las personas y sus familias, y los horarios que tienen que trabajar los productores, son los factores clave para lograr revertir la actual problemática en torno a los recursos humanos en el tambo y lograr que las nuevas generaciones tengan interés de incorporarse al sector.



- Respecto a la mejora del nivel de utilización de forraje/pasturas utilizado por hectárea, el primer factor del sistema de producción que debería estar presente para lograr altas cosechas de forraje por hectárea es un aumento de carga, la cual es hoy a nivel nacional insuficiente para cosechar el potencial de productividad forrajera. Para ser efectivo en lograr altas cosechas de forraje, ese aumento de carga debería ser acompañado por una profesionalización en el manejo de las pasturas, en particular, con un mayor foco en el manejo del pastoreo, tecnologías de implantación y niveles de fertilización para una alta producción, pero cuidando de no pasarse, para no poner en riesgo nuestros recursos hídricos subterráneos.

- Es estima que la inversión total necesaria en el área primaria – instalaciones, tecnología en maquinaria, hacienda- se ubicaría en el orden de los u\$s 2.000 millones (INTA) a los u\$s 3.100 millones (IERAL). A su vez, ese crecimiento solo podrá ser generado a través de un cambio esencial: otorgar garantías y condiciones de largo plazo a la lechería que impulsen la decisión del empresario tambero a ese desarrollo.

- Los datos actuales muestran que existe una amplísima brecha entre los productores de alta y baja rentabilidad y el principal factor que explica esa brecha es la mera gestión empresarial. Si bien la ausencia del crédito es una importante desventaja comparativa frente a nuestros competidores internacionales, existen algunas cualidades que hacen que algunos productores de leche se destaquen en su gestión sobre el resto, incluso ante contextos similares. El control sobre las variables del negocio (gestión económica) y la fortaleza en el conocimiento aplicado (tecnologías de procesos) forman parte de dichas cualidades. De manera tal, es necesario contar con un sistema permanente de capacitación para los productores.



Crecimiento horizontal

En los últimos años, a raíz de la competencia por el uso de la tierra que planteó la soja (y del consecuente cierre de tambos), el volumen de producción se mantuvo relativamente estable debido al crecimiento vertical. De hecho, la producción de más litros por hectárea (es decir, mayor productividad) resultó la única forma en la que los productores pudieron competir con la agricultura.

Lógicamente, el crecimiento vertical tiene limitantes, tal como la exposición de esos sistemas productivos más intensivos a los fenómenos climáticos externos, lo que hace que la actividad tenga un creciente grado de sensibilidad al impacto del clima, tanto en el volumen de producción como en las economías de los principales actores de la cadena.

Por lo tanto, en aras de satisfacer el aumento de la demanda internacional, no sería suficiente con el crecimiento vertical. Sin dudas, será necesario además que la lechería se expanda horizontalmente (más hectáreas afectadas a la actividad), algo que no será de fácil ocurrencia en las zonas de alto potencial agrícola.

Por un lado, el crecimiento horizontal potencial puede basarse en la expansión por fuera del área tradicional pampeana. El avance de la producción de leche hacia el NO y SE de La Pampa, SO de Córdoba, NE de San Luis, E de Santiago del Estero, N de Santa Fe y Chacho, entre otros, se presenta como una oportunidad crecientemente viable, en la medida en que avanza la tecnología vinculada a zonas subhúmedas.

Por otro lado, el crecimiento horizontal también puede vincularse a la lechería bajo riego. En nuestro país existen diversos “casos testigo” de cuencas lecheras que han llegado a ser autosustentables y que, en los últimos años, tuvieron tasas de crecimiento de la producción superiores al promedio nacional.



Tal es el caso de las cuencas lecheras del Valle de Lerma (en Salta), de Trancas (en Tucumán) y de los Valles de CORFO e IDEVI (en el Sur de Buenos Aires y NE de Río Negro, respectivamente).

A aquellas se suman las regiones donde es factible el riego con aguas subterráneas, como en las distintas regiones de San Luis y SO de Córdoba, donde además la superficie de los campos permite pensar el desarrollo de lecherías de alta escala.

En definitiva, el crecimiento horizontal de la lechería es factible. Las cuencas extra-pampeanas representan una oportunidad para el crecimiento de las economías regionales, a partir de una actividad que demanda más mano de obra que la ganadería y la agricultura tradicional.

Además, puede ser una alternativa para muchos productores de la región pampeana que tienen resuelto el crecimiento de sus rodeos, a los que ya les resulta difícil crecer verticalmente y a los que el costo de oportunidad de la tierra les impide crecer de manera horizontal en su región.

De acuerdo con los antecedentes, las cuencas extra-pampeanas podrían dividirse en 4 grandes grupos:

- Las que alcanzaron un desarrollo tal que son autosustentables desde el punto de vista económico (p. ej. Valle de Lerma, en Salta).
- Las que tienen un alto grado de desarrollo pero que todavía necesitan de inversiones y proyectos público – privados para consolidarse (p. ej. Trancas, en Tucumán, CORFO e IDEVI, en Buenos Aires y Río Negro, respectivamente).



- Las cuencas de pequeña escala difícilmente se hagan autosustentables en el corto y mediano plazo, pero que dada su importancia económica y social justifican la presencia del Estado para darles continuidad (p. ej. Distintas cuencas en Misiones, Catamarca, Corrientes, Chaco, Valles Patagónicos, Mendoza, Misiones, etc.).
- Nuevas regiones a explorar para el desarrollo de lecherías de alta escala autosustentables -p. ej. San Luis (area de la Cuenca del Valle del Conlara, Corredor Quines-Candelaria -abarcando los departamentos de Junín y Chacabuco- y parte del Norte de Pedernera, del Este de Ayacucho y del Este de Pringles), Chaco y Santiago del Estero (Sudeste -departamento Rivadavia-, Este -departamentos Belgrano, Taboada, Ibarra y Moreno- y el área aledaña a la capital provincial -departamentos Capital, Banda, Robles, Silipica, Loreto, San Martín y Figueroa)-.

Impacto en la producción nacional

Partiendo de la producción nacional alcanzada en 2013 (11.184 millones de litros), se estima que aproximadamente 20% del crecimiento en la producción provendrá de la generación de nuevas cuencas lecheras, mientras que el 80% restante será consecuencia de la aplicación de nuevas tecnologías en las actuales cuencas lecheras, permitiendo aumentar la productividad por establecimiento.

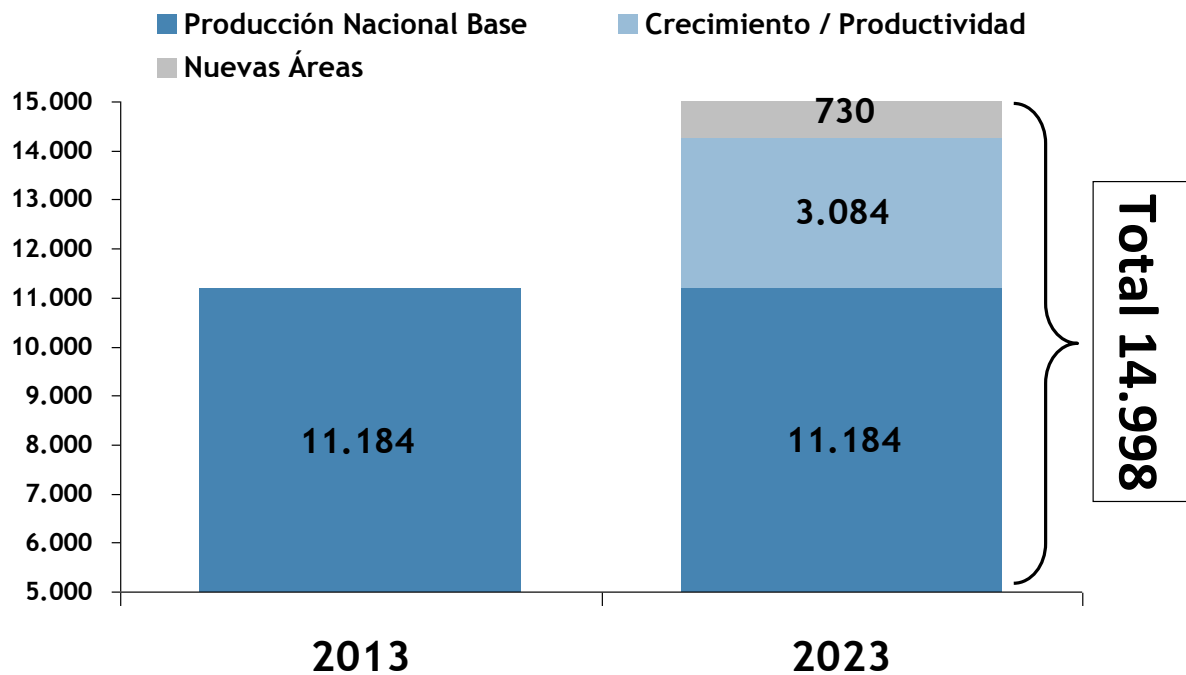
La proyección nacional estimada para el 2023 alcanzaría 14.268 millones de litros según FUNPEL – INAI (considerando un escenario de continuidad, ver gráfico N° 15). Adicionalmente, se generarían 730 millones de litros en zonas extra pampeanas, totalizando al 2023 una producción de 15.000 millones de litros.



Gráfico N° 15:

ESTIMACIÓN PRODUCCIÓN ARGENTINA

(en millones de litros)



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de FUNPEL y Fundación INAI.

RESUMEN

En un mercado interno plenamente abastecido, una política de impulso de la producción láctea debería estar orientada al incremento de las exportaciones.

Para ello, simultáneamente la cadena debería crecer en forma vertical y horizontal.

Para crecer verticalmente hay que poner en foco en: i) incrementar la cantidad de vacas; ii) mejorar la calidad genética de los rebaños; iii) mejorar la alimentación de las vacas en ordeño, a través de una mejora del manejo de los forrajes/pasturas; iv) mejorar la tecnología de la infraestructura de ordeño; v)



mejorar la gestión de recurso humanos para asegurar la disponibilidad de personas para trabajar en el sector para las futuras generación y vi), trabajar en un programa de capacitación de gestión empresarial para los productores.

Para que se expanda horizontalmente la actividad, debemos planificar que ello ocurrirá en zonas de bajo potencial agrícola. Se estima que para el año 2023, aproximadamente 20% del crecimiento en la producción provendrá de la generación de nuevas cuencas lecheras, mientras que el 80% restante será consecuencia de aumentar la productividad por establecimiento.



CAPITULO VIII

DESARROLLANDO NUEVAS CUENCAS LECHERAS

Como ya se mencionó, un aspecto central del crecimiento del sector, será expandirse incorporando hectáreas que estén ubicadas en zonas de bajo potencial agropecuario, donde existe una baja competencia con la soja y con otras actividades agrícolas, lo que determinaría un menor costo de oportunidad por el uso de la tierra.

En función de lo anterior, en este capítulo se expondrán de manera más detallada las características de expansión horizontal de la actividad.

En general, esas regiones cuentan con la ventaja de poseer una buena disponibilidad de productos agrícolas a un costo relativamente bajo –debido a su lejanía de los puertos de exportación–, lo que permitiría conformar una dieta de forrajes/pasturas de alta calidad para el rodeo. Adviértase que esa producción agrícola requiere habitualmente de riego, dada la escasez de lluvias en varias de las zonas seleccionadas.

Por otro lado, esas regiones presentan la ventaja de estar ubicadas a distancias económicamente viables de las plantas industriales lácteas. Estas últimas cuentan actualmente con capacidad instalada excedente y deberían comprometerse a absorber toda la producción primaria generada a partir del desarrollo de los nuevos tambos. Posteriormente, en la medida en que la capacidad industrial esté plenamente utilizada, podría pensarse en la inmovilización de capital fijo industrial en la región del proyecto.

Sin embargo, las regiones seleccionadas carecen de una infraestructura adecuada para las modernas exigencias que demanda la producción (asesoramiento agronómico y veterinario, mantenimiento de equipos, confección de reservas, caminos, energía eléctrica, etc.), la conservación y el



transporte de leche. Por lo tanto, los primeros tambos deberían enfrentarse a la ausencia de proveedores especializados en el ramo, al igual que de profesionales que sepan de producción lechera, de técnicas que ofrezcan servicios para las máquinas de ordeñar y equipos de frío, etc.

Creada la demanda, en el mediano plazo, esos problemas se irían solucionando, pero en el corto plazo deberían buscarse respuestas acercando técnicos y profesionales de las zonas lecheras, lo que representaría un costo mayor en honorarios, movilidad, alojamiento, etc. También sería importante que las industrias destinatarias de la producción primaria pusieran a disposición de los nuevos tambos un equipo de profesionales capaz de brindar asesoramiento técnico.

En esta línea, otra dificultad que debería superar los nuevos tambos sería el déficit de mano de obra calificada, especialmente operarios. Por ello, en el corto plazo, se debería traer mano de obra de zonas lecheras, en tanto que, en el mediano plazo, sería necesario formar capital humano con el apoyo de instituciones como el INTA y de las empresas proveedoras de insumos.

Incluso, los nuevos propietarios de los tambos deberían atravesar por un proceso de aprendizaje, dado que se enfrentarían a una actividad intensiva, que requiere de un nivel de dedicación importante dada la complejidad de áreas que se deben atender (nutrición, reproducción, sanidad, etc.) y que hacen que sea una actividad diferente a la agrícola, a la cría o a la invernada.

Como principales beneficios, esos nuevos tambos generarían un volumen de negocios que permitiría un sensible aumento en la actividad económica regional. Aproximadamente entre 70% y 80% del ingreso mensual del tambo se gasta en la compra de insumos, en la mano de obra y en la contratación de servicios, propiciando un incremento en la actividad comercial de las comunidades ubicadas dentro de las nuevas cuencas (a diferencia de la



actividad agrícola, que tiene la posibilidad de comercializar la cosecha y manejar el producto independientemente del lugar de asentamiento, la lechería demanda insumos en forma constante, generando la instalación de comercios y servicios que deben estar cerca de las explotaciones).

En particular, la actividad primaria de producción de leche tiene un alto uso relativo de mano de obra, con una ocupación equilibrada a lo largo del año, lo que permitiría un desarrollo territorial más equilibrado que la agricultura continua/intensiva o la ganadería extensiva. Por ello, la promoción de la actividad lechera en las regiones seleccionadas propiciaría un efecto favorable sobre el empleo, sobre la distribución del ingreso y sobre la sostenibilidad de los pequeños y medianos productores.

Inversión necesaria

A modo de ejemplo y con el objetivo de estimar el posible impacto de esta propuesta de política, se supone que se desarrolla progresivamente una cuenta lechera en alguna de las zonas mencionadas (con esquemas de producción bajo riego), con una capacidad de producción de 2 millones de litros de leche diarios en el largo plazo.

El modelo productivo contaría con entre 200 y 250 unidades productivas –que se desarrollarían gradualmente, en grupos de 25 o 30-, en una superficie total de 10.000 hectáreas y con cerca de 14.000 animales.

Como inversión, cada grupo de 25 o 30 unidades productivas (que producirían 250 mil litros diarios en el largo plazo) demandaría aproximadamente u\$s 60 millones en capital fijo durante los primeros tres años del proyecto y u\$s 45 millones en concepto de capital de trabajo en el primer trienio.

Esa inversión lograría un buen margen de ganancia en comparación con otras actividades agrícolas, pero a costa de una elevada inmovilización del capital – por su largo plazo de recuperación-.

En definitiva, el desarrollo de entre 200 y 250 unidades productivas demandaría una inversión total de u\$s 850 millones a nivel de tambos. A ello habría que sumarle otros u\$s 900 millones destinados a incrementar la capacidad de procesamiento industrial, que comprendería la construcción de nuevas plantas de secado y de elaboración de quesos y la expansión de los proveedores de insumos y de servicios.

Resultados en términos de aumento de la producción y de las exportaciones

Puede proyectarse que, de los 730 millones de litros anuales adicionales que aportaría la nueva cuenta, 130 millones se destinarían a un mayor abastecimiento del mercado interno –a partir de productos de superior valor agregado- y el resto, a los mercados externos.

Considerando precios internacionales de u\$s 3.000 / u\$s 3.500 por tonelada, la exportación del equivalente de 600 millones de litros de leche adicionales generaría un ingreso anual de u\$s 210 millones.

Vale destacar que ese aumento en las exportaciones lácteas se traduciría íntegramente en un incremento en la misma magnitud del superávit comercial, dado que el sector demanda una baja cantidad de insumos importados.

Asimismo, esos 730 millones de litros anuales adicionales estarían en línea con las proyecciones para la producción de leche realizadas en distintos ámbitos (Escenario de Referencia Agroindustrial Mundial y Argentina al 2023 de la Fundación INAI, Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010-2020,

escenarios del INTA), que oscilan entre 13.300 y 16.300 millones de litros anuales para comienzos de la próxima década.

En general, esos escenarios se basan en un aumento en la productividad de los tambos existentes, a partir de la reducción de la mortandad y la disminución en la edad de preñez, entre otras cuestiones.

Aumento en la utilización de la capacidad instalada industrial

Puede proyectarse el impacto del aumento de la producción primaria sobre los costos industriales, en la medida en que aquel permitiría una utilización plena de la capacidad instalada (algunas estimaciones indican que la capacidad instalada actual permitiría procesar hasta 12.500 millones de litros de leche anuales) –hoy parcialmente ociosa-.

Considerando la estructura de costos de una de las industrias líderes, un aumento en la provisión de materia prima de 1 millón de litros diarios permitiría licuar la incidencia de los gastos fijos en el orden de 17%.

Resultados en términos de empleos directos e indirectos y recaudación tributaria

Cada grupo de 25 o 30 unidades productivas generaría una ocupación directa de 250 personas, a las que se agregarán 1.275 puestos indirectos de trabajo indirectos –de acuerdo a los datos de multiplicación del empleo de la Matriz Insumo Producto-.

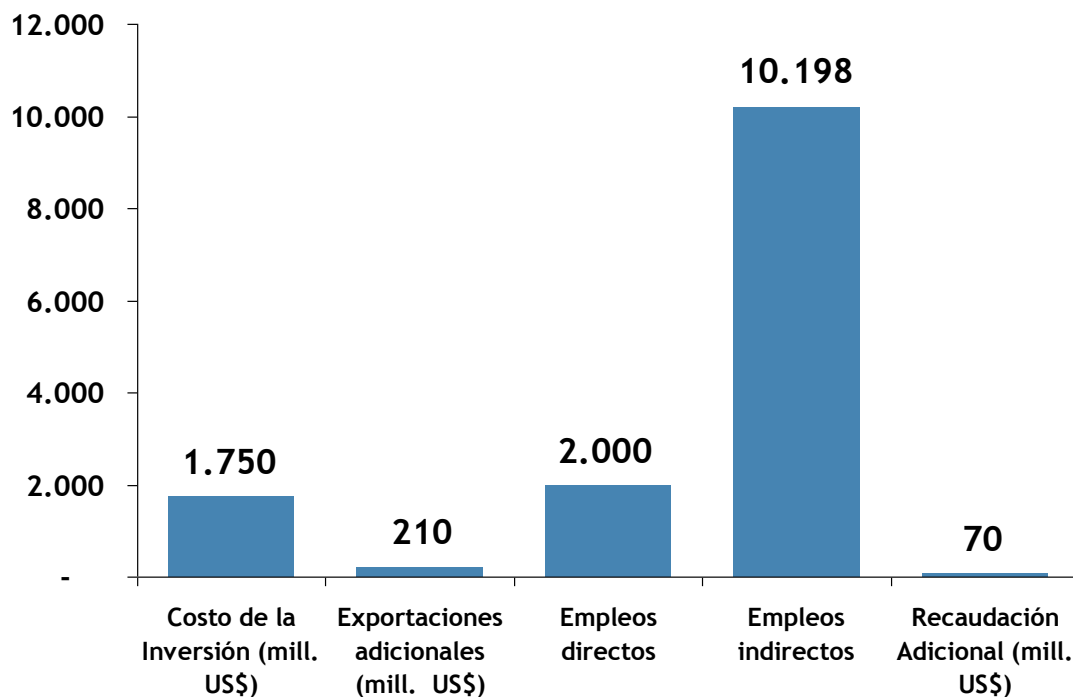
Es decir que, a modo de ejemplo y en base al multiplicador de empleo de la última matriz insumo producto argentina, el desarrollo de 200/250 unidades productivas, permitiría crear aproximadamente 12.200 puestos de trabajo, empleo adicional que sería extremadamente significativo en las regiones mencionadas.



Finalmente, considerando la incidencia impositiva relevada en los estudios de IAPUCO (15% del precio final de los productos lácteos), podría proyectarse que el aumento en la producción primaria derivado de la creación de 200/250 unidades productivas, permitiría una recaudación adicional anual de u\$s 70 millones (ver gráfico N° 16).

Gráfico N° 16:

IMPACTO ESTIMADO DEL DESARROLLO DE UNA CUENCA LECHERA



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a información del sector lácteo.



El rol del Estado en el desarrollo de la política propuesta

Naturalmente, el desarrollo de nuevas cuencas lecheras demandaría de diversos incentivos por parte de los Gobiernos Nacional y Provinciales, tales como la aplicación de tasas de interés preferenciales para los préstamos destinados a financiar las inversiones en capital físico; la disponibilidad de líneas de créditos para capital de trabajo (analizando la posibilidad de que sean indexados a valor producto); el otorgamiento de incentivos impositivos para este tipo de proyectos; y la creación de un subsidio al canon de riego, entre otros.

Además de los instrumentos mencionados previamente, sería imprescindible que no se vuelva a incurrir en una política de intervención en materia de precios y de cantidades exportadas durante las fases de auge internacional de la lechería.

Al respecto, es fundamental señalar que, tanto las inversiones (cuyo retorno se produce en el mediano/largo plazo y son elevadas en comparación con otras actividades agrícolas) como la gestión que implica este desarrollo horizontal del sector, requieren de una extrema confianza y seguridad por parte de los inversores de que no se introducirán nuevas regulaciones sobre el mercado que deteriores los flujos de fondos proyectados.

De hecho, en un contexto de elevada (y creciente) volatilidad en los precios internacionales de los productos lácteos, existe amplio consenso a nivel mundial acerca de que la sustentabilidad de la actividad requiere del usufructo de las fases de auge para compensar las etapas de declive en materia de demanda y, consecuentemente, de precios (esto es, el concepto de “ingresos medios de largo plazo”).



RESUMEN

En este capítulo se expone en detalle la propuesta de tambos en nuevas regiones, donde no existe competencia con la soja ni con otras actividades agrícolas, lo que determinaría un menor costo para adquirir las tierras.

Con el objetivo de estimar el posible impacto de esta propuesta de política, se supone que se desarrolla progresivamente una cuenta lechera en alguna de las zonas mencionadas, con una capacidad de producción de 2 millones de litros diarios.

El modelo productivo tomado como ejemplo, contaría con aproximadamente 200 / 250 unidades productivas –que se desarrollarían gradualmente en grupos de 25 / 30- en una superficie de 10.000 hectáreas y con cerca de 14.000 animales.

El desarrollo de esas 200 / 250 unidades demandaría una inversión total de u\$s 1.750 millones, generando exportaciones anuales por u\$s 210 millones y 12.200 puestos de trabajo (2.000 directos y el resto, indirectos llegando hasta el nivel de la góndola).



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es descriptiva, con lo cual la tesis no tiene una hipótesis, sino preguntas de investigación.

El caso de estudio es la Lechería Argentina, que está hace 20 años estancada con una producción de 10.000 litros de leche por año, con una capacidad ociosa del 50% en la industria, que provoca altos costos fijos que ponen en peligro la rentabilidad de todo el sector.

El análisis realizado se ha basado en documentación de Mastellone Hermanos S.A. desarrollada por Finsoport S.A. que dio la marco teórico de conocimientos ya existentes para validar las preguntas de investigación; entrevistas a expertos realizadas al Presidente, Subgerente general y un Accionista de Mastellone Hermanos S.A., desarrolladas recurriendo a distintas herramientas de Estrategia Empresarial y en una encuesta etnográfica realizada a empleados de los productores tamberos facilitada por AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola).



ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Análisis de la Entrevista a Flavio Mastellone

Flavio Mastellone, hoy accionista de Mastellone Hermanos S.A., anteriormente fue por 20 años, el ejecutivo comercial a cargo de la compra de la materia prima láctea en Mastellone Hermanos S.A. En el ejercicio de esa función, su estilo de gestión le permitió involucrarse directamente con los productores y conocer de cerca todas las vicisitudes de los tambos argentinos y la lechería en general.

Respecto a las causas que llevaron al estancamiento de la producción de los tambos, es claro que la causa principal fueron las políticas impulsadas a nivel estatal para regular y contener los precios domésticos de los lácteos, a punto tal que no permitieron exportar a la industria para aprovechar los precios alcistas internacionales más altos de la historia, para generar una mayor oferta de leche en el mercado interno, que deprimieran los precios locales. Y lo lograron, los lácteos estaban baratos para el consumidor, pero eso fue a costa de llevar la rentabilidad de toda la cadena al subsuelo.

Eso hizo que la industria no pudiera pagar mejores precios por la leche al productor tambero y por tanto el rendimiento por hectárea de la actividad se ubicó por debajo del rendimiento por hectárea de la agricultura.

En consecuencia, al no recibir el precio que necesita para resolver su rentabilidad, muchos tambos cerraron y se pasaron a la agricultura.

En la agricultura se comenzó a ganar más, trabajando menos. Ganó la soja y perdieron las vacas. Y esta fue la segunda causa del estancamiento, que



derivó la primera causa señalada, la competencia por el uso del suelo con la agricultura.

Los tambos comenzaron a cerrar, los que no cerraron dejaron de invertir, y las industrias comenzaron a tener serias dificultades, por la falta de escala que generó una capacidad ociosa (las industrias líderes tienen máquinas y gente para procesar un 50% más de materia prima), con costos fijos que les erosiona la rentabilidad. El caso de Sancor es un buen ejemplo de cómo quedó la industria.

Para apalancar el crecimiento en el futuro, hay que prepararse para aprovechar el fuerte incremento del consumo internacional de productos lácteos (leche en polvo, manteca y quesos), que comenzará a ocurrir a mediados de la próxima década, especialmente en el sudeste asiático. La FAO estima que las ventas de lácteos suban el triple que el de los otros alimentos.

¿Cómo hay que prepararse? En la década de los 90, Don Pascual Mastellone lo mandó a recorrer Nueva Zelanda, para ver que hacía el líder indiscutido en el mundo en la producción de leche: y allí vio como la tecnología en los campos, impactaba no solamente en el nivel de producción y eficiencia, sino también en el manejo de los recursos humanos, ya que la gente del tambo trabajaba en horarios lógicos. Y esto también lo vio hace muy poco en una gira que hizo en Chile, que ya está preparando el desarrollo de su sector lácteo, porque también están viendo venir esta oportunidad.

Hoy en Argentina la tecnología que cuentan los productores tamberos es obsoleta o directamente inexistente, existen muchas tareas manuales, y esta falta de tecnificación adecuada impacta en el manejo de los recursos humanos del tambo, porque la gente, por ejemplo, se ve obligada a trabajar en horarios que no son lógicos, lo que hace que la actividad no se atraiga para las nuevas generaciones.



Respecto a los rebaños de vacas, también hay que imitar lo que hacen en tierra kiwi: hay que alimentarlas mejor, recurriendo a la mejora del manejo de las pasturas y hacer una mejora genética, pasando a animales más chicos pero que conviertan mejor la energía que consumen en sólidos lácteos (grasa y proteína).

Para poder tener una lechería competitiva a nivel mundial tenemos que poner el foco en la mejora de los sólidos que se producen (grasa y proteína); actualmente estamos con un % de sólidos menor que los neozelandeses.

Y la competencia de la agricultura llegó para quedarse, hay que llevar a los tambos a nuevas regiones de producción, que no compitan con la actividad agrícola y ganadera.

Por último, el Estado le corresponde hacer su parte, bajando los aranceles de importación de máquinas para ordeño, tiene que ocuparse de mejorar la red vial que está con un deterioro alarmante, y se tiene que combatir la marginalidad del sector, ya que, con el nivel actual de marginalidad, la industria no podrá expandirse.

Y principalmente, el Estado tiene que garantizar una regularidad de las reglas de juego.

Análisis de la Entrevista a José Moreno

José Moreno, Presidente de Mastellone Hermanos S.A., un hombre histórico de Mastellone Hermanos S.A., lleva 45 años en la empresa, la gran mayoría de esos años lo hizo trabajando en forma directa de Don Pascual Mastellone, un pionero de la Lechería en Argentina, para quien José Moreno fue un hombre de su extrema confianza.



No tiene ninguna duda en donde está la industria lechera en nuestro país: “está en un estado lamentable, después de 20 años de estancamiento”.

En su visión el eje central para que la industria salga de este estado, son sus Proveedores: los productores tamberos. Si hoy en Argentina no se pone en marcha un plan para subir la producción de los tamberos, no hay futuro. La relación industria-tambo hay que modificarla, profundizarla, el sector depende de ellos y hay que ayudarlos a recomponer los niveles de productividad y rentabilidad.

¿De dónde sacará la rentabilidad la industria para compartirla con aguas abajo con los productores tamberos? Para que la industria sea viable, en el corto plazo y en el mercado interno, debe invertir en mejorar la eficiencia, haciendo inversiones para remodelar los procesos productivos y de distribución, hay que trabajar para que la gente vuelva a consumir lo que dejó de consumir. Y en el largo plazo hay que crecer en el segmento de productos de alto valor agregado y convertirse en un jugador relevante en el mercado internacional.

Por último, la lechería para crecer y hacer frente al problema de la capacidad ociosa que hoy tienen las plantas industriales más grandes, se tendrá que trasladar a campos que no sean aptos para la agricultura o campos que están en la zona de la pampa húmeda. La agricultura es el Rival Competitivo de la lechería, porque tiene un mayor rendimiento por hectárea y una menor complejidad técnica que la lechería.

Análisis de la entrevista a Ernesto Arenaza

Ernesto Areneza había ingresado por primera vez en Mastellone Hermanos S.A. en 2006, tras pasos por Kraft Foods y Philips Morris y se había desvinculado de la empresa en el año 2012 para hacerse cargo de la filial local de la marca de motos chinas Jianshe.



En el año 2016 volvió a la empresa a hacerse cargo de la Dirección de Marketing y Planeamiento y en el año 2017 fue ascendido a Subgerente General.

Desde su especialidad en Marketing, lo primero que distingue es que la oportunidad vendrá desde China y el sudeste asiático que están cambiando los hábitos de su dieta incorporando los lácteos; la FAO estima que para el año 2025 se va a incrementar un 5% el consumo mundial de lácteos.

El mundo enfrentará el desafío para alimentar a una creciente población durante las próximas décadas, con el telón de fondo del cambio climático y, la industria láctea debe cumplir este desafío explotando el conocimiento y la tecnología para desarrollar mejores vacas lecheras y granjas lecheras más productivas y sustentables.

Para el año 2025 la cadena láctea argentina tiene que cambiar de paradigma, actualmente se exporta lo que sobra del mercado interno y lo que se tendría que hacer, es destinar un tercio de su producción para crecer afuera, desarrollando productos especializados y con valor agregado.

En el terreno de las amenazas tenemos la falta de materia prima por la falta de rentabilidad del sector; la competencia con la agricultura por el uso de los campos; las políticas de controles de precios gubernamentales y la elevada presión fiscal.

Las fortalezas que tenemos son el ciclo productivo continuo durante los 12 meses del año y el mercado doméstico con fuerte consumo.

Y como debilidades tenemos la marginalidad del sector y una red vial con problemas.



Análisis de la encuesta a Personal de Tambos

Hacer de la lechería una actividad atractiva y sustentable como proyecto de vida para la gente, hará que en el futuro las nuevas generaciones quieran trabajar en un tambo.

Es por ello que abordar la problemática del Factor Humano en Tambos es importante.

Con esta encuesta facilitada por AACREA, se puede entender con mayor profundidad, cuales son las necesidades, preocupaciones, expectativas y motivaciones de las personas que trabajan en los tambos.

Analizando la problemática contada por sus propios protagonistas, podemos concluir que: existe un alto porcentaje de jóvenes trabajando en la actividad; con un bajo nivel de educación; con una alta rotación de gente en los tambos y los puestos; que la lluvia, el barro, los horarios, las instalaciones y los horarios de ordeño son los factores de mayor incomodidad; que hay viviendas que no satisfacen las necesidades de las familias; que una gran mayoría trabaja más de 8 horas diarias; que aún no están debidamente organizados los francos y las vacaciones y que existe una contradicción con la recomendación de la actividad, ya que la recomiendan para los jóvenes pero no a sus hijos.

Análisis de la Documentación facilitada por Mastellone Hermanos S.A.

La expansión de la cadena láctea argentina se detuvo hace 20 años, por el estancamiento en la oferta primaria de leche, período en el cual se estuvo enfocado en el mercado interno.

Esa falta de crecimiento en la producción primaria de leche se vincula a la competencia por el uso de la tierra de esa actividad con la producción agrícola,

que demanda menores requerimientos en términos gestión y de capital físico y humano y a las regulaciones gubernamentales que se aplicaron sobre los ingresos de toda la cadena de valor, que tuvieron un efecto negativo muy importante.

Este escenario de falta de crecimiento, puso en riesgo la sustentabilidad de toda la cadena, que necesita en forma urgente aumentar la producción para ser rentables, ya que actualmente se está padeciendo costos fijos y de estructura muy elevados.

A futuro, el escenario internacional muestra una expansión importante del consumo de los productos de la lechería, a partir de mediados de la década próxima, en el que tendrán un mayor dinamismo los países del sudeste asiático.

En ese contexto, sin descuidar el pleno abastecimiento del mercado interno, un impulso de la producción láctea argentina debería estar orientada al incremento de las exportaciones.

Para ello, el aumento de la producción debería obtenerse mayoritariamente del crecimiento de los tambos existentes, lo cual dependerá fundamentalmente de la mejora de los siguientes aspectos propios del manejo del tambo: el crecimiento del rodeo nacional y su mejoramiento genético para lograr una mayor producción de sólidos (grasa y proteínas); la mejora en la alimentación de las vacas, a través de la utilización de pasturas, complementadas con granos (y no al revés como estamos hoy) y la incorporación de la tecnología de punta.

A su vez, el crecimiento de la producción vía incremento de la productividad deberá ser complementado por una expansión horizontal (más tambos, más hectáreas), algo que no será fácil que ocurra en las zonas de alto potencial



agrícola, con lo cual sería lógico desarrollar nuevas zonas de producción de leche que no compitan con la agricultura.

Considerando que el punto de equilibrio en el tambo se estima en 4.000/5.000 litros por hectárea/año, cerca de un tercio de la producción primaria padecería una alta vulnerabilidad. Por eso se sostiene que toda política que se pretenda implementar en aras de promover el desarrollo del sector incorporando más hectáreas, debería estar acompañada por un esfuerzo tendiente a mejorar la productividad existente entre los tambos.

Para que la Lechería Argentina pueda entrar en una fase de crecimiento sostenido y sustentable, además de la existencia de diversos instrumentos de promoción específicos, es condición necesaria que los Gobiernos no vuelvan a incurrir en políticas de intervención en materia de precios y de cantidades exportadas durante las fases de crecimiento de los precios internacional de la lechería. En un escenario de elevada volatilidad en los precios internacionales de los productos lácteos, la sustentabilidad de la actividad requiere del usufructo de las fases de auge, para compensar las etapas de declive en materia de demanda y, consecuentemente de precios.

Si la salida de la lechería, debe estar orientada a incrementar las exportaciones, puede concluirse que sólo las usinas lácteas de mayor productividad estarían en condiciones de aumentar su presencia en los mercados externos, estrategia que no es viable para las numerosas empresas que se desempeñan en la informalidad.

Con el objetivo de estimar el posible impacto del desarrollo de nuevas cuencas lecheras, se supone que se van desarrollando en forma progresiva, con una capacidad de producción de 2 millones de litros diarios. El modelo productivo considerado, contaría con entre 200 y 250 unidades productivas, demandando una inversión total de u\$s 850 millones a nivel tambo y u\$s 900 millones a nivel



industrial, generando exportaciones anuales por u\$s 210 millones y 12.200 puestos de trabajo.

Esta propuesta de desarrollo, requiere que se les brinde a los inversores la seguridad que no se cambiaran las reglas, introduciendo nuevas regulaciones sobre el mercado que deterioren los flujos de fondos proyectados.

Análisis de los instrumentos usados y la teoría

“Un pesimista ve la dificultad en cada oportunidad; un optimista ve la oportunidad en cada dificultad.” (Sir Winston Churchill).

Enrolándome en la segunda visión, tener una capacidad ociosa industrial del 50%, puede verse como la oportunidad de tener las inversiones realizadas desde el lado de la industria, para aprovechar el incremento de la demanda de productos lácteos que se producirá en el mundo a mediados de la década siguiente.

La tecnología que compró la industria en los años 90 sigue vigente al día de hoy, con lo cual, si nos alineamos y hacemos un acuerdo sectorial complementado con las políticas de incentivos adecuadas del Estado “se podrían hacer las cosas bien a mediano y largo plazo”, ya que la salida de esta situación de estancamiento está muy bien demarcada: según información reciente de la OECD-FAO, se espera que para mediados de la próxima década, comenzará a existir un gran incremento de la demanda del mercado internacional de productos lácteos en general y proteínas de origen animal, en particular, proveniente de China y sudeste de Asia, esta sería “la palanca de la salida a mediano plazo”.

Y la palanca de la salida a mediano plazo, nos tiene que proyectar a la palanca de salida en el largo plazo: hoy en día, se estima que para el 2050 la población



mundial aumente de 7,6 a 9,7 mil millones de habitantes, lo que irá de la mano de un incremento en los niveles de ingresos principalmente en los países en desarrollo (FAO, 2016).

Este incremento demográfico y el aumento en los ingresos con su respectivo estándar de vida significarán un mayor consumo de proteína de origen animal a nivel mundial, permitiendo proyectar un aumento del 58% en el consumo de productos lácteos respecto a los niveles actuales (FAO, 2015).

Satisfacer esta creciente demanda supone una gran oportunidad para el sector lácteo, pero, al mismo tiempo, implicará producir más leche en un escenario de menor disponibilidad de recursos naturales, de trabajadores y, consumidores cada vez más exigentes, todo esto mientras hacemos frente al desafío del cambio climático, que generará una ventaja adicional para las zonas productoras de leche del hemisferio sur.

El desafío del cambio climático amerita una explicación adicional: desde la arista de las amenazas, ya que nos está dando señales con la aparición de fenómenos climáticos de gran intensidad, que no dejaron de azotar a nuestros campos; y desde la arista de las oportunidades, a nivel global encierra una ventaja adicional para nuestro país.

Comenzando desde “las amenazas” en la lechería, las inundaciones producen pérdidas muy difíciles de contabilizar, el tránsito pesado de animales y maquinarias en un terreno cada vez más pantanoso y el aumento de las patologías a nivel de ubre y la presencia de infecciones podales, hacen que la rentabilidad del negocio sea cada vez menor.

Según afirman fuentes de la CRA (Confederaciones Rurales Argentinas), el impacto de la última inundación del año 2017, con 6 millones de hectáreas afectadas, se irá sintiendo en las mortandades de terneros, abortos y la estimable baja de la tasa de preñez.



Un informe de Carbab (Confederaciones de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa), emitido a fin del año pasado, detallaba: “con relación a la afectación sobre los rodeos vacunos, son 12,7 millones de cabezas en el área afectada, estimando que la pérdida de terneros sería de un 5%, lo que equivale a unos 200.000 terneros.

Las inundaciones y crecidas de los grandes ríos disparados por “El Súper Niño 2015/16”, cuyos efectos se prolongaron durante la campaña “Niño 2016/17” es una señal que pone en evidencia que el proceso actualmente en marcha, marque una transición en el estado del sistema climático sudamericano, poniendo fin a la fase húmeda que se extendió desde la campaña agrícola 2012/2013 hasta la campaña 2016/2017, dando inicio a una fase seca, que podría prolongarse a lo largo de varias campañas.

Según el informe del Banco Mundial “Análisis Ambiental del País” (AAP), el costo de la degradación del medio ambiente en la Argentina, corresponde a un valor económico de aproximadamente el 8% del PBI.

Según Ernesto Viglizzo, investigador de técnicas agrícolas del INTA, las evidencias científicas disponibles indican que estos desastres tienen su antecedente en el fenómeno del cambio climático. “El calentamiento global, causante del cambio climático que afecta el planeta, ha devenido en un fenómeno exponencial que está superando las previsiones de los modelos. Los excesos hídricos de la primera mitad del año 2017 no fueron predichos por los meteorólogos, y nos sorprendieron inundaciones extensivas. En algunos sitios, cuando las aguas bajaron, dejaron un residuo salino que complica a los cultivos futuros. Las sequías extensivas en la segunda mitad del año 2017, con su secuela de incentivos en regiones de pastizales naturales, nos han vuelto a sorprender y, en muchos casos, sin capacidad de reacción.



Paradójicamente, los incendios por sequía están conectados con el exceso de lluevas de la primera mitad del 2017, ya que las precipitaciones permitieron acumular una gran cantidad de biomasa vegetal que luego se secó y se convirtió en material altamente combustible. Es un fenómeno complejo que estamos tratando de entender”, reconoció el especialista.

No obstante, el cambio climático a nivel global forzaría cambios en la ubicación de la producción lechera, a favor del hemisferio sur, a favor de nuestro país.

Actualmente en el hemisferio norte se produce el 86% de la leche del mundo (ver gráfico N° 17), más no podrán crecer por el efecto buffer generado en los océanos que absorben los gases emitidos por las vacas cuando están rumiando. Los océanos en el hemisferio norte muestran que su capacidad de resiliencia está dejando de ser tan capaz y el equilibrio químico que tienen se está desequilibrando peligrosamente, se están acidificando.

Grafico N° 17:

Producción Mundial de leche de vaca por Regiones, situación 2017

Región	
Norte y Centro América	18,2%
Sud América	9,3%
Unión Europea	24,2%
Otros de Europa	8,5%
Asia	29,8%
Oceanía	4,5%
Africa	5,5%

Fuente: OCLA en base a datos del World Dair



Es por ello que el aumento de la producción de lácteos en el mundo deberá “producirse” en el hemisferio sur, en lugares que ofrezcan suministros de agua potable sostenibles.

Los neozelandeses ya lo están viendo venir, y están comprando grandes cantidades de hectáreas en Chile.

Entonces deberemos adaptarnos a los nuevos patrones climáticos y preservación del medio ambiente.

“Hacer las cosas bien en el medio ambiente” es clave. El sector debe ser un custodio del medio ambiente, sobre todo de los recursos hídricos disponibles (una vaca en ordeño consume 120 litros de agua por día y el 89% del agua el animal lo transforma en leche).

En este contexto, el eje estratégico en la cadena de valor láctea argentina, debería entonces estar orientada el incremento de las exportaciones.

Y si hay que orientar a la Lechería Argentina a exportar, no podemos seguir hablando solamente de incrementar los litros de leche que se producen por año, tenemos que focalizar también en incrementar los sólidos (grasa y proteína) que producimos. Es decir que la ecuación a cumplir sería: más cantidad y calidad.

El sector tiene grandes oportunidades para desplegar su potencial productivo y de negocios, sin embargo, para que este desarrollo sea sustentable en el largo plazo, se deberá aumentar la productividad para ser más eficiente en el uso de los recursos naturales, y a nuestras ventajas naturales (agua disponible, sol y disponibilidad de pasturas casi sin necesidad de utilizar fertilizantes) debemos ayudarlas con una gran inversión en tecnologías y mejoramiento genético de nuestro rodeo. Simultáneamente, el desarrollo de tambos debe focalizarse en

nuevas regiones, donde la competencia con la soja y otras actividades agrícolas sea menor, lo que determinaría un inferior costo de oportunidad por el uso de la tierra.

Y para poder financiar el “hacer las cosas bien” se necesita la ayuda de las políticas de estímulo del Estado: los Gobiernos deben generar las condiciones para la incorporación de tecnología de punta, como ser la eliminación de los aranceles de importación de los bienes de capital que no se fabrican en nuestro país, complementado por políticas de acceso al crédito a tasas preferenciales.

Hoy el tambo es una actividad sacrificada, hay rotación de personal, la mayor limitante en los tambos es la falta de mano de obra y no se consigue personal capacitado. Es por ello que se concluye que no será posible crecer en lechería sin abordar esta problemática del factor humano en el tambo. Saber qué pretenden los que ordeñarán en el futuro es clave. “Hacer las cosas bien” en este tema, implica que nuestra ruralidad genere el arraigo imprescindible para el funcionamiento óptimo de nuestros tambos. En síntesis, hay que lograr otro manejo de los recursos humanos, que haga la actividad más atractiva para las nuevas generaciones de trabajadores.

Si bien el cambio de las reglas de juego en la actualidad, está tratando de resolver la falta de los equilibrios en la economía en su conjunto, no obstante, todavía no se ha implementado una Agenda de políticas en la que se reúnan las prioridades y se establezca una posible hoja de ruta, de una senda correcta, para generar un alineamiento en pos de un Marco de Desarrollo Sustentable para la Lechería, reiterando que la sustentabilidad debe “cobijar” a toda la cadena de valor, apoyándose en tres pilares: i) los aspectos económicos; ii) los aspectos sociales y los aspectos ambientales.

Pilares económicos: prepararse para abastecer el incremento de la demanda internacional; implementación de políticas de estímulo del Estado; aumentar la



productividad de los tambos y desarrollar regiones de producción con menor competencia con la soja y otras actividades agrícolas.

Pilares sociales: mejorar la gestión de los recursos humanos de los tambos para tener una mayor disponibilidad de personas para trabajar en los campos.

Pilar ambiental: cuidar nuestros recursos hídricos y tener un manejo muy cuidadoso de los fertilizantes y pesticidas.



CONCLUSIONES

Respuestas a las preguntas de Investigación que fueron validadas en los instrumentos utilizados y el marco teórico

¿Cuáles son las razones que llevaron al estancamiento de la producción primaria de leche?

- La competencia por el uso del suelo con la soja y otras actividades agrícolas.
- Las políticas regulatorias que limitaron los precios percibidos por los productores primarios e industriales y las cantidades que se podían exportar en los ciclos positivos del mercado internacional.

¿Existe alguna oportunidad de mercado en el futuro, para la cual tengamos que prepararnos para apalancar la salida de esta situación?

- Sin descuidar el pleno abastecimiento de nuestro mercado interno maduro que disponemos, en el mediano plazo hay que aprovechar las grandes oportunidades de desarrollo a nivel internacional que vendrán a mediados de la década siguiente, ya que informes recientes de la FAO pronostican un gran incremento de la demanda del mercado internacional de productos lácteos en general y proteínas de origen animal, en particular.
- Mirando un poco más allá, al largo plazo, para el año 2050 existirá un gran aumento de la población mundial, que generará un incremento del consumo de productos lácteos, y cuestiones que tienen que ver con el cambio climático y el equilibrio químico de los



océanos, la mayor producción deberá ubicarse en el hemisferio sur, en zonas con disponibilidad de agua.

¿Cuáles son las estrategias empresarias del sector primario e industrial, para lograr que el complejo lácteo argentino vuelva a crecer en forma sustentable en el tiempo?

- El desarrollo de tambos debe focalizarse en nuevas regiones, donde la competencia con la soja y otras actividades agrícolas sea menor, lo que determinaría un inferior costo de oportunidad por el uso de la tierra (desarrollo horizontal de los tambos –más hectáreas afectadas a la actividad-).
- Los productores primarios, deben necesariamente crecer en escalas y productividades (crecimiento vertical), apoyándose en: la incorporación de tecnología de punta y una mejora genética de las vacas en ordeño (animales más chicos que conviertan mejor la energía en sólidos y emita menos gases a la atmósfera en el rumeo).
- Además de aumentar la cantidad de litros de leche que se producen, tenemos que enfocarnos en la mejora de los sólidos que se producen (grasa y proteínas). La ecuación sería subir en cantidad y calidad.
- Hay que mejorar la gestión de los recursos humanos de la explotación del tambo, mejorar las perspectivas de calidad de vida del trabajador, para asegurarnos que el sector será atractivo para las nuevas generaciones. La gente tiene que trabajar en horarios lógicos, los trabajadores no pueden seguir ordeñando a las 3:00 de la mañana. Hoy existe tecnología para incorporar en el proceso de ordeño, como el sistema de ordeño voluntario que se aplica en



algunos tambos de Chile (en el Anexo 3 de imágenes se adjuntan distintos videos que ilustran esta cuestión).

¿Cuáles son las políticas gubernamentales necesarias para que la cadena láctea despliegue su potencial?

- Se debe garantizar una regularidad de las reglas de juego.
- Se debe controlar las numerosas empresas que existen operando en la informalidad;
- Se debe fomentar las inversiones a través de la creación de líneas de crédito con tasas preferenciales e incentivos fiscales a las nuevas inversiones.
- Se debe propiciar la baja de los aranceles de importación para favorecer la tecnificación de los tambos e industrias;
- Se debe mejorar la infraestructura de la red vial;
- Se debe establecer una política nacional de pagos de la leche por su composición de sólidos.

Avizorando que va a pasar “otro tren con una gran oportunidad”, este trabajo de investigación constituye una propuesta respecto a **cómo se tiene que preparar la cadena láctea argentina para poder subirse a ese tren.**

Por ultimo mencionamos que, en la agenda internacional, la sustentabilidad se posiciona cada vez con más fuerza como un eje estratégico de desarrollo. Es así, como en 2015 se firmaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las



Naciones Unidas, donde los países se comprometieron a trabajar por el logro de 17 objetivos, que consideran, entre otros, la erradicación de la pobreza y el hambre, la promoción de patrones de consumo y producción sustentables, la protección de los ecosistemas terrestres y la gestión eficiente del agua, entre otros. Argentina suscribió el compromiso de cumplir estos objetivos al 2030, para lo cual, la participación del sector productivo lácteo es esencial.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- California Department of Food and Agriculture, The California Dairy Industry.
- Centro de la Industria Lechera Argentina, La cadena láctea argentina en cifras.
- FAO, Statistical Yearbook 2013, Roma 2013.
- FAO, World Mapping of Animal Feeding Systems in the Dairy Sector.
- Fundación INAI, Escenario de Referencia Agroindustrial Mundial y Argentino al 2023 (ERAMA 2023).
- FUNPEL (2013), “Lechería Argentina. Anuario 2013”.
- Gutman, G. (1999), “el Sector Agropecuario y el Sistema Alimentario. Nuevas Dinámicas, Nuevos Enfoques”, Revista de la AAEA, Vol. 2, Nro 2.
- Gutman, G. y Rebella, C. (1990), “Subsistema Lácteo”, en Gutman, G. y Gatto, F. (comp.), “Agroindustrias en Argentina. Cambios productivos y organizativos. 1970-1990”, CEAL-CEPAL, Buenos Aires, Argentina.
- Gutman, G., Guiguet, E. y Rebolini, J. (2003), “Los Ciclos en el Complejo Lácteo Argentino. Análisis de Políticas Lecheras en Países Seleccionados”, Secretaría de Agricultura, Pesca, Ganadería y Alimentos.
- Horizon 2020, Future scenarios for the Australian dairy industry.



- IERAL, Fundación Mediterránea, Cadena de Productos Lácteos, Documento de Trabajo Año 17 –Edición Nro 91, 17 de mayo de 2011.
- OECD-FAO, Agricultural Outlook 2014.
- Schaller, A. (2010), “Lácteos”, en Alimentos Argentinos, Nro 48, páginas 36-37.
- The Economist, Letting the cream rise, febrero 2015.
- United States Department of Agriculture, Dairy: World Markets and trade, July 2014.



ANEXO 1: ENTREVISTAS

CON FLAVIO MASTELLONE (ACCIONISTA DE MASTELLONE HERMANOS S.A.), APLICANDO EL PROCESO DEL HEXÁGONO

A - ¿Cómo está el mercado y el entorno?

1. ¿Cuál es el escenario General de la Lechería Argentina?

En la década del 90 y por un gran trabajo de extensión con incorporación de tecnología en el tambo, la producción de leche creció un 100% en Argentina.

En ese momento la industria se preparó para procesar 15.000 millones de litros por año.

Hoy buscando en el fondo de la lata, no llegamos a los 10.000 millones de litros de por año. Es el mismo volumen que teníamos en el año 1998, llevamos 20 años de un estancamiento fenomenal, que fue provocado por las herramientas impulsadas a nivel estatal para regular las exportaciones y contener los precios domésticos de los lácteos, el rendimiento por hectárea de la actividad se ubicó por debajo del rendimiento por hectárea de la actividad se ubicó por debajo del rendimiento de la hectárea de la agricultura.

Se generó entonces una fuerte caída de lo que recibe la cadena de valor (industria-productor), en comparación con lo que percibe el sector lácteo en otros países de activa participación en el comercio mundial.

Esta es la peor crisis que ha vivido el sector en toda su historia, porque además nos golpeó el clima, que castigó a Santa Fé y Entre Ríos en el año 2016 y el



norte de la Bs. As. y La Pampa en el año 2017, con bajas en la producción de 15% a 20%.

2. ¿Cómo se están comportando los precios internacionales?

La caída del precio internacional de la tonelada de leche en polvo es un 50% en un año (2014 vs 2015), fue un golpe tremendo.

Esa circunstancia también influyó negativamente sobre el mercado interno argentino, al incrementarse la presión de la oferta coincidentemente con una restricción en la demanda. Todo ello generó una baja significativa en la producción primaria.

Así las cosas, los precios internacionales han tenido una recuperación, pero sin llegar a los valores altos que se registraban antes de la caída abrupta de precios del año 2015.

El fortalecimiento del dólar contra las restantes monedas y la desaceleración de las compras de China, fueron las causas fundamentales de la debilidad en los precios internacionales de productos lácteos.

Dando un vistazo al panorama internacional, a pesar de tener la producción mundial de leche un volumen significativo, el comercio mundial de dicho producto es relativamente bajo en términos porcentuales. Se encuentra muy concentrada la oferta en pocos países/bloques y hay una cierta atomización en la demanda. Ese volumen pequeño, sumado a la alta relación que tiene con algunas variables de la economía mundial (precio del petróleo, valor del dólar, comportamiento del PBI, etc), le dan al mercado lácteo mundial su propia característica de alta volatilidad y gran incertidumbre para todos los actores de la cadena de valor.



3. ¿Cuáles son los aspectos macroeconómicos a destacar?

Los datos indican una leve mejora en el nivel del crecimiento del producto bruto mundial, una mejora en la performance de Brasil y de China.

La economía argentina se encuentra en un momento difícil. Se han corregido una serie de factores que generaban inequidades e ineficiencias sustanciales, y que planteaban serios problemas para el manejo empresario. Sin embargo, todavía no se ha podido salir de una situación difícil para el consumo masivo.

4. ¿Cuál es la situación de los Proveedores Estratégicos (productores tamberos)?

Los tamberos no reciben todo el precio que precisan para resolver su rentabilidad, porque en la cadena no existen márgenes excesivos que se puedan repartir entre todos los eslabones. Se está atravesando un momento difícil. El problema hoy de la lechería es la baja escala, que produce el encarecimiento de los costos.

5. ¿Cuál es la situación de los Competidores?

Reitero que las herramientas estatales impulsadas para regular las exportaciones y contener los precios domésticos de los lácteos, han generado una fuerte caída de los ingresos de la cadena de valor (industria-productor) en comparación con lo

que percibe el sector lácteo en otros países de activa participación en el comercial mundial.

En esa línea, para los productores primarios, la combinación de esas políticas determinó márgenes de rentabilidad por hectárea inferiores a los que presentan los principales cultivos agrícolas (soja, trigo y maíz), esto está agravado porque



las actividades agrícolas, especialmente la soja, presentan menores complejidades técnicas que las que enfrenta el tambo.

De este modo, los cambios en los precios relativos a favor de otras actividades que compiten por el uso de la tierra con el tambo (agropecuaria, ganadería y desarrollo urbano), indujeron una re-especialización productiva. Tal fue el caso del desplazamiento del tambo por la soja en la cuenca santafesina y parte de la bonaerense.

La situación que está atravesando Sancor (de procesar 4 millones de litros de leche por día, bajó a 1 millón de litros por día), hizo que empresas medianas como Punta del Agua, Verónica y Tregar, se quedaran mayoritariamente con la producción primaria de los tambos que dejaron de entregar a Sancor.

Esto está generando una situación de reacomodamiento importante en el sector.

6. ¿Cuál es el comportamiento de Clientes y Necesidades?

En el mercado local, los clientes tienen un menor poder de compra, por el incremento de los costos de los servicios en los hogares (luz, gas y agua).

Esto ha generado que el consumo masivo haya descendido varios escalones y no reacciona.

En cuanto al Comercio Internacional, según información de la FAO, se espera un fuerte crecimiento del consumo de productos lácteos (leche en polvo, manteca y quesos), en el que tendrán mayor dinamismo los países en desarrollo y emergentes, muy especialmente, el sudeste asiático.



Tenemos que estar listos, porque el consumo per cápita de lácteos en el mundo subirá el triple que el de los alimentos.

Respecto de las ventas a Brasil, las ventas de leche en polvo están limitadas por un sistema de cupos máximos (vigentes desde fines de los años 90), creando de hecho un tope a las ventas.

Cuando Brasil se despierte de su recesión de su economía, y suba un poco el consumo, existirá un déficit de producción, que Argentina tendría que poder aprovechar para satisfacer.

B - ¿Qué capacidades tenemos?

1. ¿Cuáles son las capacidades requeridas?

Infraestructura, Tecnología y Cuidado del Medio Ambiente en el sector industrial.

El proceso de inversiones en infraestructura y tecnología que se incorporó durante la década del 90 en la parte industrial, fue muy ambicioso y no es necesario hacer cambios, porque en el mundo no existieron grandes cambios de los procesos industriales de la lechería.

Además, la industria tiene capacidad ociosa, que posibilitaría procesar 5 millones de litros de leche más por día. Es decir que la industria puede meter más litros de leche a toda la estructura de acero inoxidable que está instalada, sin necesidad de invertir ni un peso.

Por el lado del Medio Ambiente, las industrias que se manejan en la formalidad, tienen un manejo adecuado de sus residuos industriales.



Existe un gran déficit en infraestructuras y tecnologías; es necesario hacer un gran proceso de tecnificación para elevar la eficiencia de la producción primaria de leche, para evaluar posteriormente cuantas hectáreas más hay que afectar a la actividad.

La falta de tecnificación en los tambos, hace que la gente que trabaja en ordeño tenga que estar afectados en horarios que no son lógicos y eso hace que la actividad no sea atractiva para las nuevas generaciones.

Por el lado de los rebaños lecheros, hay que recurrir más a la pastura y suplementar con maíz, hoy estamos al revés. También hay que mejorar la genética, para tener rebaños de animales más chicos, que conviertan mejor la energía que consumen en sólidos.

Tampoco el sector puede funcionar correctamente con la estructura vial que se dispone, y con el nivel de marginalidad que existe.

2. ¿Cuáles son las capacidades distintivas?

La cantidad de sólidos. La grasa y proteína, define el valor de la materia prima.

Si queremos tener una lechería competitiva a nivel mundial, tenemos que olvidarnos de la cantidad de litros y estar focalizados en la producción de sólidos. Es por ello que tenemos que tecnificar a los productores tamberos, mejorar la genética de nuestros rebaños y el manejo de las pasturas para alimentarlos correctamente.

Tenemos que tener los sólidos que tiene la leche de Nueva Zelanda, tenemos que poner la vara bien alta, la cantidad de sólidos, además mejorará la incidencia del costo logístico de recolección y los procesos industriales posteriores.



Y para estar alineados con este KPI fundamental, tendría que existir un cambio en el esquema de pago de la materia prima, pasando a un esquema de precios por sólido entregados.

C - ¿Dónde deberíamos enfocarnos?

1. ¿En el mercado local o el internacional?

Con la integración que existe hoy en el mundo, no nos tenemos que confundir, el mercado es uno solo, tenemos que tener un modelo de producción eficiente, bajando los costos y que sea amigable con el medio ambiente.

D - ¿Cómo debería hacerse?

1. ¿Cuál es la receta para incrementar la producción primaria de leche?

Para recuperar la producción, se tiene que salir con otro paquete de gestión, que debería abarcar las siguientes acciones:

- i) Hay que pagar la materia prima, en función de los sólidos que se entregan (grasa y proteína).
- ii) Respecto a nuestros rebaños, hay que recurrir a la genética, para que en los tambos nazcan más hembras y lograr animales en ordeño más chicos, pero que conviertan mejor la energía que consumen en sólidos y emitan menos gases a la atmósfera con el rumeo. Y en la alimentación, hay que aprovechar mejor el pasto natural.
- iii) Hay que tecnificar y capacitar en forma permanente a nuestros productores.



- iv) Hay que pensar cómo nos aseguramos la participación de la gente joven en los tambos.
- v) Hay que desarrollar otras cuencas lecheras, que no compitan con la actividad agropecuaria y ganadera.
- vi) Hay que tener un plan de largo plazo en mejoramiento de la infraestructura vial.
- vii) Hay que combatir la marginalidad en el sector.

E - ¿Qué transformaciones debería hacerse?

Tenemos que definir un plan como país, para generar un crecimiento genuino y sustentable, con un bajo costo.

Tiene que existir una regularidad de las reglas de juego.

Tiene que existir una regularidad de la calidad de materia prima que se produce.

En un país con distancias tan grandes, deberíamos agrupar la producción a no más de 200 Km a la redonda de las plantas fabriles.

Tenemos que desarrollar nuevas cuencas lecheras en lugares en donde la competencia con otras actividades agrícolas y ganaderas, sea menor.

F - ¿Qué recursos se necesitan?

Que el estado nacional acompañe y ayude i) bajado los aranceles de



importación de los equipos de ordeño de última generación; ii) estableciendo incentivos para invertir en el sector, vía líneas de créditos con tasas de interés preferenciales e incentivos fiscales y ya que toco los temas fiscales, tiene que haber una igualdad de condiciones en las alícuotas de IVA, se produce una distorsión al tener la lechería una alícuota del IVA del 21% y la gran parte del resto de actividades del campo al 10,5% (producción de pollos, cerdos y ganadería), esta falta de uniformidad de las alícuotas también fomenta la informalidad y iii) que mejore la red vial.

Cada cuenca lechera, tiene que tener un diferencial que lo hace eficiente.

G - ¿Cuáles serán los KPIs para medir el éxito?

- i) KG de sólidos por hectárea afectada al sector primario.
- ii) KG de sólidos por persona en el sector industrial.
- iii) El aumento de las exportaciones.
- iv) La disminución de la capacidad ociosa instalada de la industria.
- v) KG de sólidos por costo logístico.



**CON JOSE MORENO (PRESIDENTE DE MASTELLONE
HERMANOS S.A.), APLICANDO EL MODELO DE FUERZAS DE
PORTER**

1. ¿Dónde está la Industria Láctea hoy?

En un estado lamentable después de 20 años de estancamiento, provocados por una pésima intervención de políticas gubernamentales, que hasta nos hicieron perder el último ciclo de alta de precios internacionales, cuando no nos permitieron exportar.

2. ¿Poder de los Proveedores?

Los productores tamberos, son el eje central para que la industria salga de ese estado. Si hoy en Argentina no se pone en marcha un plan para subir la producción de los tamberos, no hay futuro. Hay que pasarle al productor primerio rentabilidad e inversiones. En este momento, la relación industria-campo tenemos que modificarla, profundizarla, porque el sector depende de ellos. Tenemos que ayudarlos a recomponer los niveles de productividad. Hoy no tenemos productores de punta.

3. ¿Rivalidad Competitiva?

La actividad en su conjunto compite con la actividad agropecuaria, que expandió su frontera en forma sustancial. La agricultura tiene un mayor rendimiento por hectárea y una menor complejidad técnica que las que enfrenta un tambo. Esta situación representa un elevado costo de oportunidad y determina que la lechería se tendría que trasladar a campos que no sean aptos para la agricultura o a campos que estén afuera de la pampa húmeda y consecuentemente lejos de los puertos de exportación.



4. ¿Potenciales entrantes?

La encrucijada de Sancor ofrece dos opciones: i) se la distribuyan entre los que hoy están en el mercado o ii) que venga un nuevo jugador importante de Francia, México o Nueva Zelanda.

5. ¿Poder de los Clientes?

Hay que vigilar que la concentración del canal de distribución en las grandes cadenas de supermercados, no golpee a los productores tamberos, incorporando en sus góndolas productos lácteos importados.

6. ¿Productos Sustitutos?

Hoy no existen, pero si el mercado mundial crece al 2% o 3% y la producción crece a la mitad, hay que tener cuidado con esta situación, porque de mantenerse en el tiempo puede hacer surgir otro producto que cubra esa diferencia entre demanda y oferta.



**CON ERNESTO ARENAZA (SUBGERENTE GENERAL DE
MASTELLONE HERMANOS S.A.), BAJANDO AL FODA DEL
SECTOR**

1. ¿Oportunidades?

- i) China y el sudeste asiático están cambiando los hábitos de su dieta e incorporando los lácteos. Según datos de la FAO se estima que para el año 2025 se va a incrementar un 5% el consumo mundial de alimentos. En el futuro, los sistemas mundiales de producción de alimentos estarán sometidos a una mayor presión por el crecimiento de la población, la urbanización y el cambio climático.

Para los próximos 50 años se espera que la población mundial aumente de 7,6 a 10,5 mil millones de personas, mientras que la tierra cultivable per cápita disminuirá en un 25%, por el aumento de la densidad de la población que provocará una mayor urbanización.

También se espera que el cambio climático forzará cambios en la ubicación de la producción lechera. En el hemisferio norte, donde se produce el 86% de la leche mundial, la producción está más expuesta al cambio climático, pues es menor el efecto buffer generado por los océanos sobre el incremento de la temperatura que se observa en el hemisferio sur. La producción entonces encontrará mayor potencial de desarrollo en el hemisferio sur, en donde las áreas con buenos suministros de agua correrán con una ventaja. Tenemos una gran oportunidad para aprovechar, si nos preparamos desde ahora y hacemos las cosas bien; ello significa pasar de la simple exportación de los excedentes del mercado interno a la producción especializada de una cartera de productos diferenciados y de valor agregado.



- ii) Inversiones de la Industria que permitiría procesar un 50% más de producción primaria de leche.
- iii) Proyectos de reducción de aranceles desde el Gobierno Nacional, para importar bienes de capital, tanto para el Tambo como para la Industria.

2. ¿Amenazas?

- i) Carencia de materia prima láctea debido a la falta de rentabilidad del sector.
- ii) Competencia de la agricultura (con mayor rentabilidad) por el uso de los campos.
- iii) Políticas de controles de precios gubernamentales.
- iv) Problemas climáticos (inundaciones o sequías en las zonas productivas).
Hace diez años atrás estábamos bajo un sistema climático con menos eventos extremos. Pero el clima se convirtió en un enigma, se tornó más impredecible y errático. Incendios, sequías, heladas e inundaciones jaquea la producción del campo.
- v) Crisis económicas en Argentina y Brasil.
- vi) Posibilidad de una guerra comercial entre USA y China.
- vii) Elevada presión fiscal.



3. ¿Fortalezas?

- i) Ciclo productivo continuo primario (producción de tambos durante los 12 meses).
- ii) Mercado doméstico con consumo fuerte per cápita (mercado maduro que ancla el volumen).

4. ¿Debilidades?

- i) Marginalidad del sector.
- ii) Problemas en la red vial.



ANEXO 2: ENCUESTA A PERSONAL DE TAMBOS

Objetivo del relevamiento

- Entender con mayor profundidad las necesidades, preocupaciones, expectativas y motivaciones de las personas que trabajan en los tambos.
- Entender con mayor profundidad la relación de los empresarios tamberos con las personas que trabajan en los tambos.
- Comprender canales y calidad de la comunicación
- Contar con mayores elementos para realizar un diagnóstico adecuado, identificando áreas que se puedan mejorar.

Características de la Base de Datos de la encuesta

- 54 preguntas.
- 1.184 personas.
- Que trabajan en tambos ubicados en las provincias de: i) Bs. As.; ii) La Pampa; iii) Entre Ríos; iv) Santa Fé; v) Córdoba y San Luis.

Preguntas

1. Sexo: Masculino Femenino **2. Edad (años):** _____

3. Nivel de estudios alcanzado:

- Primario incompleto Primario completo
 Secundario incompleto Secundario completo
- Terciario incompleto Terciario completo
 Universitario incompleto Universitario completo

4. ¿Tiene hijos? Por favor, detalle la cantidad:

Menores a 3 años: _____ En edad escolar: _____ Mayores de 18 años:

5. Tareas que realiza (puede marcar más de una opción):

- Encargado o Tambero Asociado Vaquero Ordeñador
 Tractorista
 Jefe de Fosa Alimentador/Mixero Cría (guachera)
 Recría
 Otro: _____

**6. ¿Cómo es su sueldo/remuneración por las tareas que realiza?**

- Fijo Fijo + Variable Variable

7. Antigüedad en la empresa:

- menos de 6 meses de 6 meses a 1 año 1 a 2 años 3 a 5 años 5 a 10 11 años o más

8. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en tambos?

- menos de 6 meses de 6 meses a 1 año 1 a 2 años 3 a 5 años 5 a 10 11 años o más

9. ¿En cuántas empresas tamberas trabajó antes?

- ninguna una dos tres cuatro o más

10. ¿Cómo se siente en su oficio?

- Incomodo Cómodo Muy cómodo Otro: _____

11. Indique 3 cosas que le gustan de su oficio (indicar hasta 3 opciones):

- El tipo de trabajo La vivienda Ingreso
(sueldo + Bonificaciones) Las posibilidades de progreso Las posibilidades de capacitación Trabajar con Hacienda Buen clima laboral
 Buen ambiente para la familia Otro: _____

12. Indique 3 cosas que no le gustan de su oficio (indicar hasta 3 opciones):

- Barro/Lluvia Temperatura (frio/calor) Horarios
 Francos/Descansos Reconocimiento
Ingreso (sueldo + Bonificaciones) Tareas que realiza Posibilidades de progreso Infraestructura disponible
 Otro: _____

13. ¿Por qué trabaja en el tambo? (puede marcar más de una opción):

- Tradición familiar Vocación
Económicamente redituable
 Es lo único que sé hacer Generar dinero para iniciar otra actividad
Otro: _____

14. ¿Hasta qué edad piensa seguir trabajando en el tambo? _____**15. ¿Vive actualmente con su familia?**

- Si No

16. ¿Dónde vive actualmente?

- En el campo a menos de 15 km del campo 15 a 30 km del campo
 más de 30 km del campo Otro: _____

17. ¿La vivienda en la que vive actualmente, cubre sus necesidades?

- Totalmente Parcialmente No cubre

**18. Por favor, indique los servicios/facilidades que tiene su vivienda:**

	Si	No
Baño dentro de la casa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energía Eléctrica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cocina a gas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agua caliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calefacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aire Acondicionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Por favor, detalle los siguientes aspectos de la vivienda:

Distancia al tambo (metros): _____ Distancia a laguna de efluentes (metros): _____

Número de personas viviendo en la casa: _____ Número de dormitorios: _____

20. ¿Qué distancia tiene en km hasta la escuela donde concurren sus hijos? _____**21. En general, el estado de los caminos es:**

Muy Bueno Bueno Regular Malo

22. ¿Las necesidades de educación/capacitación de usted están cubiertas?

Muy de acuerdo De acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo

23. ¿Las necesidades de educación/capacitación de sus hijos están cubiertas?

Muy de acuerdo De acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo

24. ¿Las necesidades de comunicación están cubiertas?

	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Poco de acuerdo	En Desacuerdo
Transporte:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfono:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. ¿Puede desarrollar su trabajo efectivamente con la gente con la que trabaja y las comodidades del lugar?

Si No

En caso de haber indicado que NO, por favor especifique: ¿Por qué no puede desarrollar su trabajo efectivamente?

Instalaciones Grupo de trabajo Falta de insumos/material de trabajo
 Falta de comunicación Número de bajadas Falta de tiempo
 Otro: _____

26. Desde que trabaja en esta empresa, ¿cómo fue la capacitación recibida?

Muy buena Buena Regular Mala Nunca recibí capacitación

**27. Mencione 3 capacitaciones recibidas en el último año:**

1: _____

2: _____

3: _____

28. Mencione 3 temas en los que le gustaría recibir capacitación:

1: _____

2: _____

3: _____

29. ¿Tuvo algún tipo de capacitación al ingresar a la empresa? Sí No**30. ¿Siente que su trabajo cumple con los objetivos del propietario?** Sí Parcialmente No**31. ¿Siente que su opinión es tenida en cuenta para solucionar los problemas del tambo?** Siempre A veces Casi nunca Nunca Otro: _____**32. Los mensajes e indicaciones recibidos de los dueños de la empresa son:** Muy claros Claros Poco claros/Confusos No tengo comunicación

Otro: _____

33. Los mensajes recibidos de los profesionales de la empresa son: Muy claros Claros Poco claros/Confusos No tengo comunicación

Otro: _____

34. ¿Tiene usted algún espacio para despejar dudas sobre las tareas a realizar? Siempre Casi siempre Pocas Veces Nunca**35. ¿Conoce el plan de trabajo y los objetivos del área en la que trabaja y de la empresa?**

	Sí	No	Parcialmente
Del Área en la que trabaja:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De la Empresa:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. ¿Cómo es el trato que recibe de los dueños de la empresa? Muy Bueno Bueno Regular Malo No tengo trato

Otro: _____

37. ¿Cree que los responsables de la empresa se preocupan por resolver sus problemas? Sí Parcialmente No

**38. ¿Cómo es el trato que recibe de los profesionales que trabajan en la empresa?**

- Muy Bueno Bueno Regular Malo No tengo trato con ellos

Otro: _____

39. ¿Tiene descansos semanales? (Marque una sola opción)

- 1/2 día 1 día 2 días No tiene Otro: _____

40. ¿Tiene francos? (Marque una sola opción)

- 1 franco cada 15 días 1 franco por mes No tiene Otro:

41. ¿Se respetan los descansos semanales/francos?

- Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca Otro:

42. ¿Siente que el tiempo de descanso diario es suficiente?

- Si No

43. ¿Para qué utiliza las vacaciones?

- Viajes Recibe visitas Descansa en su casa
 Realiza otros trabajos No tiene vacaciones Otro: _____

44. ¿Su horario de trabajo le permite llevar una vida familiar y social normal?

- Si No

En caso de haber indicado que NO, por favor especifique porqué: _____

45. ¿Cuál es su horario de trabajo habitual?**Mañana:**

A qué hora sale de su casa?: _____ A qué hora regresa a su casa?: _____

Tarde:

A qué hora sale de su casa?: _____ A qué hora regresa a su casa?: _____

46. ¿Cuántas horas por día trabaja habitualmente? _____**47. ¿Este trabajo satisface sus expectativas económicas? (Marque una sola opción)**

- Totalmente Parcialmente No las satisface

Otro: _____

48. Siente que su trabajo en el tambo es percibido por la sociedad cómo:

- Muy Sacrificado Sacrificado Un trabajo más Un buen trabajo

Otro: _____

**49. ¿Ha considerado dedicarse a otra actividad diferente del tambo?** Si No

En caso de indicar que SI, ¿a cuál se dedicaría?: _____

50. Recomendaría a un joven iniciarse en esta actividad? Si No

Por favor, especifique
porqué: _____

51. ¿Recomendaría este trabajo a sus hijos? Si No

Por favor, especifique
porqué: _____

52. ¿Piensa que habría que cambiar algo en el sistema de trabajo para que sea atractivo a más personas? Si No

En caso de haber indicado que SI, ¿qué cambiaría?: _____

53. ¿La empresa le ofrece posibilidades de crecimiento y desarrollo? Si No**54. Por último, quiere agregar su opinión sobre algún tema?**

Resultados¿Con quién estamos trabando?

- Sin escolaridad: 0%
- Primario incompleto: 21%
- Primario completo: 39%
- Secundario incompleto: 21%
- Secundario completo: 13%
- Superior incompleto: 2%
- Superior completo: 3%
- **81% es el porcentaje de empleados que no terminó la secundaria**
- **65% tienen hijos**
- **87% de los empleados son varones**
- **13% de los empleados con mujeres**



Edades

- 8% tiene menos de 20 años
- 39% tiene entre 20 y 30 años
- 27% tiene entre 31 y 40 años
- 16% tiene entre 41 y 50 años
- 8% tiene entre 51 y 60 años
- 2% tiene más de 60 años
- **47% tiene menos de 30 años**

¿Dónde y cómo viven las personas que trabajan en nuestros tambos?

- 65% en el establecimiento
- 19% a menos de 15 Km
- 11% entre 15 y 30 Km
- 5% a más de 30 Km
- **72% vive con su familia**
- **28% no vive con su familia**

Estado de los caminos

- 10% malo
- 44% regular
- 37% bueno
- 10% muy bueno

La vivienda no tiene

- 5% baño dentro de la casa
- 7% televisión
- 43% internet
- 40% agua caliente

- 38% calefacción
- 88% aire acondicionado
- **13% manifiesta que la vivienda no cubre sus necesidades**
- **33% manifiesta que la vivienda cubre parcialmente sus necesidades**
- **54% manifiesta que la vivienda cubre sus necesidades**

Horas que trabajan por día

- 3% menos de 6
- 33% de 6 a 8
- 39% de 8 a 10
- 15% de 10 a 12
- 10% más de 12
- **64% trabaja más de 8 hs por día**



¿Se respetan los descansos semanales?

- 7% nunca
- 8% pocas veces
- 20% casi siempre
- 65% siempre

¿Cómo son esos descansos?

- 8% no tiene
- 9% tiene un día por mes
- 40% tiene dos días por mes
- 4% tiene tres días por mes
- 33% tiene cuatro días por mes
- 6% tiene 6 días por mes
- **61% tiene menos de tres días de descanso por mes**

¿El empleado conoce el plan de trabajo y los objetivos del área de trabajo?

- 6% no
- 4% parcialmente
- 90% si

¿El empleado conoce el plan de trabajo y los objetivos de la empresa?

- 22% no
- 13% parcialmente
- 65% si

¿Tuvo algún tipo de capacitación al ingresar a la empresa (Proceso de Inducción del personal)?

- Funciones
- Responsabilidades
- Normas de convivencia
- Sentido de pertenencia
- 35% si
- 65% no

¿Tiene usted algún espacio para despejar dudas?

- 6% nunca
- 16% pocas veces
- 26% casi siempre
- 52% siempre



¿Es el tambo atractivo para la sociedad?

- 9% un buen trabajo
- 12% un trabajo más
- 38% sacrificado
- 38% muy sacrificado



ANEXO 3: CUADROS CON IMÁGENES

video 1: <https://youtu.be/r2b4u6PdLe4>



video 2: <https://youtu.be/ZZuDZ5KCsII>



video 3: <https://youtu.be/kuhPJVJnYS8>





video 4: https://youtu.be/_Zfp11w0Z8w



video 5: https://youtu.be/JFm2hFH_Kfc



video 6: <https://youtu.be/7trph7Tb9qU>



video 7: <https://youtu.be/AoEFg2hBDw8>



**ANEXO 4: CUADROS ESTADÍSTICOS COMPLEMENTARIOS****Estructuración del Mercado Mundial de Productos Lácteos, situación 2017**

Principales Países Proveedores			Principales Países Compradores	
Nueva Zelanda	29%	No incluye las operaciones intra Unión Europea	China	10%
Unión Europea	27%		Rusia	5%
Estados Unidos	14%		Arabia Saudita	5%
Australia	6%		México	5%
Bielorusia	6%		Argelia	5%
Argentina	2%		Japón	3%
Top 2	56%		Top 2	15%
Top 5	82%		Top 5	30%

Fuente: OCLA en base a datos del World Dairy

Panorama internacional 2013-2023**Cambios en la producción mundial de leche y productos lácteos.
2013-2023 (En miles de toneladas)**

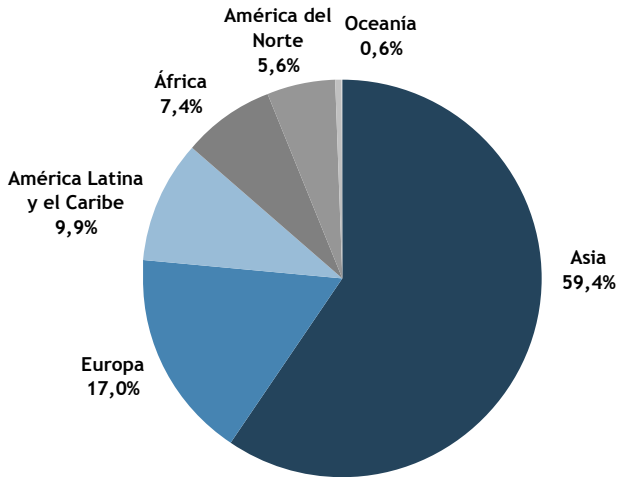
	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2023</u>	Variación 2013- 2023
Leche	763.459	783.723	928.175	21,6%
Productos lácteos frescos	515.529	532.950	658.602	27,8%
Queso	21.512	21.791	25.251	17,4%
Manteca	10.133	10.460	12.620	24,5%
Leche en polvo entera	4.798	4.928	6.022	25,5%
Leche en polvo descremada	3.761	3.907	4.633	23,2%

Fuente: FINOSPORT S.A. en base a datos de la FAO, OECD y Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

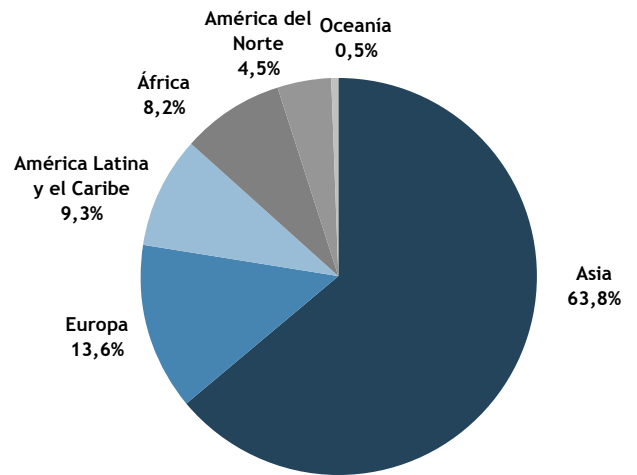


Tendencias del consumo

**CONSUMO DE LECHE
COMPOSICIÓN DEL MERCADO MUNDIAL. AÑO 2013**

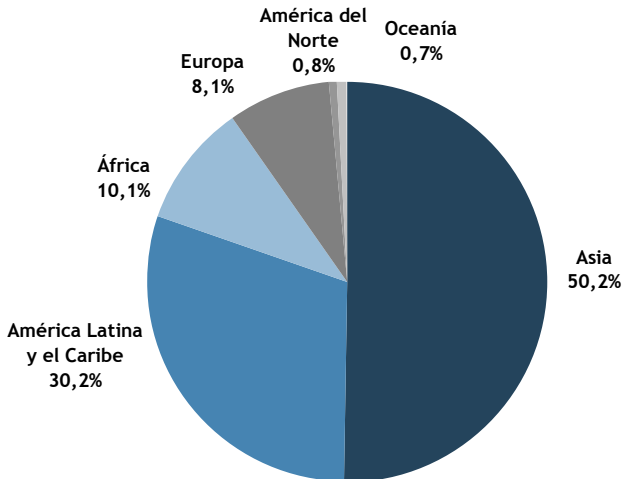


**CONSUMO DE LECHE
COMPOSICIÓN DEL MERCADO MUNDIAL. AÑO 2023**

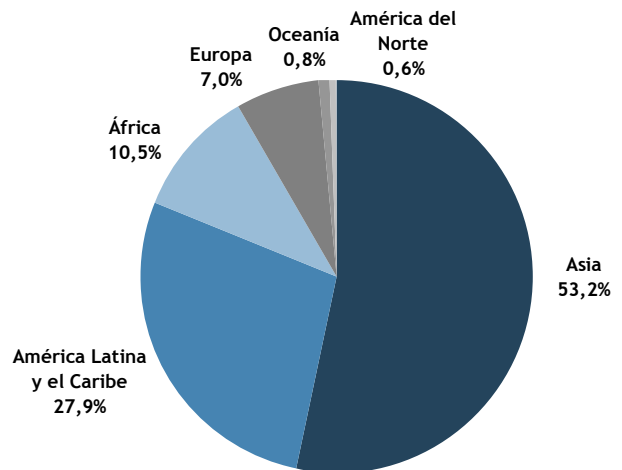


Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD

**CONSUMO DE LECHE EN POLVO ENTERA
COMPOSICIÓN DEL MERCADO MUNDIAL. AÑO 2013**



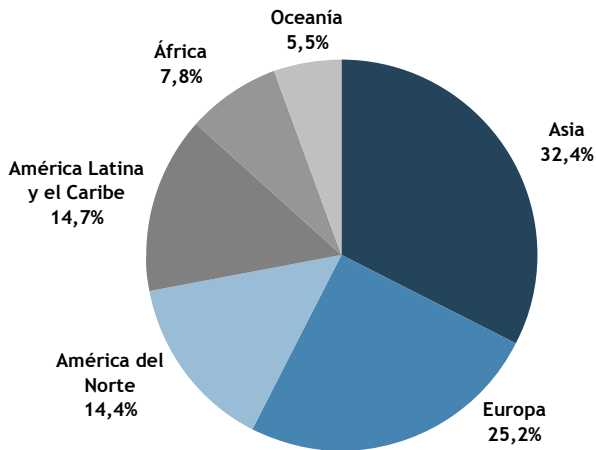
**CONSUMO DE LECHE EN POLVO ENTERA
COMPOSICIÓN MERCADO MUNDIAL. AÑO 2023**



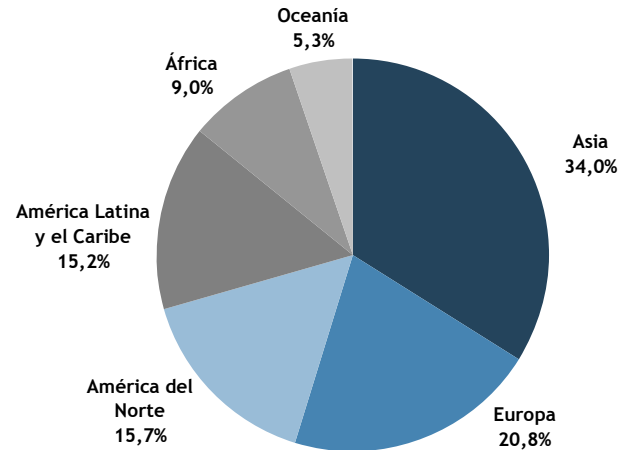
Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD



**CONSUMO DE LECHE EN POLVO DESCREMADA
COMPOSICIÓN DEL MERCADO MUNDIAL. AÑO 2013**

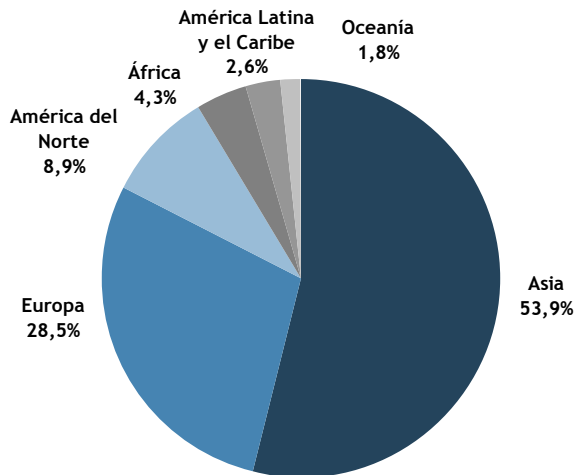


**CONSUMO DE LECHE EN POLVO DESCREMADA DEL
COMPOSICIÓN DEL MERCADO MUNDIAL. AÑO 2023**

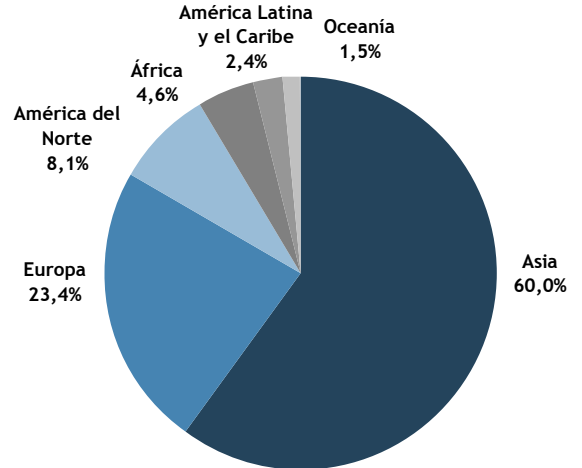


Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD

**CONSUMO DE MANTECA
COMPOSICIÓN DEL MERCADO MUNDIAL. AÑO 2013**



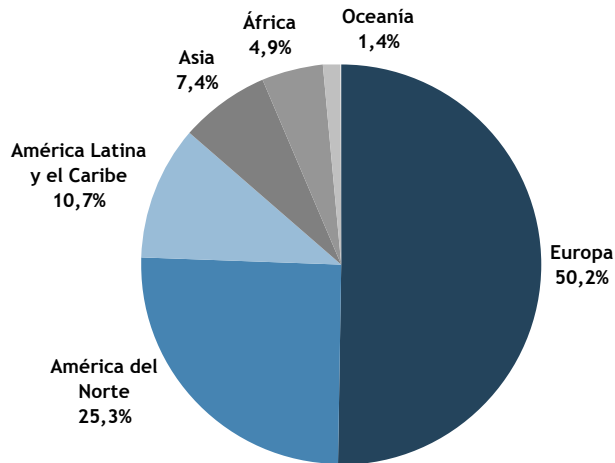
**CONSUMO DE MANTECA
COMPOSICIÓN DEL MERCADO MUNDIAL. AÑO 2023**



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD

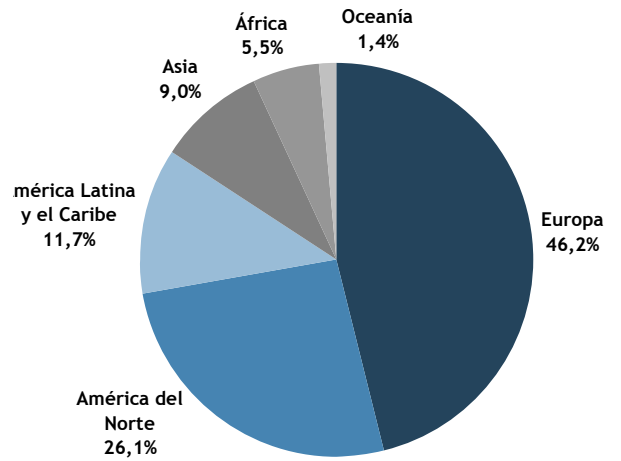


CONSUMO DE QUESO
COMPOSICIÓN DEL MERCADO MUNDIAL. AÑO 2013



Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD

CONSUMO DE QUESO
COMPOSICIÓN DEL MERCADO MUNDIAL. AÑO 2023



Comercio Internacional

LECHE EN POLVO ENTERA

Variaciones % 2014-2023.

	Exportaciones	Importaciones
Países desarrollados	23,8%	17,0%
Países en desarrollo	17,9%	21,9%
Países menos desarrollados	-59,4%	46,8%
América del Norte	50,5%	0,0%
Europa	-4,0%	5,0%
Oceanía	33,0%	60,0%
África	-54,1%	49,8%
América Latina y Caribe	21,6%	11,4%
Asia	19,6%	16,4%
BRICS	279,2%	8,3%

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD

**LECHE EN POLVO DESCREMADA**

Variaciones % 2014-2023.

	Exportaciones	Importaciones
Países desarrollados	37,1%	35,1%
Países en desarrollo	-21,2%	28,9%
Países menos desarrollados	-64,6%	45,9%
América del Norte	56,8%	15,9%
Europa	40,4%	30,5%
Oceanía	16,9%	1,7%
África	-55,0%	42,6%
América Latina y Caribe	-24,8%	28,4%
Asia	-19,5%	25,6%
BRICS	-20,9%	43,0%

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD

MANTECA

Variaciones % 2014-2023.

	Exportaciones	Importaciones
Países desarrollados	11,8%	-26,9%
Países en desarrollo	-20,6%	27,0%
Países menos desarrollados	234,3%	29,5%
América del Norte	58,3%	-27,2%
Europa	11,2%	-36,4%
Oceanía	5,3%	5,2%
África	-13,3%	54,7%
América Latina y Caribe	-37,1%	-2,0%
Asia	4,9%	23,9%
BRICS	-7,9%	-26,6%

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD

**QUESO**

Variaciones % 2014-2023.

	Exportaciones	Importaciones
Países desarrollados	35,9%	4,5%
Países en desarrollo	-24,9%	43,4%
Países menos desarrollados	-46,5%	303,2%
América del Norte	47,5%	-1,9%
Europa	34,5%	-5,6%
Oceanía	32,2%	5,2%
África	-38,1%	68,2%
América Latina y Caribe	-34,8%	14,5%
Asia	-15,0%	52,3%
BRICS	-3,3%	12,1%

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD

Argentina en el contexto internacional**Producción de lácteos 2013 - 2023**

(En miles de toneladas y %) (Cont.)

Países	Leche			Leche en Polvo entera			Leche en Polvo descremada		
	2013	2023	Var. %	2013	2023	Var. %	2013	2023	Var. %
Mundo	763.459	928.175	21,6%	4.798	6.022	25,5%	3.761	4.633	23,2%
India	140.616	202.201	43,8%	0	30	233081,0%	147	176	19,8%
Unión Europea -28	152.289	160.524	5,4%	658	638	-3,0%	1.060	1.243	17,2%
Estados Unidos	91.308	102.837	12,6%	25	31	22,1%	959	1.430	49,1%
China	38.793	52.085	34,3%	1.210	1.677	38,6%	58	53	-8,2%
Pakistán	39.115	50.343	28,7%	0	0	-37,2%	0	0	-34,6%
Federación Rusa	31.503	33.497	6,3%	54	80	49,1%	48	64	32,5%
Brasil	29.608	32.660	10,3%	549	651	18,6%	146	174	19,2%
Nueva Zelanda	19.735	24.827	25,8%	1.172	1.564	33,5%	523	619	18,3%
Turquía	18.400	22.460	22,1%	0	0	59,2%	0	0	48,1%
Argentina	12.179	15.899	30,6%	289	339	17,6%	38	36	-4,8%
Ucrania	11.662	12.011	3,0%	11	12	7,1%	126	128	1,6%
México	11.206	11.872	5,9%	277	337	21,6%	33	35	5,9%
Australia	9.570	11.711	22,4%	109	138	27,1%	224	256	14,2%
Canadá	8.815	9.355	6,1%	11	10	-8,1%	86	81	-6,2%
Irán	7.900	8.664	9,7%	1	0	-15,8%	0	0	-88,2%

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD.



Argentina en el contexto internacional
Producción de lácteos 2013 - 2023
 (En miles de toneladas y %)

Países	Manteca			Queso		
	2013	2023	Var. %	2013	2023	Var. %
Mundo	10.133	12.620	24,5%	21.512	25.251	17,4%
India	3.712	5.321	43,3%	2	2	32,4%
Unión Europea -28	2.265	2.330	2,9%	9.669	10.690	10,6%
Estados Unidos	850	1.021	20,2%	5.029	6.213	23,5%
China	110	137	24,8%	259	342	31,8%
Pakistán	709	912	28,7%	0	0	35,5%
Federación Rusa	250	358	43,3%	471	596	26,7%
Brasil	83	90	9,0%	722	860	19,1%
Nueva Zelanda	508	527	3,6%	335	448	34,0%
Turquía	194	236	21,2%	179	229	27,9%
Argentina	55	64	17,3%	576	759	31,7%
Ucrania	91	84	-7,9%	167	237	41,9%
México	14	14	1,5%	176	196	11,6%
Australia	120	139	16,5%	338	414	22,3%
Canadá	88	84	-3,5%	390	439	12,4%
Irán	187	207	10,4%	250	268	7,2%

Fuente: FINSOPORT S.A. en base a datos de la FAO y OECD.