



Universidad de Belgrano

Escuela de Economía y Negocios Internacionales

Maestría en Administración de Empresas

- Orientación Estratégica -

**Análisis competitivo de la lechería Argentina en el mercado
internacional de leche en polvo.**

Autor de la Tesis: CP Jorge Santiago Arnaudo

Tutor: Ing. Agr. Alejandro Juan Galetto, PhD

Diciembre 2005

Índice General

Índice de Figuras (Gráficos y Cuadros)	Pág. 5
<u>Capítulo i:</u> Introducción	Pág. 13
i-i- El Sector Lácteo Argentino	Pág. 13
i-ii- Objetivos e Hipótesis	Pág. 21
i-iii- Metodología de Trabajo	Pág. 22
<u>Capítulo ii:</u> Mercado Internacional	Pág. 24
ii-i- Evolución de la Producción Mundial de Leche	Pág. 24
ii-ii- Evolución del Comercio Internacional de Productos Lácteos	Pág. 29
ii-iii- El Precio Internacional de la Leche en Polvo	Pág. 37
<u>Capítulo iii:</u> Industrialización y Mercado de Leche en Polvo en Argentina	Pág. 44
iii-i- Industrialización de Leche en Polvo en Argentina	Pág. 44

iii-ii- Comercialización de Leche en Polvo en Argentina	Pág. 52
<u>Capítulo iv: Provisión de Leche</u>	Pág. 61
iv-i- Evolución de la Producción de Leche en la Argentina	Pág. 61
iv-ii- Evolución de los Precios	Pág. 64
iv-iii- Competitividad con Otras Actividades	Pág. 67
<u>Capítulo v: Los Costos del Negocio de Leche en Polvo en la Argentina.</u>	Pág. 75
v-i- Costos de Estructura de Producción de Leche en Polvo	Pág. 75
v-ii- Estructura de Costos Variables para la Producción y Comercialización de Leche en Polvo	Pág. 80
v-iii- Efectos de los Costos Impositivos para Exportar	Pág. 82
<u>Capítulo vi: Análisis Competitivo</u>	Pág. 85
vi-i- Evolución de la Oferta y la Demanda	Pág. 85

vi-ii- La Competitividad desde una Perspectiva Sectorial	Pág. 91
<u>Capítulo vii:</u> Conclusión Final	Pág. 98
Bibliografía	Pág. 100

Índice de Figuras (Gráficos y Cuadros)

Figura 1: Evolución de la producción nacional de leche 1960-2004 (en millones de litros)	Pág. 13
Figura 2: Evolución del consumo de lácteos en Argentina, en litros de equivalente leche. 1990 – 2004 datos reales, 2005 estimado	Pág. 15
Figura 3: Evolución de las exportaciones e importaciones de Argentina, en litros de equivalente leche	Pág. 16
Figura 4: Evolución de las exportaciones Argentinas en toneladas y miles de dólares. 191 – 2004 datos reales, 2005 estimado	Pág. 17
Figura 5: Evolución de las exportaciones Argentinas en dólares por destino (Brasil y resto)	Pág. 18
Figura 6: Participación por destino de las exportaciones Argentinas en dólares, en el año 2004	Pág. 19
Figura 7: Participación por producto de las exportaciones Argentinas en dólares, en el año 2004	Pág. 20
Figura 8: Evolución de la producción mundial de leche, en litros	Pág. 24

Figura 9: Tasa de crecimiento de la producción por regiones (2004 vs. 1994)	Pág. 25
Figura 10: Participación por regiones de la producción de leche, año 2004	Pág. 26
Figura 11: Participación de los 10 principales países productores de leche en el año 2004	Pág. 27
Figura 12: Participación en la producción de leche por tipo de animal que la produce, en el año 2004	Pág. 28
Figura 13: Crecimiento de la producción mundial de leche, por tipo de animal entre los años 1994 y 2004	Pág. 29
Figura 14: Composición de los Principales Productos Exportados en el Mercado Mundial, 2003	Pág. 30
Figura 15: Exportaciones Mundiales de Leche en Polvo, 1999-2004 y Proyecciones para el 2005	Pág. 32
Figura 16. Participación Porcentual de los Principales Países Exportadores de Leche en Polvo, 1999-2004 y	

Proyecciones para el 2005	Pág.	33
Figura 17. Importaciones Mundiales de Leche en Polvo Entera. Principales Países, 1999-2004 y Proyecciones para el 2005	Pág.	34
Figura 18: Demanda Esperada de Lácteos por Regiones	Pág.	36
Figura 19: Relación Dólar-Euro y el Precio de la Leche en Polvo, 1988-2004	Pág.	38
Figura 20: Principales Exportadores de Leche en Polvo, 1999-2004	Pág.	39
Figura 21: Precio del Barril de Petróleo y de la Leche en Polvo, 1988-2004	Pág.	41
Figura 22: Tasa de Crecimiento del Producto Bruto Mundial y el Precio de la Leche en Polvo Entera, 1988-2004	Pág.	42
Figura 23: Participación por Productos del Destino de la Producción de leche, en el año 2004	Pág.	45
Figura 24: Participación de la producción en toneladas por tipo de leche en polvo, en el año 2004	Pág.	46

Figura 25: Participación por tipo de Producto en la Utilización de las Plantas Elaboradoras de Leche en Polvo	Pág. 49
Figura 26: Capacidad de Elaboración de Leches en Polvo y Sueros en Polvo, 2004	Pág. 50
Figura 27: Crecimiento de la Producción de Leche en Polvo por Empresa años 2004 versus año 2000	Pág. 52
Figura 28: Evolución del Consumo aparente de Leche en Polvo en la Argentina, año 1999-2004. En miles de toneladas	Pág. 53
Figura 29: Evolución del Consumo aparente de Leche en Polvo Entera en la Argentina, año 1999-2004. En miles de toneladas	Pág. 54
Figura 30: Evolución del Consumo aparente de Leche en Polvo Descremada en la Argentina, año 1999-2004. En miles de toneladas	Pág. 54
Figura 31: Evolución del las Exportaciones Argentinas de Leche en Polvo	Pág. 55
Figura 32: Evolución del las Exportaciones Argentinas de Leche en Polvo Entera	Pág. 56

Figura 33: Evolución de las Exportaciones Argentinas de Leche en Polvo Descremada	Pág. 57
Figura 34: Precios de la Leche en Polvo en La Argentina y la Unión Europea, 1988-2004	Pág. 58
Figura 35: Coeficientes de Correlación entre los Precios de la Leche en Polvo en el Mercado Internacional y Argentina	Pág. 60
Figura 36: Producción de Leche Argentina, 1983-2004	Pág. 61
Figura 37: Estacionalidad de la Producción de Leche	Pág. 62
Figura 38: Participación de las Principales Provincias Productoras de Leche en la Producción Total Nacional, 2004	Pág. 63
Figura 39: Comparación entre el precio de la leche en la Argentina, y el volumen de producción, 1990-2004	Pág. 65
Figura 40: Comparación entre el precio de la leche en la Argentina, con el “precio internacional equivalente”, 1990-2005	Pág. 66
Figura 41: Evolución del área sembrada, producción nacional	

y rendimiento de soja	Pág. 68
Figura 42: Evolución del precio en dólares de la leche, el maíz y la relación entre ambos. Febrero 1991 a setiembre 2005	Pág. 69
Figura 43: Evolución del precio de la leche, el maíz y la soja. Febrero 1991 a setiembre 2005	Pág. 70
Figura 44: Márgenes Brutos de Soja, según rendimientos probables	Pág. 71
Figura 45: Márgenes Brutos del Tambo, según los niveles de rendimiento de cada agrupamiento	Pág. 72
Figura 46: Índice de Competitividad relativa entre el Tambo y la Soja	Pág. 73
Figura 47: Comparación entre la escala y la productividad de tambos en Argentina, Australia y Nueva Zelanda	Pág. 74
Figura 48: Composición de los Costos de Producción de Leche en Polvo, en Proceso y Servicios. Promedio mensual noviembre 2004 a Octubre 2005	Pág. 76
Figura 49: Composición por Actividad de los Costos de Proceso en la Producción de Leche en Polvo. Promedio mensual noviembre 2004	

a Octubre 2005	Pág. 77
Figura 50: Composición por Actividad de los Costos de Servicios en la Producción de Leche en Polvo. Promedio mensual noviembre 2004 a Octubre 2005	Pág. 78
Figura 51: Composición por Naturaleza de los Costos Totales de Producción de Leche en Polvo. Promedio mensual noviembre 2004 a Octubre 2005	Pág. 79
Figura 52: Composición relativa de cada uno de los costos variables de producir y comercializar Leche en Polvo Entera. Promedio mensual noviembre 2004 a Octubre 2005	Pág. 81
Figura 53: Efecto del cambio de política en reintegros y retenciones en leche en polvo entera en bolsa de 25 Kgs, datos en dólares	Pág. 84
Figura 54: Tasa promedio anual de crecimiento de la producción y el consumo total de leche en polvo, 2004-2014	Pág. 86
Figura 55: Evolución de la participación de los países extra-OCDE en el consumo y producción mundiales, período 2004-2014	Pág. 88
Figura 56: Comparación de Predicciones de Precios de Leche en	

Polvo Entera: OCDE y FAPRI, 2005-2014 Pág. 90

Figura 57: Caracterización Cualitativa de los Ciclos Lácteos
en la Argentina Pág. 91

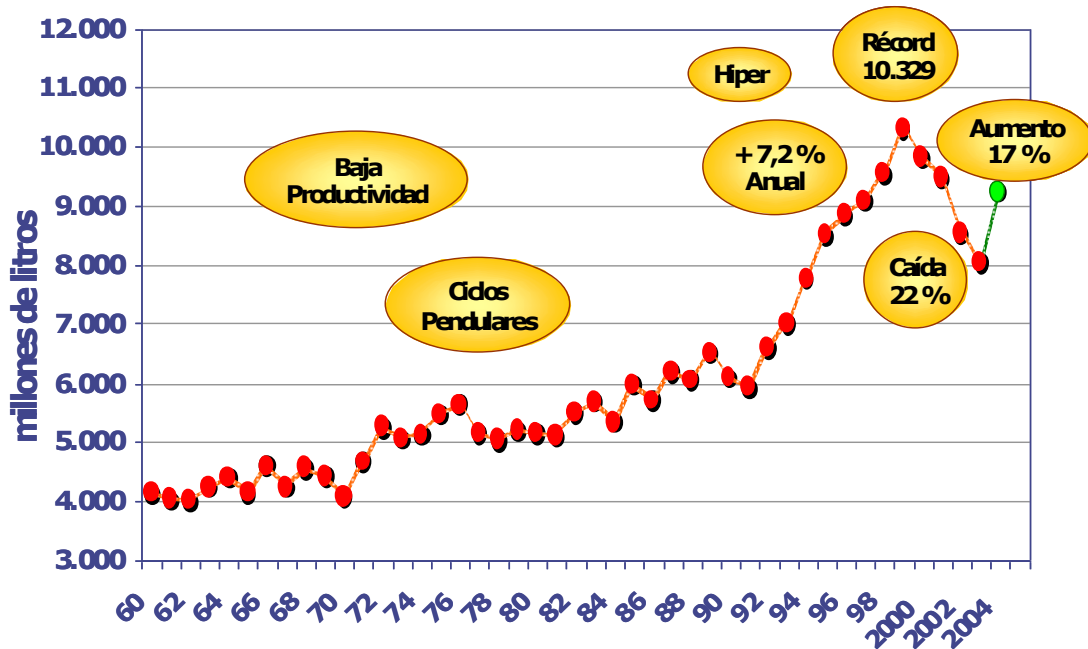
Figura 58: Determinación de la posible evolución futura de los
resultados por producir y comercializar leche en polvo entera en
el mercado externo, 2005-2014 Pág. 95

Capítulo i: Introducción.

i-i- El sector Lácteo Argentino.

El sector lácteo Argentino muestra interesantes indicadores que lo consolidan como exportador, no obstante los vaivenes, que por distintas causas, sufrió en el pasado. La producción nacional de leche en el país vivió diferentes épocas, en las cuales los impulsos de crecimientos fueron marcadamente distintos.

Figura 1: Evolución de la producción nacional de leche 1960-2004.(en millones de litros)



Fuente: SAGPyA, CIL (Centro Industria Lechera), Periódico La Voz del

Tambo.

La curva de producción nacional de leche muestra diferente performance en los distintos períodos. Entre los años 1960 y 1980 el crecimiento fue del 24%, en los 10 años siguientes (1980 – 1990) el crecimiento total fue del 18%, mientras que el período comprendido entre el año 1990 y el récord de producción (año 1999), el crecimiento fue del 70%, logrando consolidar un volumen exportable de importancia. La crisis que el sector sufrió entre el año 1999 y el año 2003, incidió en la actividad haciendo retroceder los niveles de producción un 22%, situación que se revirtió en el año 2004, cuando el crecimiento fue del 18%. Para el presente año 2005, se espera mantener una tendencia de crecimiento, que nos ubique cercanos al récord del año 1999.

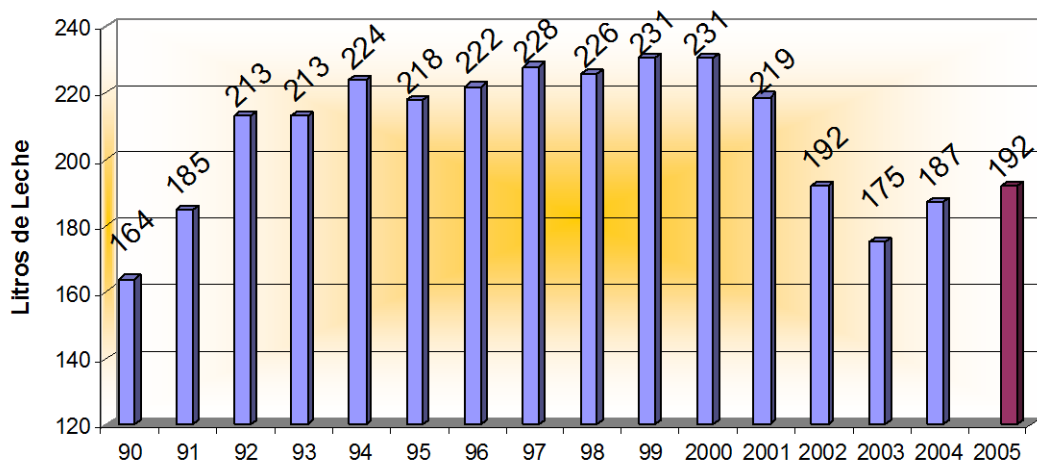
No sólo la visión interna, sino también la de especialistas internacionales, auguran amplias posibilidades de seguir creciendo. Dicho crecimiento estaría sustentado por las disponibilidades de espacio (factor tierra) y de crecimiento de la producción individual (litros por vaca en ordeño y por día).

En la Figura 2 se muestra la evolución del consumo de lácteos en la Argentina, medido como equivalente en litros de leche, el cual es calculado bajo la fórmula: $(\text{Producción} + \text{Importación} - \text{Exportación} \pm \text{Existencia}) / \text{Población}$. El gráfico contiene datos reales hasta el año 2004, y el estimado esperado para el año 2005.

En simultáneo con el crecimiento de la producción, el país también reflejó un crecimiento en los niveles de consumo de lácteos per cápita, alcanzando el récord en el año 1999/2000, con 231 litros de equivalente - leche por habitante, situación que

retrocede en los años siguientes como consecuencia de la aguda crisis socio-económica que vivió el país. En el año 2003 el consumo fue de 175 litros de equivalente – leche por habitante, un 24% menos que los años 1999/2000. En el año 2004 se comenzó a percibir una recuperación del consumo interno, la que se espera se mantenga, según las proyecciones, para el año 2005.

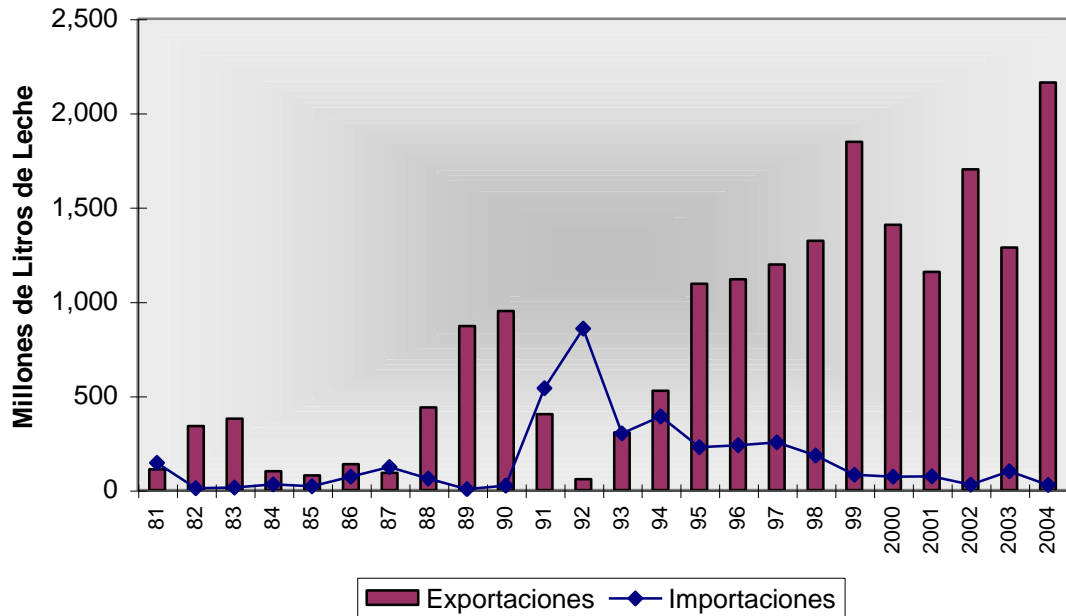
Figura 2: Evolución del consumo de lácteos en Argentina, en litros de equivalente leche. 1990 – 2004 datos reales, 2005 estimado.



Fuente: elaboración propia en base a datos de la S.A.G.P.yA.

Un importante factor a tener en cuenta en el análisis de un sector productivo es su capacidad de desempeño con el resto del mundo, la Figura 3 muestra el desempeño que la lechería argentina tuvo en este sentido, medido desde su capacidad de compra (importaciones) y desde su capacidad de venta (exportaciones), en litros equivalente – leche, para la serie histórica 1981 – 2004.

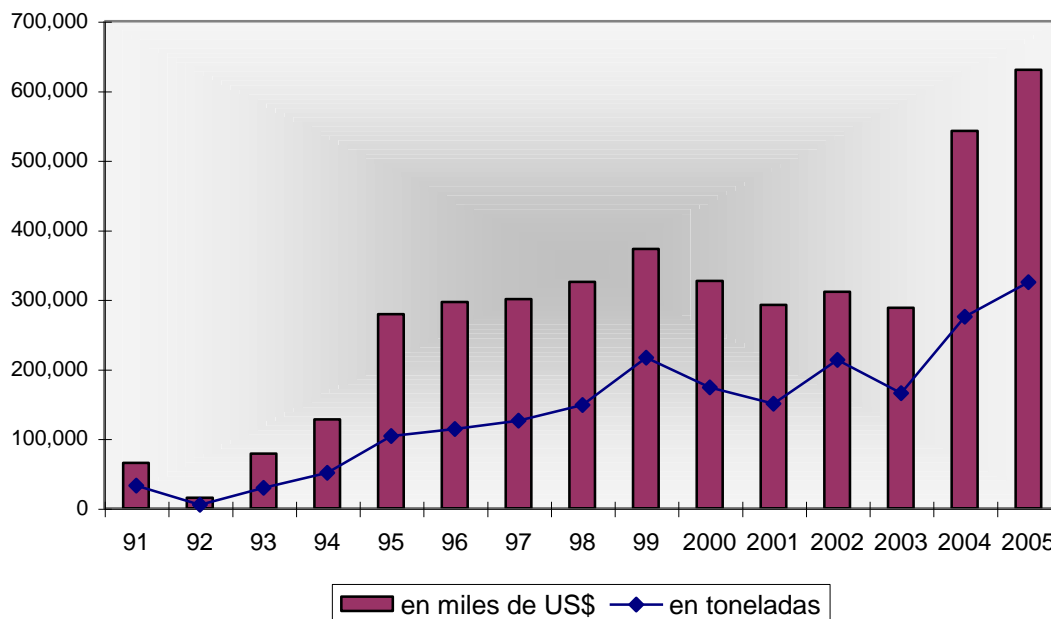
Figura 3: Evolución de las exportaciones e importaciones de Argentina, en litros de equivalente - leche.



Fuente: elaboración propia en base a datos del C.I.L. y S.A.G.P.yA.

Las importaciones no fueron significativas en prácticamente ningún período, salvo entre los años 1991 y 1992, mostrando una tendencia decreciente desde mediados de la década del 90 a la fecha. Las exportaciones tuvieron un desempeño cíclico en la década del 80, y luego consolidaron su desempeño en la década del 90 hasta la fecha, con fuertes variaciones en los primeros años del nuevo milenio, en simultáneo con la fuerte caída en la producción de leche (22%), y la reaparición de brotes de fiebre aftosa en el país. En el año 2004, la lechería argentina alcanzó el récord histórico de exportaciones con 2.200 millones de litros de equivalente - leche de ventas al exterior.

Figura 4: Evolución de las exportaciones Argentinas en toneladas y miles de dólares. 1991 – 2004 datos reales, 2005 estimado.



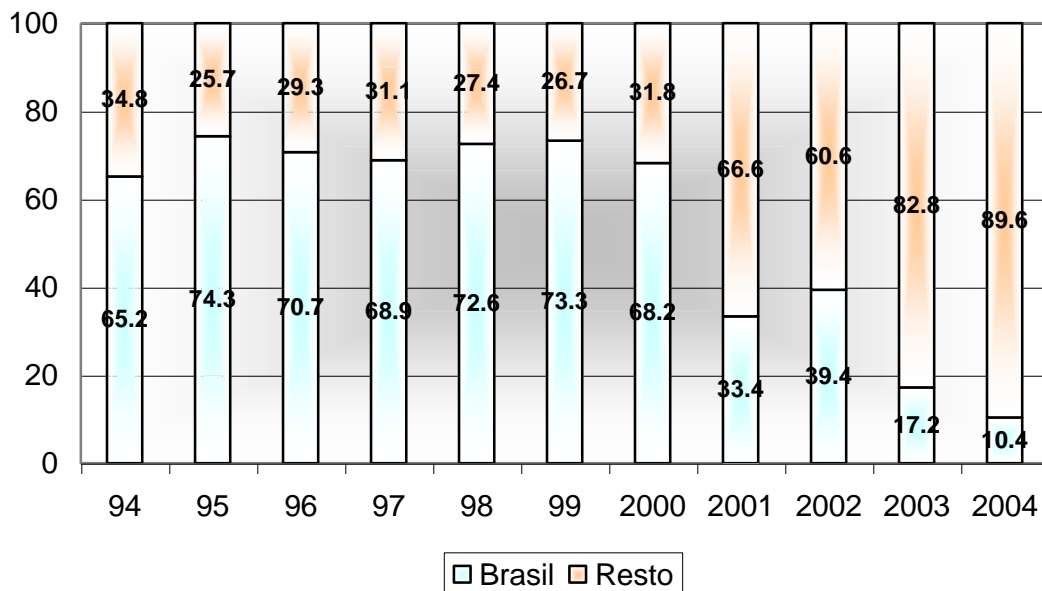
Fuente: elaboración propia en base a datos de S.A.G.P.yA. e I.N.D.E.C (1996-2000) y S.E.N.A.S.A (1991-1995).

De la misma manera que se presentó en la Figura 3, donde se apreciaba un crecimiento y consolidación del perfil exportador de la Argentina medido en litros de equivalente - leche, en la Figura 4 se muestra la evolución de las exportaciones en toneladas y dólares. Para el presente año 2005 se espera alcanzar otro récord, con aproximadamente 300 mil toneladas de productos exportables y una facturación cercana a los 600 millones de dólares.

En el gráfico de la Figura 5, se observa como la Argentina mantuvo durante la década del 90 como destino mayoritario de sus exportaciones a Brasil, alcanzando

niveles de entre el 65% y 73% del valor de las exportaciones. A partir del año 2000 se observa una tendencia decreciente en la participación de Brasil como destino de nuestras exportaciones, hasta alcanzar en el año 2004 apenas un 10% del valor total de las exportaciones. Dos causas han sido los motores de este cambio de participación relativa. Por un lado, la devaluación de la moneda de Brasil frente al dólar en el año 1999, afectando la rentabilidad de las empresas argentinas que exportaban y comercializaban productos en el mercado brasilero, por la evolución de los precios internos de ese país; y por el otro lado, la determinación de una sanción de antidumping, que los productores e industriales del sector lácteo brasilero consiguieron aplicar a la Argentina y al Uruguay, afectando el normal desenvolvimiento comercial de esta actividad entre ambos países.

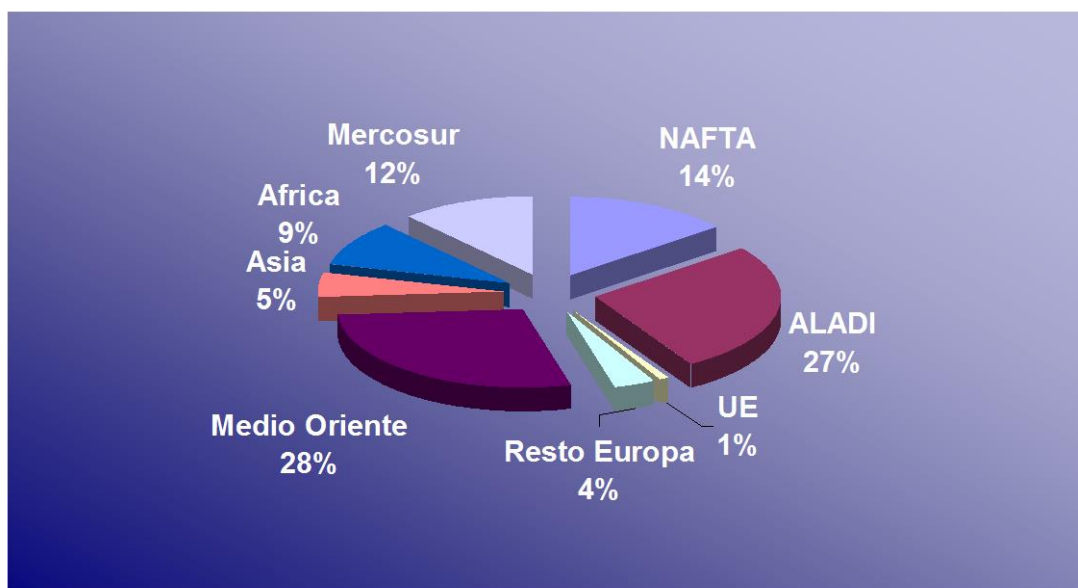
Figura 5: Evolución de las exportaciones Argentinas en dólares por destino (Brasil y resto).



Fuente: elaboración propia en base a datos de S.A.G.P.yA. e I.N.D.E.C (1996-2000) y S.E.N.A.S.A (1991-1995).

La Figura 6 muestra para el año 2004, con un total exportado de U\$S 524.654.000, cuál es la participación por destino de las exportaciones, observándose una saludable distribución, que permite diluir mercados muy concentrados que ante el cambio de alguna condición, podría afectar el sector, como lo fue Brasil a principios del nuevo milenio

Figura 6: Participación por destino de las exportaciones Argentinas en dólares, en el año 2004.

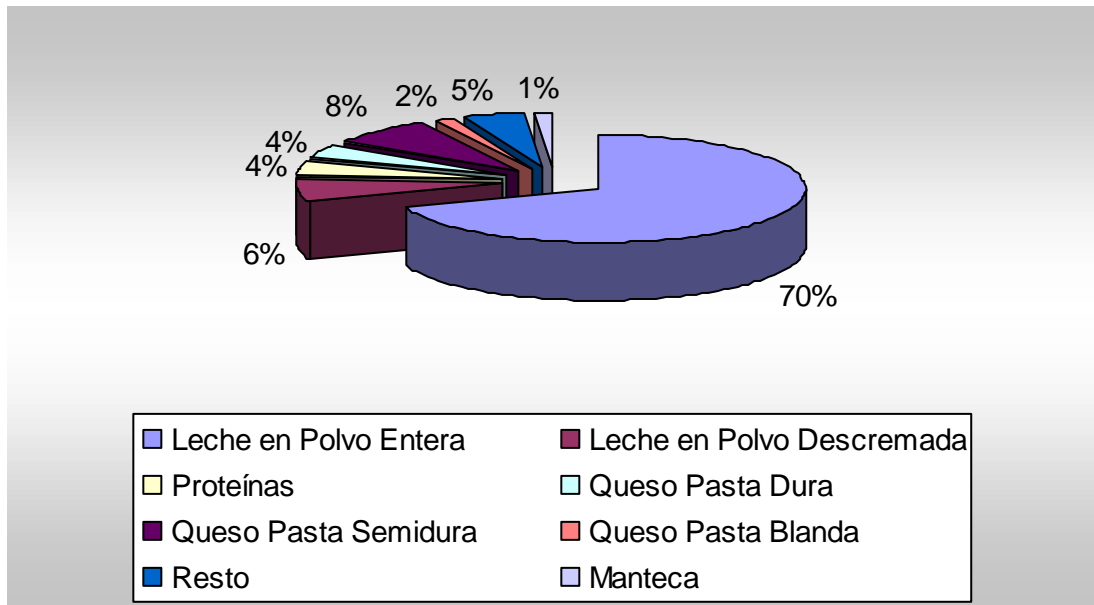


Fuente: C.I.L., en base a datos de la Dirección Nacional de Fiscalización Agroalimentaria (SENASA).

Si a las exportaciones lácteas Argentinas las observamos desde la composición por tipo de producto, en este caso para el año 2004, es destacable la participación relativa que tiene la leche en polvo en el mix total de ventas (76%). Dicha

participación se compone de leche en polvo entera en un 70%, y leche en polvo descremada en un 6%.

Figura 7: Participación por producto de las exportaciones Argentinas en dólares, en el año 2004.



Fuente: C.I.L., en base a datos de la Dirección Nacional de Fiscalización Agroalimentaria (SENASA).

Resto: incluye quesos rayados y procesados, dulce de leche, yogur, grasa butirosa, suero, lactosa y leches.

Podemos concluir que el sector lácteo Argentino mostró durante la década del noventa hasta la fecha su alto perfil para crecer en la producción de leche, si las condiciones de negocio se encuentran dadas. También mostró una evolución favorable en el mercado exportador, tanto desde el crecimiento en el volumen y la facturación como en la mayor segmentación de destinos versus años anteriores (concentración de

ventas a Brasil). La leche en polvo, y fundamentalmente la entera, continua siendo el principal producto exportado.

i-ii- Objetivos e Hipótesis.

Seguidamente se detallan los objetivos e hipótesis que se plantean en el presente trabajo:

a- Objetivo General:

Verificar las oportunidades que Argentina tiene de ser un importante y rentable abastecedor de Leche en Polvo en el mercado internacional en los próximos años, aprovechando sus ventajas comparativas en la etapa primaria.

b- Objetivos Específicos:

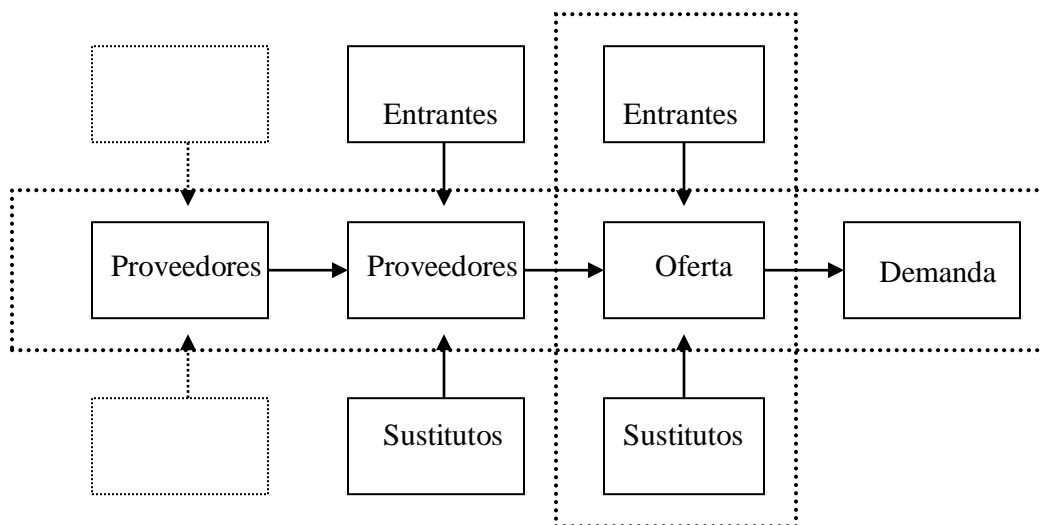
- Analizar la demanda mundial de Leche en Polvo (volúmenes y precios), y los factores que influyen en su evolución, de tal forma de estimar su desenvolvimiento futuro.
- Analizar la oferta mundial de Leche en Polvo, y su posible evolución futura.
- Identificar las relaciones de poder entre la oferta y demanda.
- Evaluar diferentes escenarios sobre la posible evolución futura del abastecimiento de la materia prima leche, y su competencia con otras actividades del sector agrícola-ganadero.

c- Hipótesis:

Con el presente trabajo se tratará de demostrar que el sector lácteo Argentino, tiene fortalezas y oportunidades para competir rentablemente dentro de la Industria Láctea Mundial, en una categoría muy competitiva como es el mercado de Leche en Polvo.

i-iii- Metodología de Trabajo.

A través del análisis de la cadena de abastecimiento de la industria es posible identificar los eslabones claves a ser estudiados, es decir, aquellos que por su impacto relativo en la rentabilidad de la industria sean relevantes y determinantes, y que permitan determinar el desenvolvimiento futuro de la industria.



Se establecerán qué actividades o cuáles de los participantes, pueden influir más en los futuros acontecimientos de la cadena de abastecimiento, y se planteará su posible evolución futura de tal forma de predecir el escenario futuro de la industria.

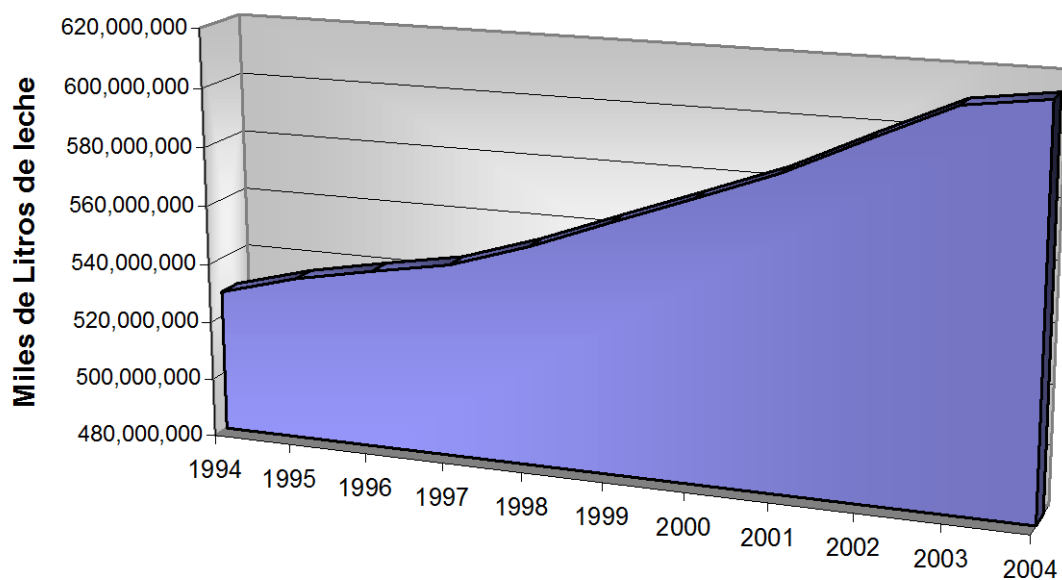
Para la realización del trabajo se recurrirá a la información disponible y a la realización de entrevistas con personas o instituciones claves del sector. La información, será analizada, correlacionada e interpretada, de tal forma de rechazar o aceptar la hipótesis planteada, como para dar respuesta a los objetivos generales y específicos.

Capítulo ii: Mercado Internacional.

ii-i- Evolución de la Producción Mundial de Leche.

La producción mundial de leche, graficada en la Figura 8, refleja un incremento del 17 % comparando el año 2004 versus el año 1994, alcanzando en este último año el volumen de 614,5 mil millones de litros de leche, según datos de FAO, siendo el año 2004, el período de menor crecimiento de toda la serie con sólo el 0,61%, aproximadamente 3,7 mil millones de litros.

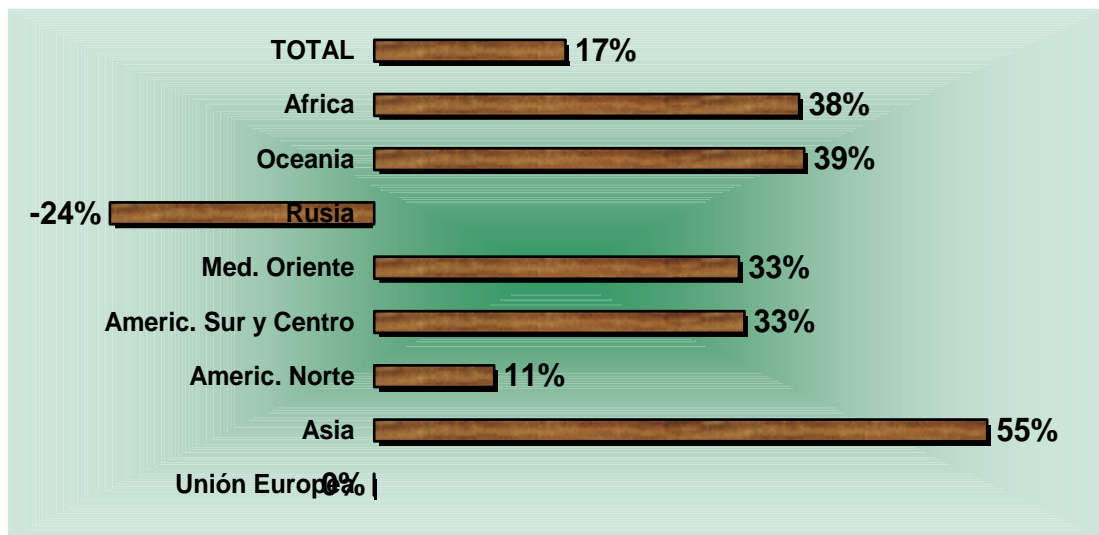
Figura 8: Evolución de la producción mundial de leche, en litros.



Fuente: elaboración propia en base a datos de FAO.

En el período mencionado anteriormente, la producción mundial de leche creció a una tasa promedio anual del 1,5%, no reflejando igual desempeño en todas las regiones, tal como se refleja en el siguiente gráfico.

Figura 9: Tasa de crecimiento de la producción por regiones (2004 vs 1994).

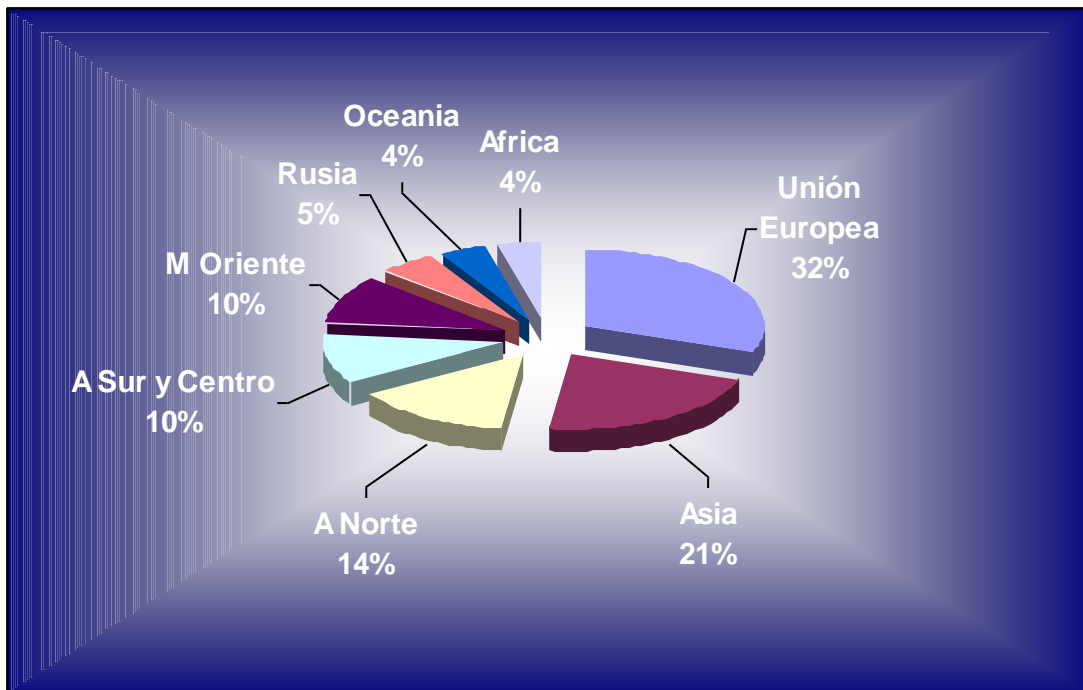


Fuente: elaboración propia en base a datos de FAO.

Como se puede apreciar en la figura 9, la tasa de crecimiento entre el año 1994 y el año 2004, es distinta por regiones. La producción en la Unión Europea, como consecuencia de la política de cupos a la producción muestra una producción regular sin cambios, mientras que Rusia refleja una importante tasa de caída, el resto de las regiones muestran tasas superiores al 30% de crecimiento, con excepción de América del Norte.

Los 614,5 mil millones de litros de leche producidos durante el año 2004, se concentran en la Unión Europea con el 32%, región que cuenta con un régimen de subsidios a la exportación y cuotificación en la producción, siendo uno de los principales exportadores del sector, en segundo lugar se ubica Asia con un 21% de la producción mundial, destinada en su totalidad al consumo interno, América del Sur y Centro concentra el 10% de la producción mundial, con características distintas por países, es decir algunos con perfil exportador (Argentina y Uruguay) y otros con perfil importador (Venezuela, Cuba, México, por ejemplo). Oceanía con sólo el 4% de la producción mundial de leche, concentra una importante porción del comercio mundial de lácteos. La Figura 10, muestra las participaciones por regiones del mundo.

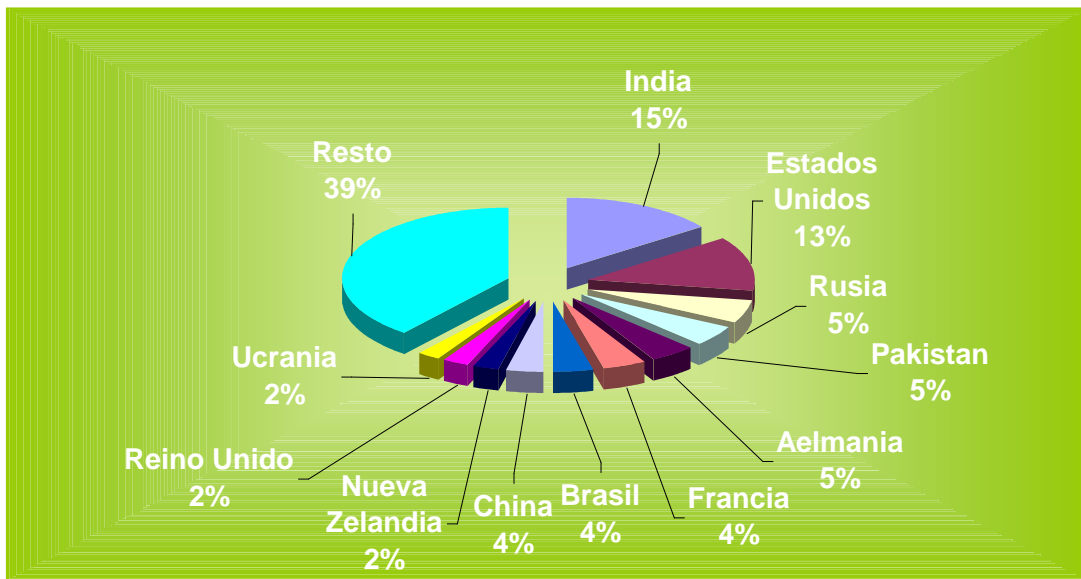
Figura 10: Participación por regiones de la producción de leche, año 2004.



Fuente: elaboración propia en base a datos de FAO.

Como se observa en el gráfico precedente, durante el año 2004, el 61% de la producción mundial se concentró en 10 países, mientras que el 80% se distribuyó en 23 países, lo cuál expresa claramente la concentración que existe. La Argentina ocupó en el año 2004 el puesto número 17 entre los mayores países productores de leche.

Figura 11: Participación de los 10 principales países productores de leche en el año 2004.

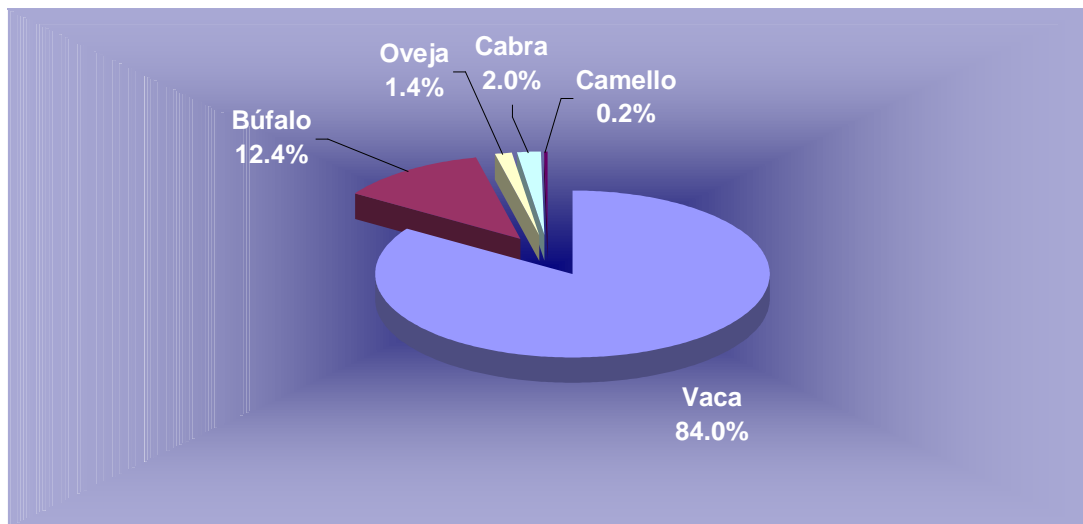


Fuente: elaboración propia en base a datos de FAO.

A la producción mundial de leche la podemos segmentar por el tipo de animal que la produce, en la Figura 12 se observa la alta preponderancia que tiene la producción de leche vacuna en el total de la leche que se produce, siguiendo en importancia la leche de búfalo, entre ambos orígenes se totaliza el 96,4 % de la producción total, repartiéndose el saldo entre la oveja, cabra y camello, utilizándose

para la elaboración de productos muy segmentados, como algunos tipos de quesos (por ejemplo manchego en España, elaborado con leche de oveja).

Figura 12: Participación en la producción de leche por tipo de animal que la produce, en el año 2004.

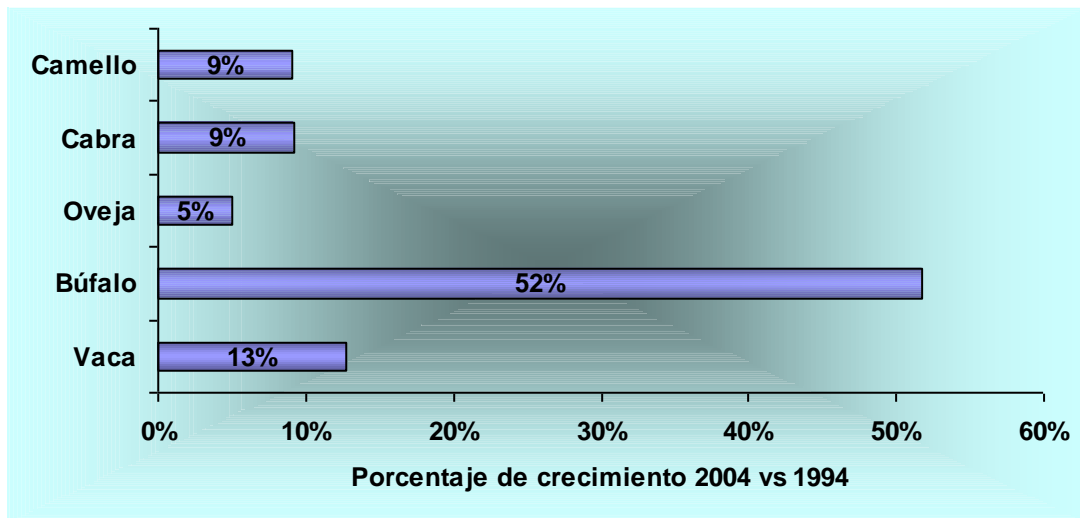


Fuente: elaboración propia en base a datos de FAO.

Si por otra parte observamos el desenvolvimiento que tuvo entre el año 1994 y el año 2004, la producción mundial, segmentada por origen de animal (Figura 13), se aprecia el importante crecimiento de la leche de búfalo (52%), con una tasa anual del 4,3% promedio, siendo el último año el desenvolvimiento más bajo con un crecimiento del 1,7%. En el caso de la leche de producción vacuna, el crecimiento entre extremos fue del 13%, con una tasa promedio del 1,2% anual, reflejando en el último año su tasa más baja de crecimiento con sólo el 0,2%. El resto de las producciones muestran crecimientos moderados para el total del período, en el caso de la leche de oveja y

camello el crecimiento del año 2004 es menor que el promedio logrado en los últimos diez años, mientras que en el caso de la leche de cabra, se produjo un leve retroceso en la producción del año 2004 versus el año 2003, del 0,1%.

Figura 13: Crecimiento de la producción mundial de leche, por tipo de animal entre los años 1994 y 2004.



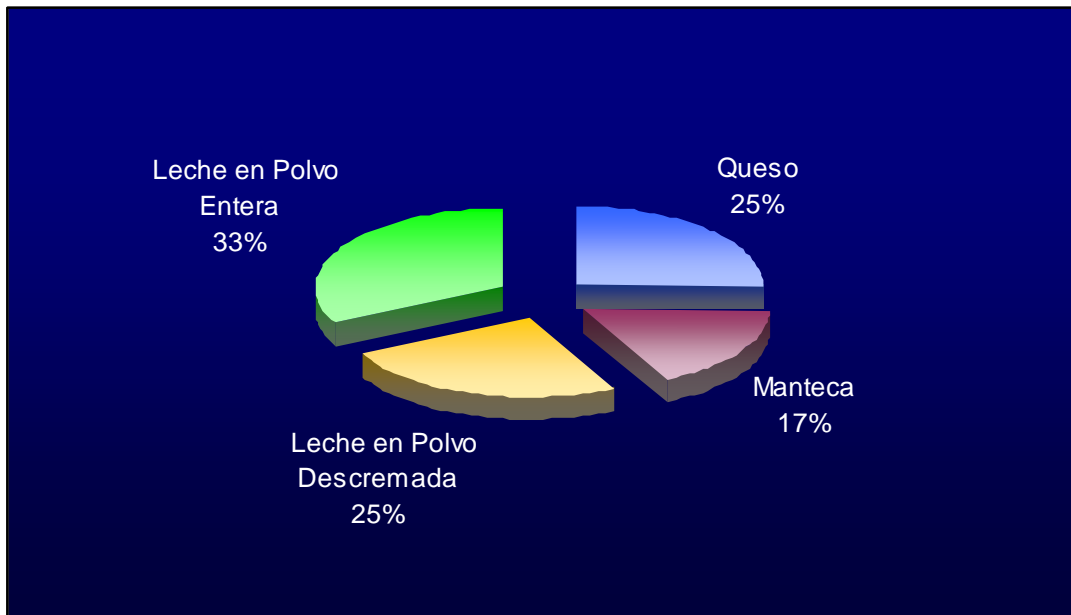
Fuente: elaboración propia en base a datos de FAO.

ii-ii- Evolución del Comercio Internacional de Productos Lácteos.

El comercio mundial de lácteos es relativamente pequeño en proporción a la producción mundial. Aproximadamente, en el año 2003 el comercio de los principales productos lácteos representó sólo el 8% del total de leche producida. Unos pocos productos (queso, manteca y leches en polvos descremadas y enteras) dominan el comercio mundial, representando el 80% del valor de las exportaciones mundiales de

lácteos. El restante 20% está compuesto de otros productos de menor importancia tales como helados, suero, caseína y otras proteínas lácteas. La figura 14 exhibe la participación porcentual por producto en el valor total de las exportaciones mundiales de lácteos.

Figura 14: Composición de los Principales Productos Exportados en el Mercado Mundial, 2003.



Fuente: elaboración propia en base a datos de USDA.

La estructura del mercado de lácteos está compuesta por un grupo de países (Australia, Nueva Zelanda y los países que componen la Unión Europea) que tienen una alta participación en la oferta exportable a nivel mundial, concentrando entre el 70 y 90% de las exportaciones de los principales productos. En segundo lugar se encuentran países como, Argentina, Estados Unidos, Ucrania y Canadá que si bien

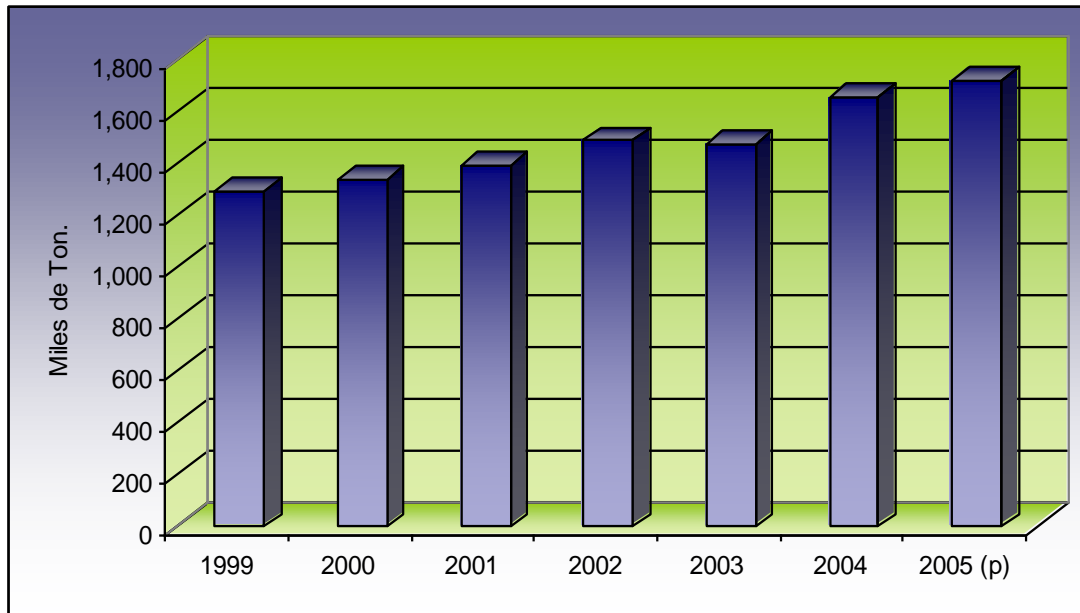
participan de la oferta exportable mundial, lo hacen con volúmenes significativamente menores al de los países dominantes.

En el caso particular de la leche en polvo entera, el 42% de las exportaciones son originadas en Nueva Zelanda, con un volumen exportado de 688.000 toneladas en el año 2004. Nueva Zelanda ha sido uno de los países productores más beneficiados por la expansión del mercado mundial de leche en polvo entera, debido a que la Unión Europea está restringida por los límites impuestos en la Ronda Uruguay a los subsidios a las exportaciones y a la caída en la producción en Australia. En segundo lugar se ubica la Unión Europea con un total exportado en ese mismo año de 544.000 toneladas. Luego se encuentra Argentina con 200.00 toneladas, seguido por Australia que exportó un total de 173.000 toneladas para ese mismo año. Considerando las exportaciones generadas en la región de Oceanía, el 52% del volumen mundial exportado se originó durante el 2004 en esta región.

La Figura 15 muestra la evolución de las exportaciones mundiales en los últimos siete años, con la estimación para el 2005 producidas por el USDA. Las predicciones para ese año establecen que la oferta exportable de los principales países productores subirá el 3,8%. Se prevé que tanto la Unión Europea como Australia y Nueva Zelanda mantengan los volúmenes exportados y un crecimiento por parte de Argentina durante el 2005.

Figura 15: Exportaciones Mundiales de Leche en Polvo, 1999-2004 y

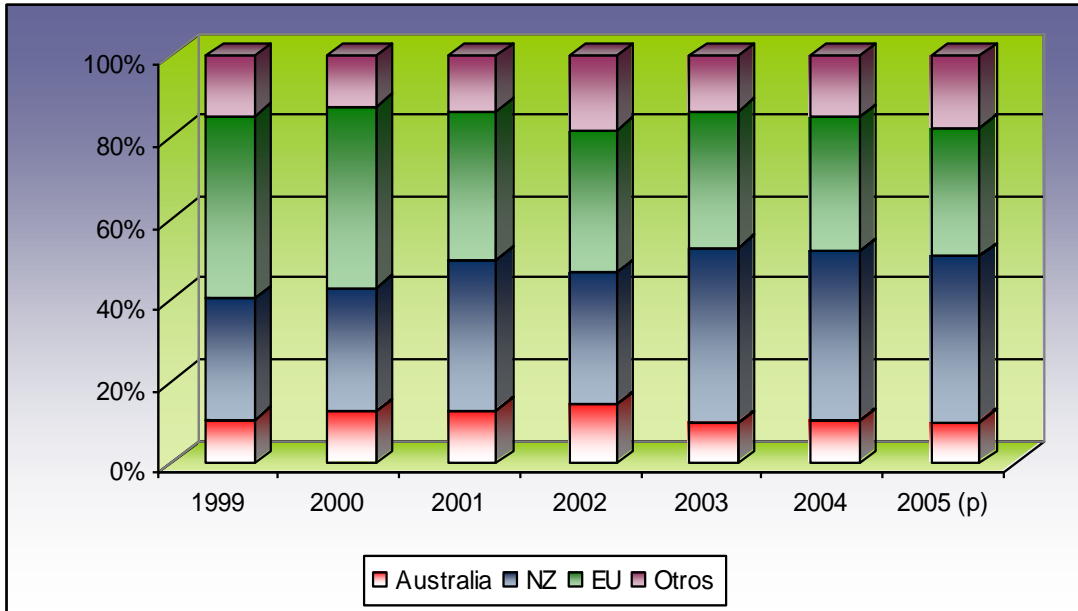
Proyecciones para el 2005.



Fuente: elaboración propia en base a datos de USDA.

Por otro lado, la Figura 16 detalla la participación porcentual en el volumen total exportado de los principales países exportadores entre los años 1999 y 2005. En la figura se puede observar claramente como los países de Oceanía, principalmente Nueva Zelanda, han afianzado su participación en el comercio mundial de leche en polvo entera en lo últimos años, mientras que los países que componen la Unión Europea han visto caer su participación a expensas de los otros países exportadores. Esta tendencia en la participación de mercado es probable que continúe, dado que Nueva Zelanda esta planeando invertir en capacidad adicional de secado.

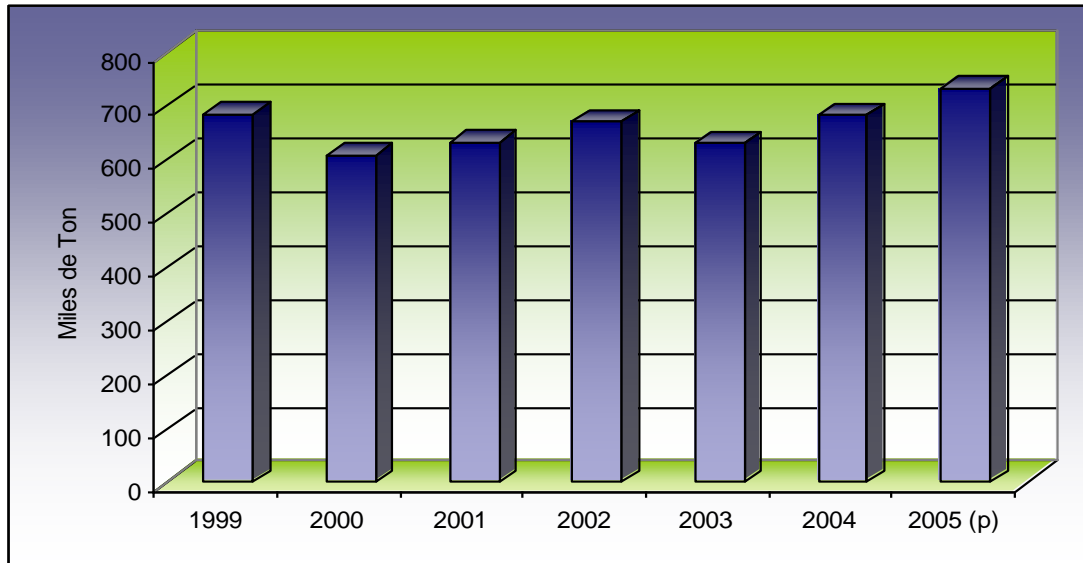
Figura 16. Participación Porcentual de los Principales Países Exportadores de Leche en Polvo, 1999-2004 y Proyecciones para el 2005.



Fuente: elaboración propia en base a datos de USDA.

Por el lado de la demanda mundial, el mercado de la leche en polvo ha mostrado fuertes signos de recuperación durante 2003 y el 2004 (figura 17). Los motivos de esta recuperación han sido las ventas a Irak y la excepcional expansión del mercado en China. Las importaciones Chinas de leche en polvo entera aumentaron en 50,000 toneladas en los últimos dos años, alcanzando aproximadamente 113,000 toneladas en el 2004. Se estima que en el 2005 este mercado va a continuar creciendo, en base a estimaciones del USDA. Los contratos de importación a Irak de leche en polvo entera continuarán siendo un factor importante, aunque no se cuenta con estadísticas ciertas de predicción de importaciones.

Figura 17. Importaciones Mundiales de Leche en Polvo Entera. Principales Países, 1999-2004 y Proyecciones para el 2005.



Fuente: elaboración propia en base a datos de USDA.

“Los valores totales de Importaciones de Leche en Polvo Entera no coinciden con los valores totales exportados, ya que el USDA sólo selecciona los principales países importadores y no todos los países importadores”.

Además de la preponderancia de China e Irak como importadores de este producto, existen otros países compradores de importancia. Argelia, actualmente es el principal comprador de leche en polvo entera, importó durante el 2004 un total de 150,000 toneladas de este producto lácteo y continuará en esos valores para el 2005, mientras que en Brasil, la importación de leche en polvo entera disminuirá debido al crecimiento de la producción doméstica. Venezuela también ha aparecido en el mercado mundial como otro país importador de importancia. Si bien en este país la demanda de leche en polvo entera fue baja durante el 2002 y el 2003 debido a una

caída en su economía, la imposición de control de cambio y dificultad en la obtención de licencias, las importaciones se incrementaron en el 2004 en un 25%, alcanzando las 90,000 toneladas. Se espera que las importaciones en este país continúen aumentando en los próximos años, en cuanto el precio del barril de petróleo se mantenga con precios altos, dado su carácter de importante exportador de este producto.

La relación entre el precio del petróleo, el cuál ha aumentado más del 70% en los últimos años y la incidencia en la demanda de los principales commodities exportados a nivel mundial, ha generado algunas preocupaciones. Los problemas para las economías en desarrollo de Asia, las cuales dependen fuertemente del petróleo importado y a su vez son importantes demandantes de leche en polvo, es que los altos precios del petróleo podrían frenar el crecimiento de sus economías. Esto podría incidir de manera negativa en la demanda de los commodities que se importan, incluyendo los lácteos. En contraste, las economías de los países que son exportadores de petróleo, tales como Argelia, Arabia Saudita, Nigeria, Rusia, entre otros, se están beneficiando por los altos precios del barril de petróleo. Por ejemplo, se espera que los países que pertenecen a la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEC) tengan una tasa de crecimiento del 6% en el 2004 después del crecimiento negativo que tuvieron en el 2003. Los países que muestran un crecimiento en sus economías, principalmente los del Medio Este y Norte de África, han podido absorber los altos precios de los commodities, ayudando a mantener la demanda de productos lácteos.

Figura 18: Demanda Esperada de Lácteos por Regiones.

En términos de leche	Consumo		Diferencia Anual Promedio %
	2003 millones de ton.	2010 millones de ton.	
UE-25	118	126	1.0%
- UE-15	106	110	0.5%
- UE-10	12	16	4.0%
CEEC fuera de la UE	3	3	3.5%
Rusia, Ucrania, Bielorusia	14	17	3.0%
Japón Corea	12	14	2.0%
China	14	36	14.0%
Sudeste de Asia	10	14	5.0%
India, Pakistán, Bangladesh	110	130	2.4%
América del Norte	83	89	1.0%
América Latina	41	51	3.0%
Medio ESte y Norte de África	26	33	3.5%
Sub-Saharan África	2	3	6.0%
Oceanía	5	5	1.0%
Otros	10	13	3.0%
Total	566	660	2.2%

Fuente: ZMP, Rabobank 2004

Las oportunidades de crecimiento de la demanda de productos lácteos a nivel mundial y particularmente de leche en polvo aparentan ser altas en las regiones en donde el ingreso per capita muestra aumentos significativos, como en China, Sudeste de Asia y en el Medio-Este y Norte de África. Uno de los principales factores que mantendrá la demanda alta por leche en polvo entera en estas regiones es el déficit de leche fluida existente, y la posibilidad de usar leche en polvo como producto sustituto de ésta. La Figura 18 exhibe los pronósticos de crecimiento en la demanda de productos lácteos en diferentes regiones.

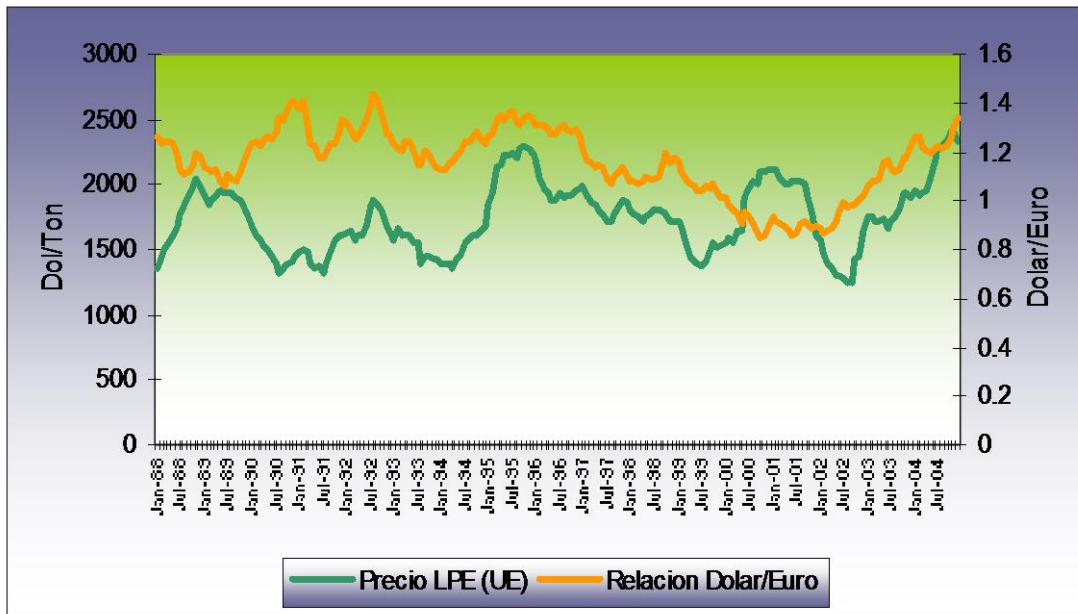
ii-iii- El Precio Internacional de la Leche en Polvo.

El precio de los principales productos lácteos, incluyendo el de la leche en polvo entera, ha mostrado una tendencia ascendente desde la mitad del año 2002. Este incremento en el precio de los lácteos en el mercado internacional ha sido el resultado de la incidencia de diferentes factores, tanto de carácter económicos como climáticos.

En primer lugar, el debilitamiento del dólar con respecto al Euro ha contribuido al ascenso de los precios en los mercados internacionales de la leche en polvo entera por un efecto monetario directo. Ésto se da como resultado de que la Unión Europea es uno de los principales exportadores de leche en polvo en el mundo, junto con los países de Oceanía. Esta participación de la Unión Europea en el mercado de la leche en polvo le confiere un cierto poder de negociación o de mercado que la hace formadora de precios. La Unión Europea vende sus productos lácteos en Euros, pero en el mercado internacional estos productos son denominados en dólares. Por consiguiente el efecto directo de un dólar débil es aumentar los precios en dólares de la leche en polvo en el mercado internacional. En consecuencia, es de esperar que el precio por tonelada de la leche en polvo entera tenga variaciones que acompañen la relación entre estas dos monedas.

Para comprobar si en la realidad esta asociación entre la relación euro/dólar y el precio de la leche en polvo es cierta, la figura 19 muestra el comportamiento de la tasa de cambio entre estas dos monedas y el precio de la leche el polvo.

Figura 19: Relación Dólar-Euro y el Precio de la Leche en Polvo, 1988-2004.

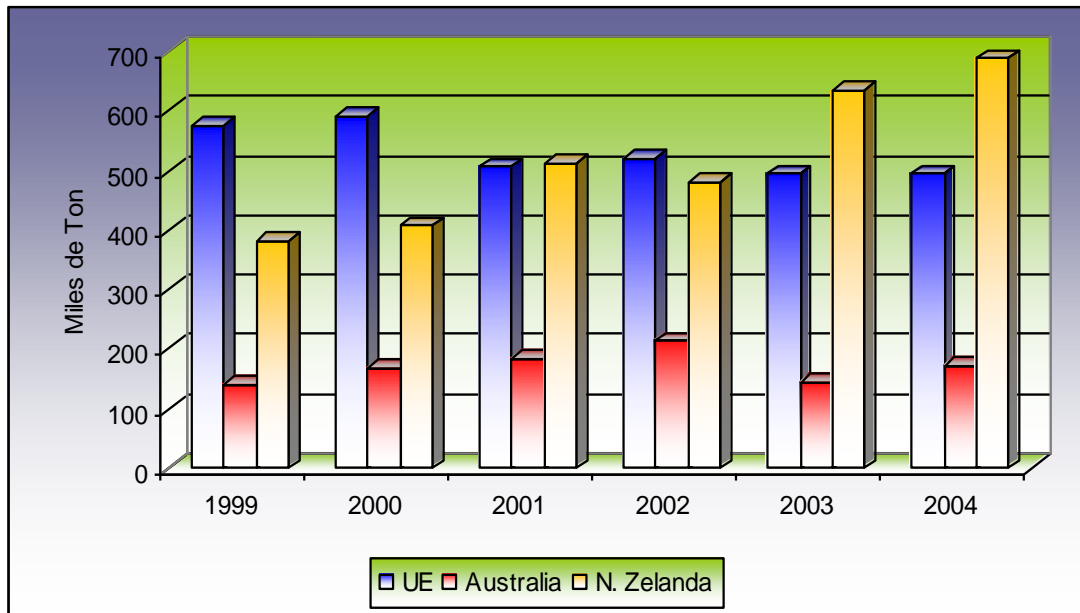


Fuente: Bank of England y USDA, 2004

Como se aprecia en la figura, el precio de la leche en polvo entera está fuertemente relacionado con la relación Euro/Dólar. Sin embargo, algunas consideraciones se deben hacer en base a esta figura. En primer lugar, es preciso señalar que antes del 1999, la serie está basada en la relación dólar/marco alemán, ya que no se había implementado el euro como moneda en este bloque económico. En segundo lugar, la figura 19 muestra que la relación dólar/euro ha pasado por diferentes etapas. Concretamente, se pueden apreciar cuatro etapas. La primera comprende desde 1988 hasta 1991, donde la relación entre estas dos variables ha tenido un comportamiento opuesto. Luego, una segunda etapa abarca desde 1992 hasta 1999, donde las series aparentan moverse de manera similar. Una tercera etapa alcanza los

años entre el 2000 y 2002, en la cual la relación de estas monedas mostró una tendencia decreciente, mientras que el precio de la leche en polvo entera se comportó de forma diferente. Por último, una cuarta etapa comprende desde el año 2002 hasta el presente, en la cual las dos series se mueven de manera similar y donde el fortalecimiento del Euro con respecto al dólar tiene un efecto monetario directo sobre el precio de la leche en polvo entera. El análisis de las etapas entre la relación Dólar/Euro y el precio de la leche en polvo entera en el mercado internacional pone en clara evidencia que no sólo la relación entre estas dos monedas incide en el precio internacional de este producto lácteo, sino que existen otros factores que afectan los movimientos de precios.

Figura 20: Principales Exportadores de Leche en Polvo, 1999-2004.



Fuente: elaboración propia en base a datos de USDA.

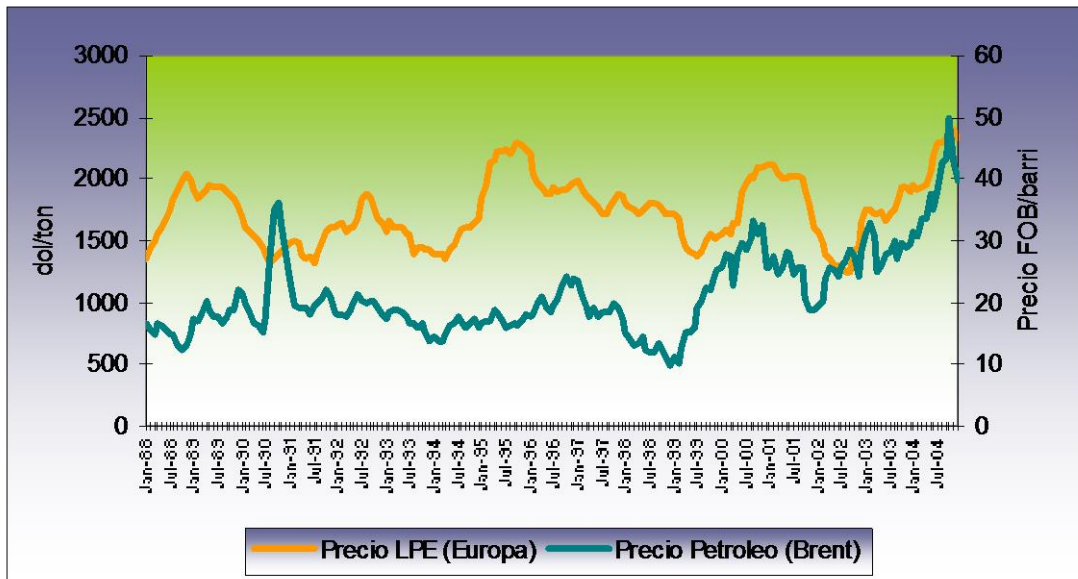
Por el lado de la oferta, otro factor que ha contribuido al aumento de los precios de la leche en polvo es la caída en la producción de leche en Australia, debido a factores climáticos (sequía) que comenzaron en el 2003. La caída en la producción en este país ha incidido negativamente en sus exportaciones de leche en polvo, tal como se observa en la Figura 20. Por ejemplo, en 2002 Australia exportó un total de 213 mil toneladas de producto, mientras que el año siguiente las exportaciones bajaron a 143 mil toneladas, para luego aumentar en el 2004 a 170 mil toneladas. En consecuencia, la reducción de la oferta mundial debido a la baja de las exportaciones australianas solo fue compensada por el incremento de las exportaciones por parte de Nueva Zelanda. Sin embargo, la demanda ha mostrado un crecimiento sostenido a nivel mundial, por lo que ante este escenario de una oferta que no ha acompañado la tasa de crecimiento que ha mostrado la demanda, los precios han mostrado una tendencia a la suba.

Otro factor de relevancia que afecta los movimientos del precio de la leche en polvo entera proviene del lado de los países demandantes o compradores. Algunos de los principales países importadores son a su vez importantes exportadores de petróleo, como Rusia, Venezuela, Argelia, Irak y otros países del golfo Pérsico. En consecuencia, sus ingresos dependen en gran medida del comportamiento que tiene el precio del petróleo, por lo que un aumento en éste tiene una incidencia positiva en el precio internacional de la leche en polvo.

La figura 21 muestra la relación entre el precio del barril de petróleo en el mercado mundial y los precios de la leche en polvo. Como se detalla en la figura, las dos series tienden a moverse de manera similar en cuanto a las subas y bajas en los

respectivos precios. La participación de un conjunto de importantes países exportadores de petróleo (Argelia, Venezuela, Indonesia, Arabia Saudita y Nigeria) en las compras de leche en polvo entera ha aumentado del 19% al 24% entre el período 2002-2003, y al 28% en el 2004. A su vez, el coeficiente de correlación entre el precio del petróleo y el volumen de importaciones de leche en polvo entera por parte de este conjunto de países fue de 0,56 entre 1989 y 2003. Sin embargo, si se mide la correlación entre los años 1996-2003, el coeficiente es mayor (0,72). Estos valores ofrecen evidencia de que un aumento en el volumen importado de leche en polvo por parte de los países productores de petróleo está íntimamente ligado al precio del petróleo.

Figura 21: Precio del Barril de Petróleo y de la Leche en Polvo, 1988-2004.



Fuente: U.S. Department of Energy y USDA, 2004.

Si bien un aumento en el precio del petróleo está correlacionado de manera positiva con el precio de la leche en polvo en el mercado mundial, no todos los países que son demandantes de este producto son productores de petróleo. Por ejemplo, algunos países como China o Filipinas son grandes compradores de leche en polvo entera y no son importantes productores de petróleo. Una variable que nos permite ver la capacidad de compra de estos países es la tasa de crecimiento del Producto Bruto Interno Mundial (PBI).

Figura 22: Tasa de Crecimiento del Producto Bruto Mundial y el Precio de la Leche en Polvo Entera, 1988-2004.



Fuente: FMI y USDA, 2004.

La figura 22 muestra como se ha comportado la tasa de crecimiento de PBI mundial y el precio de la leche en polvo entera. Tasas de crecimiento positiva tienen una incidencia positiva en la demanda de leche en polvo y por consiguiente un

aumento en el precio del producto en los mercados mundiales. Esta relación es bien marcada especialmente en los últimos 5 años, donde las dos variables tienden a moverse de manera muy similar.

En base al análisis precedente, el comportamiento del precio de la leche en polvo entera y otros productos lácteos no parecerían mostrar signos a la baja en el futuro cercano debido a que no se avizoran importantes cambios en las tres variables señaladas (relación dólar/euro, precio del petróleo y tasa de crecimiento del PBI mundial). La demanda global de lácteos ha mejorado y los excedentes exportables de parte de los principales productores como Australia y Nueva Zelanda mostrarían una tendencia a mantenerse o a la baja, dado la caída que estarían registrando las producciones de leche en esta región, principalmente por efecto de la sequía. A su vez, en la Unión Europea, algunos reportes indican que no se aprecia un incremento en el aumento de los subsidios a los productos exportables para los productos lácteos. En consecuencia, las variaciones de los precios internacionales de los productos lácteos estarán muy relacionada con factores tales como la tasa de crecimiento mundial del producto bruto mundial, la relación dólar/euro o el precio del petróleo antes que las condiciones de oferta y demanda mundial. De esta manera, es esperable que los precios muestren alguna resistencia a la baja, mientras el producto bruto mundial exhiba tasas de crecimiento entre el 4,5 al 5,5%, la relación del euro/dólar continúe en niveles entre 1,20-1,40 dólares/euro y el precio del petróleo supere 35/40 dólares el barril.

Capítulo iii: Industrialización y Mercado de Leche en Polvo en Argentina.

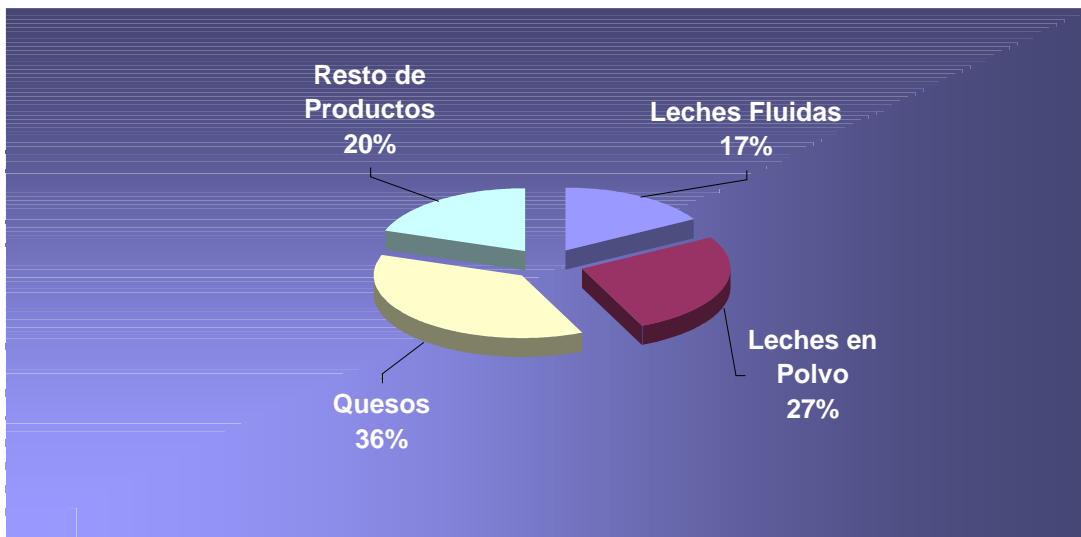
iii-i- Industrialización de Leche en Polvo en Argentina.

Con la denominación de leche en polvo, deshidratada o desecada se define al producto que se obtiene por deshidratación de la leche apta para la alimentación, mediante procesos tecnológicamente adecuados. En función del contenido de materia grasa el Código Alimentario Argentino (CAA) clasifica a las leches en polvo en: entera (mínimo 26%), parcialmente descremada (entre 12 y 17%) y descremada (máximo 2%). A los efectos estadísticos, tanto de producción como de consumo, las denominadas "leches en polvo enteras" incluyen a las parcialmente descremadas.

Las condiciones generales y particulares para los establecimientos elaboradores se especifican en el Capítulo II del Código Alimentario Argentino (Ley 18284/69, Decreto 2126/71). Las condiciones, exigencias y características para las leches en polvo se especifican en el Capítulo VIII del mismo Código. Existen además dos resoluciones MERCOSUR, la Res. GMC 84/96 "Identidad y Calidad de Leche en Polvo" y la Res. GMC 138/96 "Leche en Polvo - Inclusión de Coadyuvantes". En el Codex Alimentarius, Volumen IX "Leche y Productos Lácteos", se presentan normas de carácter orientativo para este tipo de producto. En la actualidad existen 3 tipos de leches en polvo que se diferencian en la intensidad del tratamiento térmico aplicado. Los más usuales son: 74°C durante 30 seg. (bajo), 85-105°C (medio) y 120-135°C (alto) durante 1 a 2 minutos. Estos tratamientos ocasionan distintos grados de

desnaturalización proteica y su utilización depende del destino que se le da al producto final. La leche en polvo de bajo tratamiento térmico se utiliza principalmente para la elaboración de leche reconstituida, quesos y bebidas lácteas, la de tratamiento medio para helados, bebidas lácteas y leche reconstituida, y las de tratamiento alto para leche evaporada re combinada, pastelería, chocolatería, panadería y productos cárnicos picados.

Figura 23: Participación por Productos del Destino de la Producción de leche, en el año 2004.

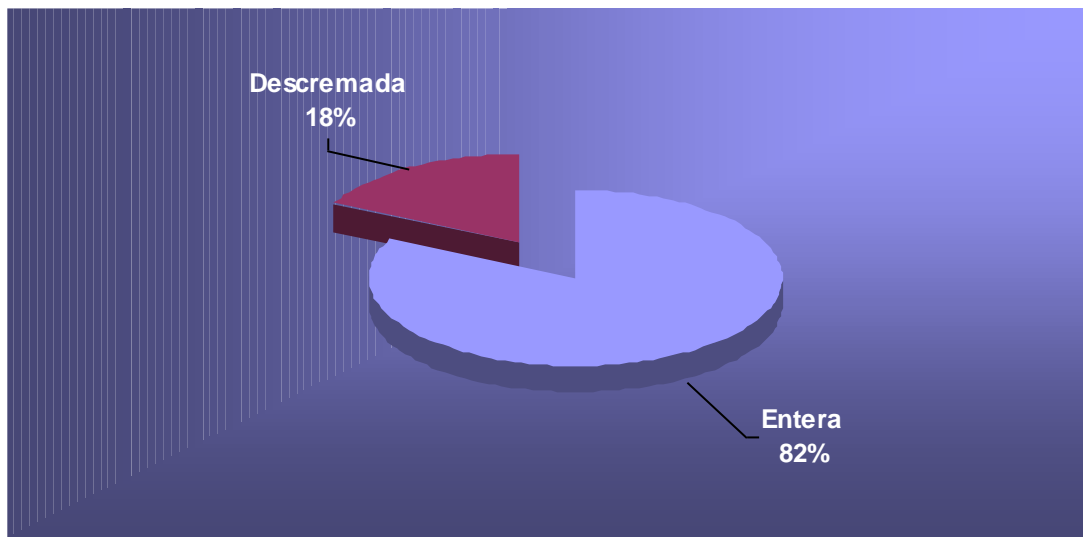


Fuente: Elaboración propia con datos Claves 2004.

En nuestro país, las leches en polvo constituyen, en términos de volumen, el segundo destino de la leche procesada por la industria. En el año 2004 se derivaron para su elaboración 2.450 millones de litros, lo que significa el 27% de la materia prima que se estima se industrializó en el circuito formal. A modo de comparación, los

quesos absorben el 36%, en tanto que las leches fluidas (de consumo directo) representan el 17%. El destino de materia prima a leche en polvo creció un 25%, si comparamos el año 2004 versus el año 2002, básicamente en detrimento de los quesos.

Figura 24: Participación de la producción en toneladas por tipo de leche en polvo, en el año 2004.



Fuente: Elaboración propia con datos Claves 2004.

Como se puede observar en este último gráfico, la leche en polvo entera tiene una preponderante participación en el total de toneladas producidas, en el año 2004, alcanzando el 82%.

Cabe recordar que el principal uso de la leche en polvo entera es la reconstitución, fundamentalmente en aquellos lugares en los que la disponibilidad de leche fresca es escasa, mientras que la leche en polvo descremada junto con el aceite butírico pueden ser recombinados para obtener leche fluida en aquellas regiones que

no disponen de leche fresca. Además, puede utilizarse en la industria panadera, de confitería y chocolates, carnes procesadas, comidas listas para cocinar, fórmulas para niños, helados, alimentos para el cuidado de la salud y leches reducidas en grasas. Fuera de la industria alimentaria, la leche en polvo descremada es usada en la alimentación animal. Siendo la tendencia de la industria europea a sustituir la demanda de leche en polvo descremada por la de suero en polvo (de menor precio), especialmente en el rubro de alimentación animal.

El rendimiento industrial varía, entre otros factores, según la época del año (por el distinto contenido de grasa y proteína de la leche cruda), con mínimos en verano y máximos en invierno, estimándose 12,5 y 7,8 litros para obtener 1 Kg. de leche en polvo descremada y entera, respectivamente.

Se estima que de los casi 11 millones de litros diarios de capacidad instalada actual, alrededor del 55% reúne las condiciones para elaborar un producto de primera calidad, mientras que en el resto se produce leche en polvo de calidad media y baja, que se vende generalmente en el mercado interno o a lo sumo se exporta regionalmente. En opinión de algunos referentes del sector, éste podría ser un obstáculo para algunas empresas que pretendan mejorar significativamente su inserción internacional. La principal limitante para la ampliación de la capacidad de procesamiento reside en la dimensión de las inversiones necesarias para instalar una planta de leche en polvo.

En el caso de la exportación, las presentaciones disponibles en leche en polvo entera, son las bolsas por 25 Kg., de producto envasado bajo atmósfera inerte en

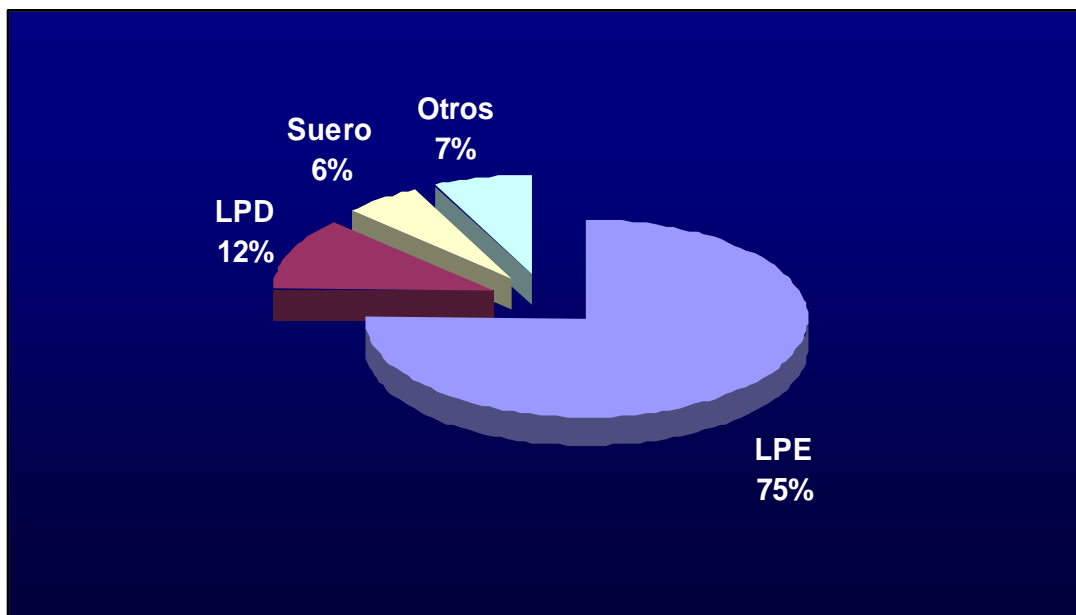
bolsas de papel kraft multipliego, con bolsa Interior de material coextrudado que constituye una barrera al oxígeno; y más recientemente, las llamadas "Big Bag" de entre 500 y 1000 kg., consistentes en bolsones de polipropileno, con liner interno de polietileno coextrudado, y cuatro agarraderas para las operaciones de estiba y transporte, además de boca de carga y de descarga.

Para asegurar la óptima conservación de las leches en polvo, se recomienda almacenarlas en lugares secos, oscuros y frescos, donde la temperatura no supere los 25°C y con una humedad relativa máxima de 65%. El producto no debiera ser expuesto a la luz solar en forma directa, ni a olores fuertes. Las bolsas o cajas no debieran estar en contacto directo con pisos y paredes. La vida útil de la leche en polvo entera varía en función del envase y de la presentación: oscilando entre los 10 y 18 meses desde la fecha de elaboración. Estos valores se cumplen siempre que se respeten las condiciones de almacenamiento y no se presenten signos de daño o deterioro en los envases.

Actualmente, la Argentina cuenta con una capacidad instalada de elaboración de leche en polvo de 11.543.529 litros de leche por día. El uso real actual de las plantas, es el siguiente: leche en polvo entera, modificada o maternal (1.113.129 kilogramos/día), leche en polvo descremada (100.883 kilogramos/día) y suero en polvo 14.356 (kilogramos/día). En valores porcentuales, el 75% se destina a leche en polvo entera, el 12% a leche en polvo descremada, el 6% a suero en polvo y el restante 7% a otros productos (Figura 25).

Figura 25: Participación por tipo de Producto en la Utilización de las Plantas

Elaboradoras de Leche en Polvo.



Fuente: CIL, 2004.

La Tabla 26 detalla las capacidades de elaboración de leche en polvo de cada una de las empresas lácteas que poseen plantas elaboradoras. En la primera columna se presenta la capacidad instalada. Tres son las principales empresas que poseen una capacidad de secado mayor al millón de litros diarios: Mastellone, SanCor y Nestlé. En segundo lugar se ubican un conjunto de empresas que poseen una capacidad de secado que está entre 500 mil y 1 millón litros diarios: Verónica, Milkaut, Manfrey, Molfino y La Sibila. Por último, se encuentran una serie de empresas lácteas que tienen una capacidad de elaboración inferior a los 500 mil litros diarios de leche: Williner (actualmente, está construyendo una planta deshidratadora de leche, lo cual ubicaría a esta empresa en un futuro cercano, en el conjunto de empresas con capacidades entre

500 mil y 1 millón de procesamiento diario), Parmalat, Cotar, Cotapa, Lácteos Conosur, Bodini, etc. En la segunda columna, se presenta la utilización por producto en el año 2004, de la capacidad disponible.

Figura 26: Capacidad de Elaboración de Leches en Polvo y Sueros en Polvo, 2004

EMPRESAS	MATERIA PRIMA	LECHE EN POLVO			
		Capac. actual de Elaboración de LP (lts. leche / día)	Capac. de Elaboración de LPE/Modificada/ Maternal (kg./día)	Capac. de Elaboración de LPD (kg./día)	Capac. de Producción de Suero en Polvo (kg./h)
MASTELLONE	3.067.100	2.443.222	286.682	16.568	5.615
SANCOR	2.063.300	1.921.616	171.376	46.790	550
NESTLE	1.434.960	1.329.909	146.103	15.225	0
VERONICA	955.500	863.265	105.688	3.112	425
MILKAUT	791.000	561.750	69.706	1.444	1.000
LA SIBILA	700.000	686.000	83.551	2.744	0
MANFREY	570.000	410.400	52.615	0	0
MOLFINO	525.200	516.615	63.568	1.663	6.000
PARMALAT	375.000	370.500	23.867	8.747	0
WILLINER	332.500	325.850	38.642	1.955	350
COTAPA	164.000	147.600	18.923	0	0
BODINI	136.500	129.675	14.963	1.037	0
COTAR	133.469	128.798	15.687	515	0
CONOSUR	120.000	104.400	12.154	768	0
CONSOMME	95.000	78.850	9.604	315	0
VACALIN	80.000	80.000		0	0
REMOTTI	0	0	0	0	416
TOTALES	11.543.529	10.098.450	1.113.129	100.883	14.356

Fuente: CIL, 2004

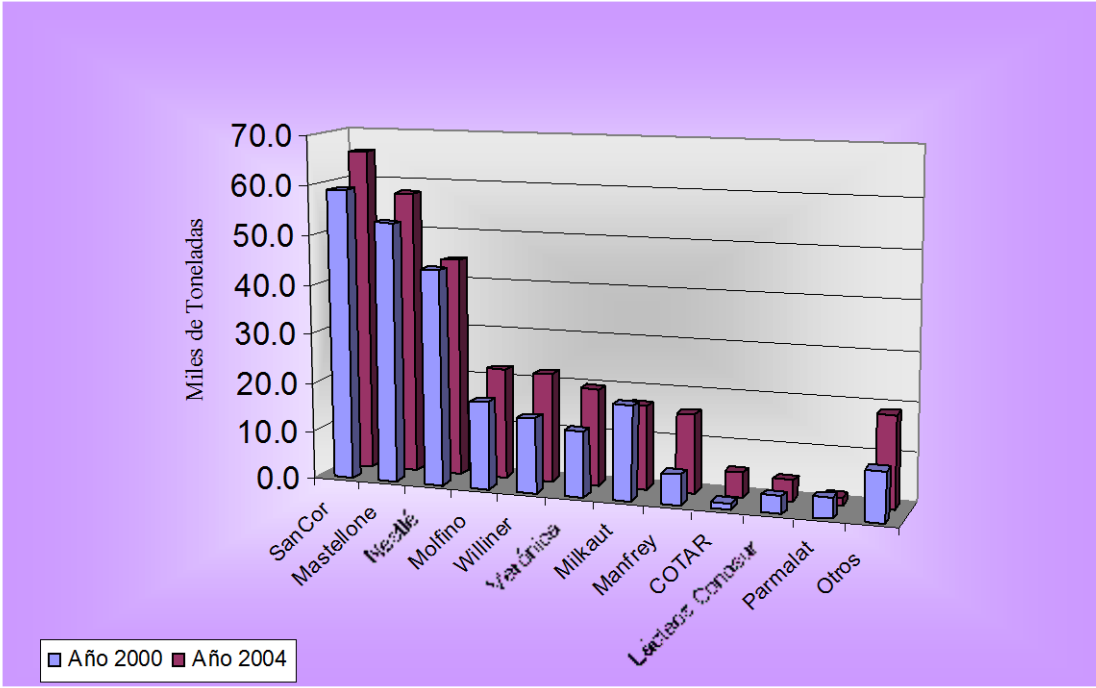
La utilización de la capacidad instalada en leche en polvo varía a lo largo del año. La razón de esta variación deriva en que la producción de leche no es estable, presentando un cierto grado de estacionalidad. Básicamente, se presenta el pico de producción de leche en primavera, y el piso en los meses de otoño.

La ubicación de las plantas de secado de leche se encuentra principalmente en las zonas productoras, concretamente en las provincias de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Entre Ríos y La Pampa.

En la actualidad, existen dos proyectos de inversión en curso de ejecución que amplían la capacidad de elaboración de leche en polvo en el país, uno de ellos es de la firma Williner, el que se encuentra más avanzado y totaliza una capacidad de secado adicional de 500.000 litros diarios, mientras que el segundo corresponde a una asociación entre la firma local Gonella y la firma Peruana Lácteos Gloria, donde construyen una nueva planta de secado de leche en la localidad de Esperanza (Pcia. de Santa Fe), con una capacidad de 800.000 litros diarios.

En la Figura 27, se puede observar como todas las empresas han crecido en los volúmenes producidos de leche en polvo, al comparar el año 2004 con el año 2000.

Figura 27: Crecimiento de la Producción de Leche en Polvo por Empresa años 2004 versus año 2000.



Fuente: Elaboración propia con datos Claves 2004.

iii-ii- Comercialización de Leche en Polvo en Argentina.

La República Argentina exporta la mayor parte de la producción nacional de leche en polvo, situación que se profundizó como tendencia en la serie de datos del año 1999 al año 2004, tal como lo muestra la figura 28, que sigue.

Figura 28: Evolución del Consumo aparente de Leche en Polvo en la Argentina , año 1999-2004. En miles de toneladas.

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Producción	290.6	247.0	239.0	238.1	228.9	295.4
Importaciones	1.0	0.9	1.4	0.2	3.9	2.0
Exportaciones	169.4	119.3	103.9	160.0	117.7	198.1
Consumo Aparente	122.3	128.6	136.5	78.3	115.0	99.4

Fuente: Elaboración propia con datos Claves 2004.

En la figura que antecede se puede apreciar como la producción de leche en polvo sufrió una caída entre el año 1999, y al año 2003, del orden del 22%, dejándola en el nivel más bajo de los últimos 6 años, mientras que en el año 2004 se da una fuerte recuperación (29%), lo que deja a dicho año como el de más alta producción de la serie, con un 2% más de volumen que el año 1999.

Las importaciones por su parte muestran valores muy bajos, no afectando la ecuación de producción y consumo del país, mientras que las exportaciones sí muestran que son el principal destino de la producción nacional de leche en polvo, representando en promedio para la serie de 6 años el 56%, siendo en los años 2000 y 2001 menor al 50%, mientras que el año 2004 alcanza el 67% de la producción total.

El consumo aparente, surge como diferencia de la disponibilidad de leche en polvo en el mercado (producción más importación), y restándole las exportaciones. La comercialización en el mercado interno tiene tres canales bien marcados, el de las

ventas industriales, como insumo en la elaboración de otros alimentos, en la ventas al estado para planes sociales y la venta para consumo hogareño.

Similar desempeño al comentado tiene la leche en polvo entera, mientras que la leche en polvo descremada no recuperó los niveles de producción del año 1999, siendo en el año 2004 un 24% menor que dicho año, además de haberse revertido el consumo entre mercado interno y externo, siendo mayor el destino a consumo interno en el año 2004, siendo su principal destino el de ingrediente en la elaboración de otros productos alimenticios.

Figura 29: Evolución del Consumo aparente de Leche en Polvo Entera en la Argentina, año 1999-2004. En miles de toneladas.

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Producción	244.3	202.9	203.4	204.2	197.8	259.9
Importaciones	0.9	0.9	1.5	0.3	2.0	2.2
Exportaciones	141.7	97.5	84.9	139.4	105.1	181.2
Consumo Aparente	103.5	106.3	120.0	65.1	94.7	80.9

Fuente: Elaboración propia con datos Claves 2004.

Figura 30: Evolución del Consumo aparente de Leche en Polvo Descremada en la Argentina, año 1999-2004. En miles de toneladas.

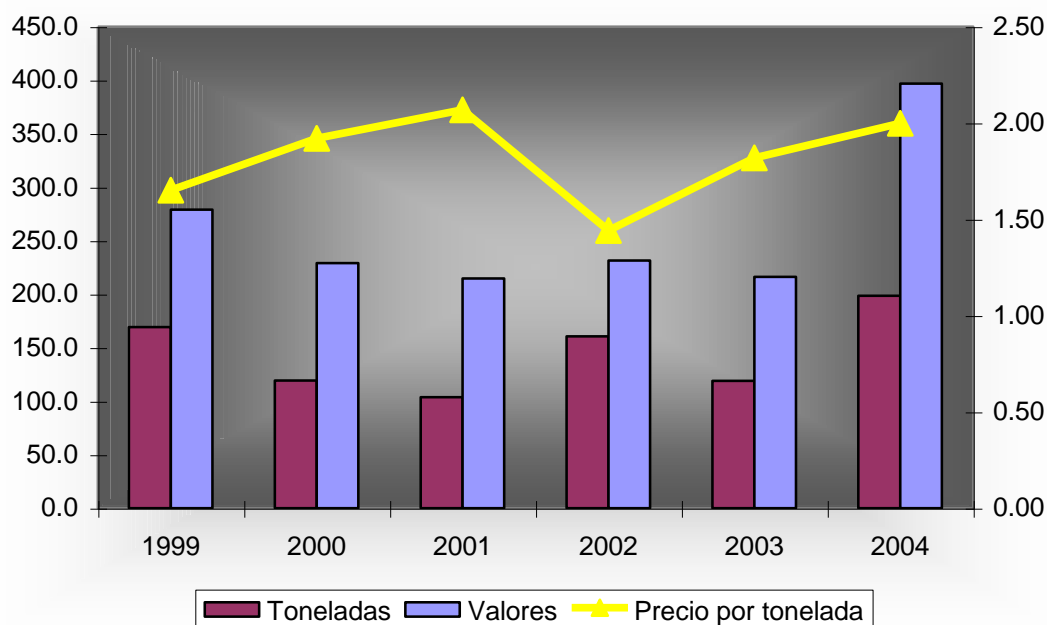
	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Producción	46.3	45.1	40.9	33.9	31.1	35.4
Importaciones	0.1	0.0	0.0	0.0	1.3	0.0
Exportaciones	27.4	21.8	18.9	21.1	13.8	17.4
Consumo Aparente	19.0	23.3	22.0	12.8	18.6	18.0

Fuente: Elaboración propia con datos Claves 2004.

La Argentina tiene una porción minoritaria del mercado mundial de leche en polvo, en el año 2003 participó en el 3% del total del comercio internacional, incluyendo el comercio entre los países miembros de la Unión Europea.

Como se puede observar en la Figura 31, luego de los buenos niveles de exportación del año 1999, se produjo una caída en las exportaciones lácteas argentinas, las cuáles coincidieron con el período de caída en los niveles de producción de materia prima leche en el país. A medida que se recuperó la producción de materia prima leche, y el consumo interno se mantuvo estancado, la exportación de leche en polvo fue el destino elegido. En el año 2004, la Argentina logró el récord de exportaciones en leche en polvo con casi 200 mil toneladas y 400 millones de dólares de facturación.

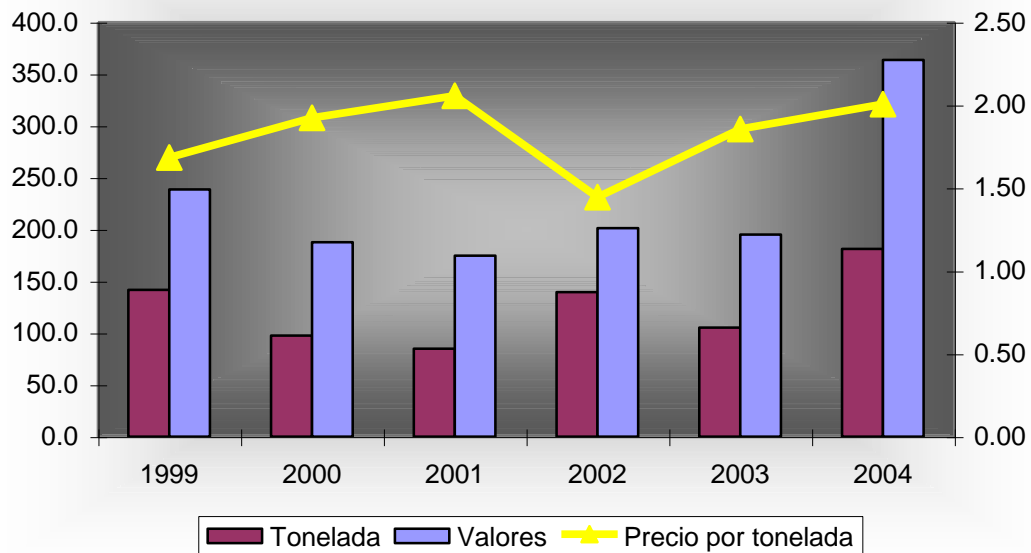
Figura 31: Evolución de las Exportaciones Argentinas de Leche en Polvo.



Fuente: Elaboración propia con datos Claves 2004.

La figura 32, muestra el desenvolvimiento de las exportaciones de la leche en polvo entera, la cual guarda relación con lo comentado precedentemente con relación a la exportación de leche en polvo, mientras que la figura 33 muestra la curva de exportación de leche en polvo descremada, donde se observa una mayor demora en la caída de las exportaciones año 2002 y 2003, y un recupero menor en el año 2004 que el producido por la categoría leche en polvo entera. En materia de precios, los mismos muestran similar tendencia para las dos categorías.

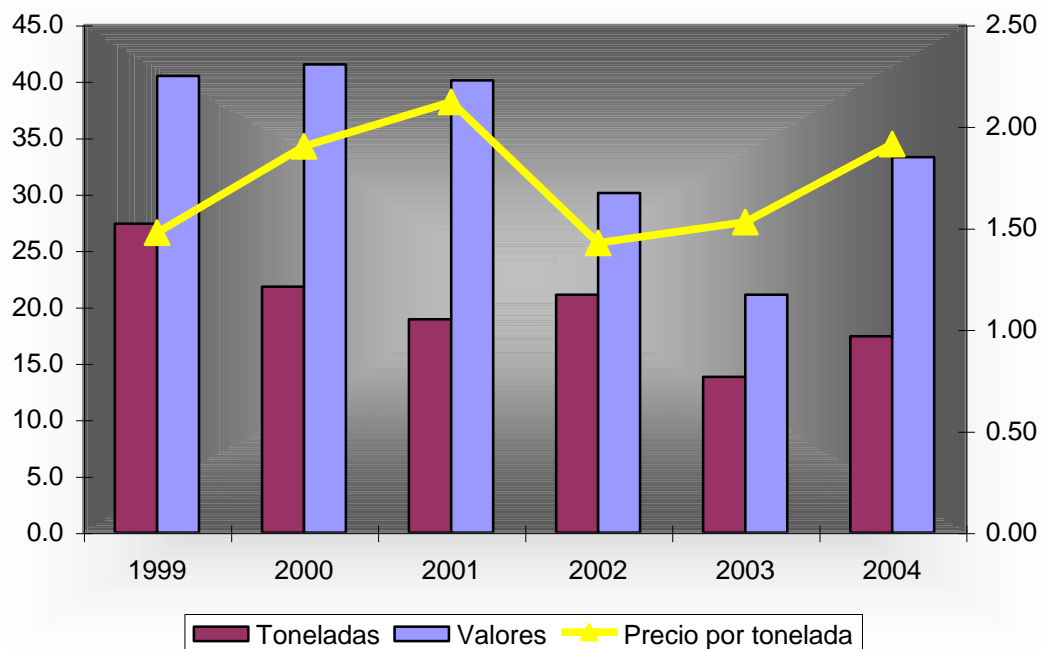
Figura 32: Evolución del las Exportaciones Argentinas de Leche en Polvo Entera.



Fuente: Elaboración propia con datos Claves 2004.

Figura 33: Evolución de las Exportaciones Argentinas de Leche en Polvo

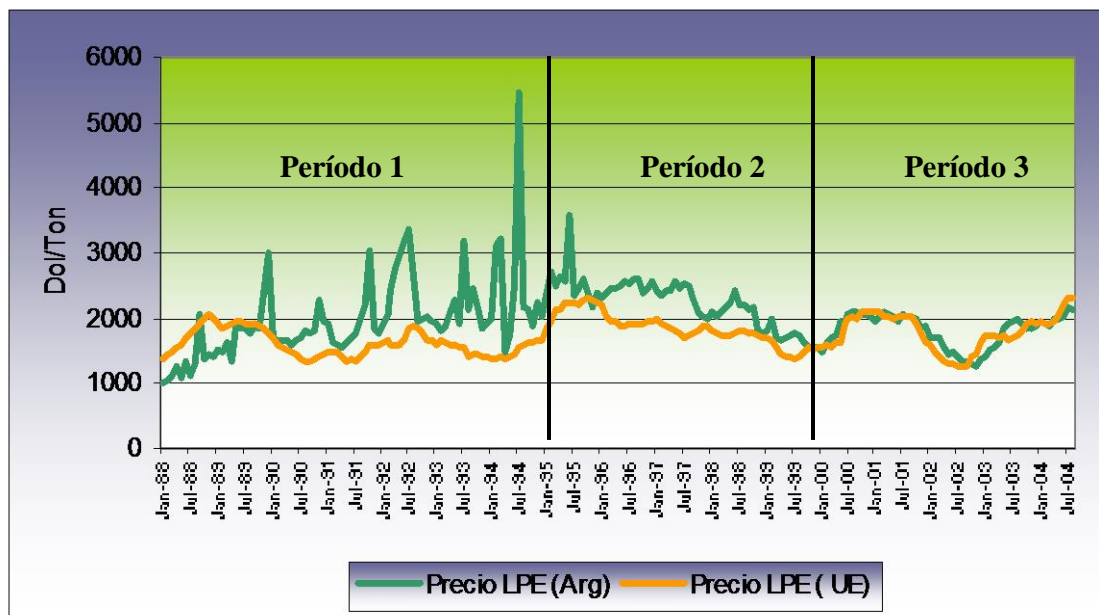
Descremada.



Fuente: Elaboración propia con datos Claves 2004.

La relación entre el precio de la leche en polvo en el mercado internacional y el precio de la leche en polvo en Argentina ha pasado por diferentes etapas a lo largo de los últimos 15 años (figura 34). Estas etapas han sido el resultado de la combinación de varios factores, tales como la situación general de la economía en Argentina, los principales mercados compradores, el volumen de producto exportado y la producción nacional de leche, entre otros, que han afectado de manera directa el precio final por tonelada de leche en polvo.

Figura 34: Precios de la Leche en Polvo en La Argentina y la Unión Europea, 1988-2004.



Fuente: SAGPyA y USDA, 2004

La primera etapa abarca desde el comienzo de la serie en 1988 hasta 1994. Durante este período Argentina no era un exportador frecuente en el mercado internacional y exportaba, según los años, algunos excedentes de producción. Los precios tuvieron un comportamiento muy volátil, alternando precios altos y bajos durante un mismo año. En general y durante este período, estos se ubicaron por encima de los precios en el mercado internacional, salvo durante el período entre 1988 y 1989. La gran volatilidad del precio durante este período pudo haberse debido a cuestiones estadísticas en la construcción de las series, o bien puede estar en concordancia con lo que diversos estudios económicos han encontrado con respecto a que cuando el

volumen comercializado en un determinado mercado es pequeño, los precios no son representativos y se vuelven volátiles.

El segundo período comprende los años 1995 y 1999. Durante este lapso de tiempo, un gran porcentaje de las exportaciones de lácteos argentinas, entre el 60-70%, tuvieron como destino Brasil. Los precios de leche en polvo de origen argentino mostraron niveles por encima del precio en el mercado internacional, por lo cual no se produjo una diversificación hacia otros mercados, ya que el costo de tal acción hubiera representado pérdidas entre los 200 a 300 dólares por tonelada.

Por último, a partir del año 2000, se produce una “internacionalización” de la lechería argentina, donde el precio recibido por tonelada de leche en polvo entera exportada sigue muy de cerca los precios del mercado mundial, representado por los precios de la Unión Europea o los países de Oceanía. La internacionalización de la lechería argentina ha sido consecuencia fundamentalmente del aumento en los volúmenes exportados y de la diversificación que han experimentado los destinos de leche en polvo exportado, dejando de ser Brasil el principal comprador. De esta manera, se puede suponer que en los próximos años el precio que las empresas procesadoras de este producto reciban, estará muy relacionado con lo que pase con los precios en el mercado internacional.

Una forma de medir el grado de asociación entre el precio internacional de la leche en polvo y el precio recibido por los exportadores argentinos es a través del coeficiente de correlación. Si el coeficiente es cercano a 1 o -1, las variables muestran

un fuerte grado de asociación ya sea positiva o negativa respectivamente. La Figura 35 presenta los valores de correlación para el período comprendido entre 1988 y 2004, y para las distintas etapas detalladas en los párrafos anteriores. Como era de esperar, el mayor grado de asociación entre los precios de exportación argentinos y en el mercado internacional ocurre en el período 2000-2004, siendo el coeficiente estimado de 0,8543. Por otro lado, se tiene una correlación nula en el primer período de análisis (1988-1994), con un coeficiente de correlación cercano a cero. Las diferencias en los valores de correlación estimados se explican básicamente por las distintas etapas por las cuales ha atravesado la lechería argentina.

Figura 35: Coeficientes de Correlación entre los Precios de la Leche en Polvo en el Mercado Internacional y Argentina.

Período	Coficiente de Correlación
1988-2004	0,2975
1988-1994	-0,0562
1995-1999	0,7260
2000-2004	0,8543

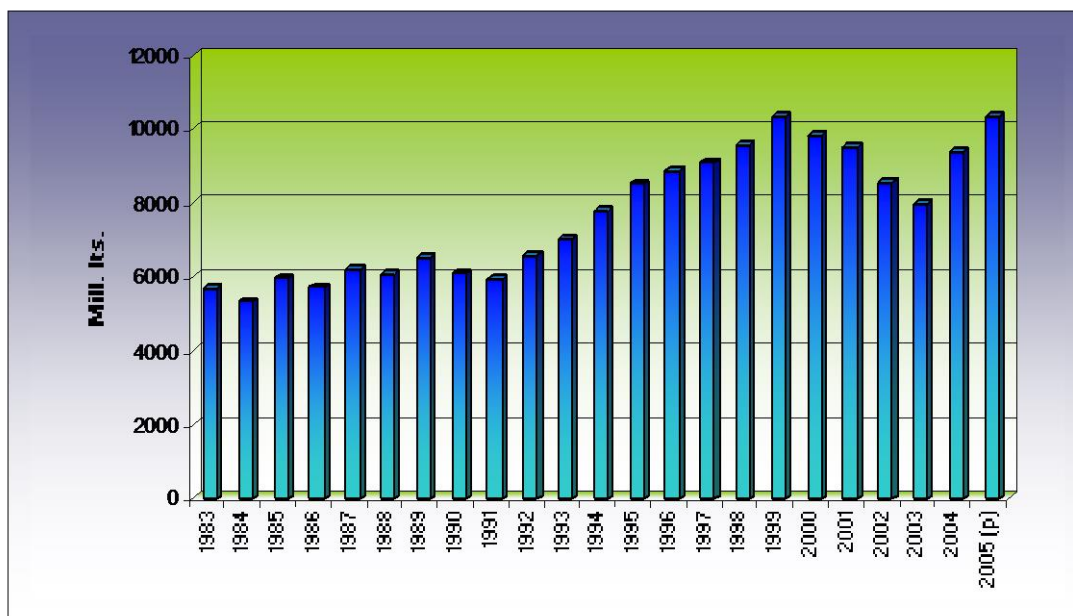
Fuente: elaboración propia.

Capítulo iv: Provisión de Leche.

iv-i- Evolución de la Producción de Leche en la Argentina.

La producción nacional de leche ha registrado un importante crecimiento en el año 2004. La producción en este año aumentó un 18% comparada con el 2003. Pronósticos para el año 2005 indican que la producción de leche a nivel nacional crecerá a un valor cercano al 7 % por sobre el valor obtenido en el 2004, alcanzando casi el valor récord de producción de 1999. La figura 36 muestra el comportamiento de la producción Argentina en los últimos 22 años.

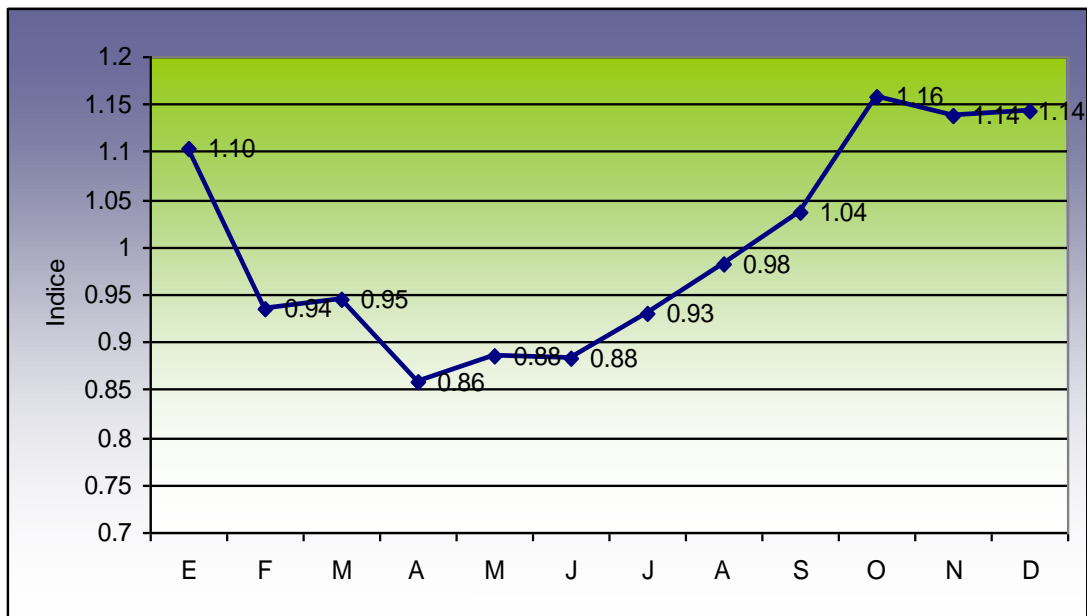
Figura 36: Producción de Leche Argentina, 1983-2004.



Fuente: SAGPyA, 2004

Como muchas de las producciones agropecuarias, la lechería en Argentina está sujeta a variaciones estacionales a lo largo del año, debido a factores biológicos y climáticos que afectan directamente la producción. Usualmente, la estacionalidad se calcula mediante números índices que resultan de los promedios mensuales durante una serie de años con respecto a un promedio anual. Los valores de los índices calculados representan el porcentaje de desviación con respecto a la media anual de producción. La figura 37 muestra la estacionalidad que presenta la producción de leche calculado a través de estos números índices. La producción crece en la primavera, siendo Octubre el mes de mayor producción, con un 16% por encima de la media anual, y decrece a la entrada del invierno, siendo abril el mes que tiene el índice más bajo, con una producción que se sitúa un 14% por debajo de la media anual.

Figura 37: Estacionalidad de la Producción de Leche

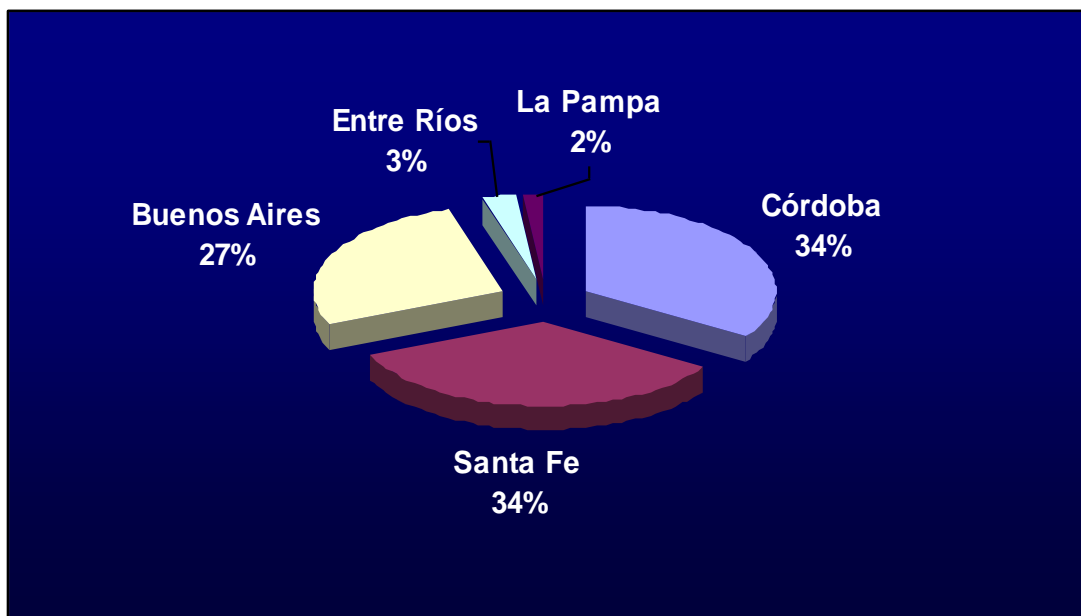


Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la SAGPyA.

Resulta importante tener en cuenta el factor estacional de la producción ya que afecta de manera directa el abastecimiento y por consiguiente la capacidad de producción de las plantas elaboradoras de productos lácteos. En el caso de la planta elaboradora de leche en polvo, se podría tener una situación en la cual durante la primavera la planta trabaje cerca de su máxima capacidad mientras que en otoño se vea reducida la capacidad de utilización de la planta.

Las principales áreas de producción de leche se encuentran en las provincias de Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe. Dentro de cada una de estas áreas podemos encontrar diferentes regiones o cuencas de producción.

Figura 38: Participación de las Principales Provincias Productoras de Leche en la Producción Total Nacional, 2004.



Fuente: SAGPyA, 2004

Aproximadamente el 95% de la producción total de leche es generada en las cuencas que se hallan en la región pampeana, más precisamente en el centro-oeste de Santa Fe, centro y sudeste de Córdoba y oeste, norte y sur de la provincia de Buenos Aires. La provincia de Santa Fe y Córdoba concentran cada una aproximadamente el 34% de la producción nacional respectivamente, Buenos Aires produce alrededor del 27%, mientras que Entre Ríos el 3% y la Pampa el 2%

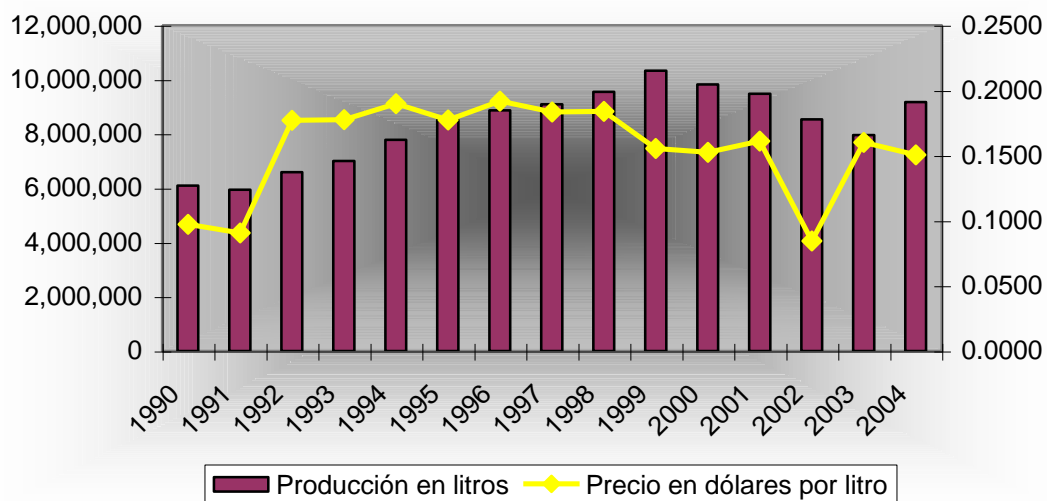
iv-ii- Evolución de los Precios.

Los precios de la materia prima leche muestran una curva que tiene variaciones a lo largo del período medido (enero de 1990 a setiembre 2005). Las causas de esas variaciones tuvieron que ver con el desenvolvimiento general de la economía del país, con los volúmenes de producción, y con la evolución de los precios tanto internos como externos, sobre todo en aquellos períodos en la Argentina fue consolidando su perfil exportador de lácteos.

En el grafico que sigue observamos cómo durante los años noventa el precio en dólares se sostuvo, mientras la producción crecía en litros. Al transitar el final de la década se produjo una caída del precio en simultáneo con el pico de producción. Para fines de los años noventa, la lechería transitaba serias dificultades como consecuencia de su creciente flujo exportador, derivado del crecimiento de la producción y la caída del consumo interno, en el marco económico de la convertibilidad, lo que dificultaba mantener competitividad para la exportación, lo que originó la caída de los precios de

la leche. Derivado de este principio de caída de precios y de falta de rentabilidad en el productor lechero, se comenzó a evidenciar una caída en los niveles nacionales de producción de leche, que tocaron piso en el año 2003, año en el que se había revertido la tendencia a la baja del precio, fundamentalmente porque la devaluación del peso frente al dólar, mejoró la competitividad en los mercados externos, lo que volvió a impulsar el crecimiento de los volúmenes producidos.

Figura 39: Comparación entre el precio de la leche en la Argentina, y el volumen de producción, 1990-2004.

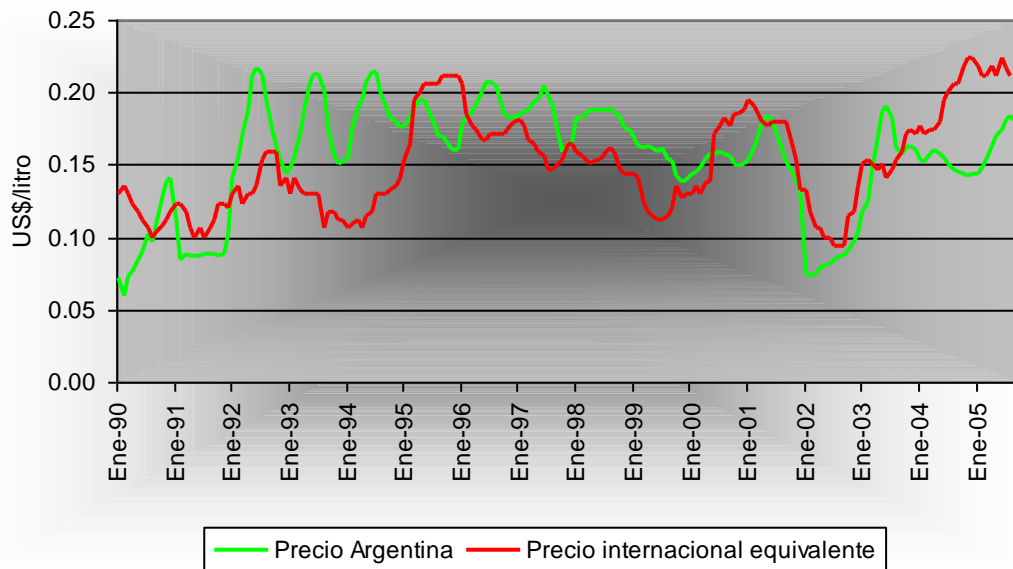


Fuente: elaboración propia en base a datos del C.I.L. y S.A.G.P.yA.

En la Figura 40 se presenta una comparación entre el comportamiento del precio de la materia prima leche en la Argentina con el precio internacional de la leche en polvo, el principal producto de exportación del país. Con este propósito, se estimó un “precio internacional equivalente” para la leche fluida, producto de restar, en concepto de costos de industrialización y comercialización, 400 dólares por tonelada al

precio internacional (precio leche en polvo entera, norte de Europa, promedio, según el USDA), y dividir por 7900 (cantidad de litros para elaborar una tonelada de leche en polvo entera), con lo que se obtuvo un precio equivalente para la leche fluida.

Figura 40: Comparación entre el precio de la leche en la Argentina, con el “precio internacional equivalente”, 1990-2005.



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico observamos cómo durante los años 90 la Argentina tuvo un precio de la leche independiente del precio internacional de la leche en polvo, como consecuencia de su baja dependencia a ese mercado y su mayor dedicación al mercado doméstico, los excedentes exportables de esos años eran menores, pero estaban en crecimiento, exportándose a Brasil preferentemente lo cual representaba prácticamente una ampliación del mercado interno, desde la política de fijación de precios. Para los primeros años del 2000, se observa una aparente correlación de precios, aunque la

misma se debe más a una mezcla de los factores como son la falta de leche, el menor poder adquisitivo interno de la población y por supuesto los precios internacionales de la leche en polvo, por ser el principal producto exportado. Mientras que para el año 2004 y 2005, se observa una curva de precios de la leche menor a la equivalente por el precio de la leche en polvo en el mercado internacional, y esto se debe a que el 25% de la leche que se produjo en el año 2004 tuvo como destino la exportación, mientras que el 75% restante se comercializa en el mercado local, el cual se encuentra limitado en el crecimiento de precios por el bajo poder adquisitivo y las políticas gubernamentales tendientes a limitar dichos aumentos.

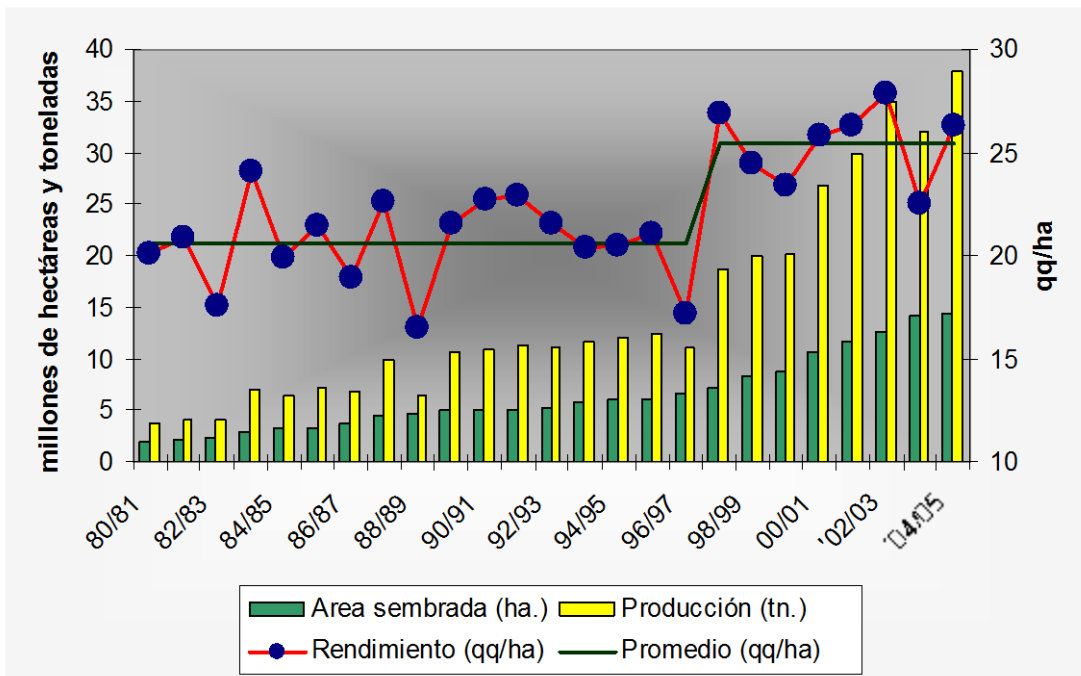
iv-iii- Competitividad con Otras Actividades.

Las explotaciones agropecuarias evalúan en forma permanente el destino más rentable de su recurso más escaso “la tierra”, la lechería tiene en la agricultura, fundamentalmente en el cultivo de soja, su mayor competidor por la tierra. La soja como cultivo tuvo fuertes cambios en la década del noventa que impulsaron los rendimientos por hectárea, en el gráfico de la Figura 41 se puede observar la evolución que tuvo este cultivo en nuestro país.

A partir del año 98/99, y con la introducción de un nuevo paquete tecnológico (fundamentalmente, soja resistente al glifosato que permiten fumigar las malezas sin afectar la planta de soja y la siembra directa), los rendimientos por hectárea de este cultivo tuvieron una importante mejora, creciendo un 24% el rendimiento promedio

desde la cosecha 1998/99 a la fecha respecto del período anterior que se encuentra graficado. Aprovechando esa mejora de rendimiento, el área sembrada creció significativamente hasta nuestros días (la cosecha 2004/05 duplicó las hectáreas sembradas respecto de la cosecha 1997/98).

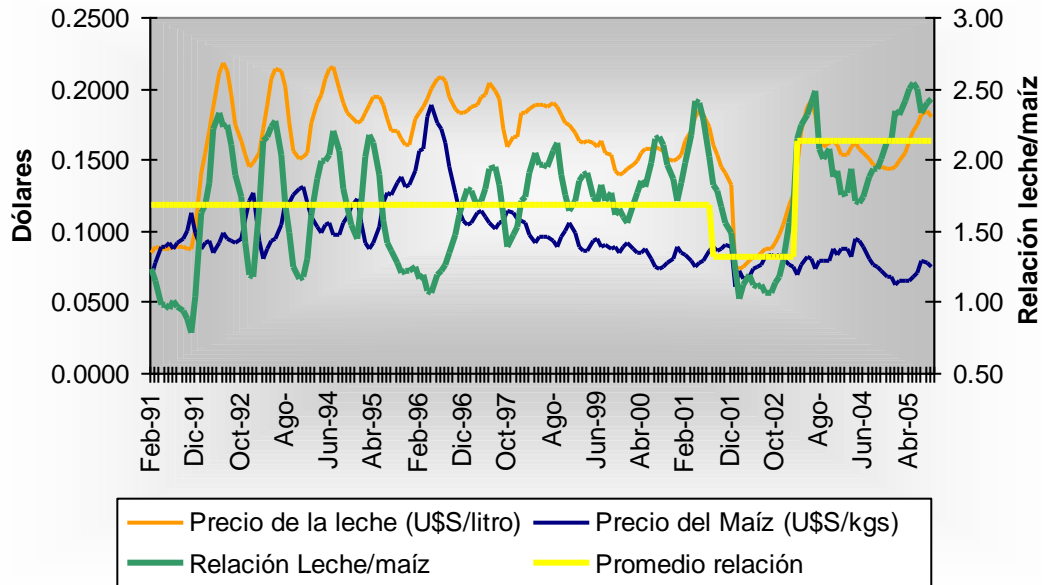
Figura 41: Evolución del área sembrada, producción nacional y rendimiento de soja.



Fuente: elaboración propia en base a datos de la S.A.G.P.yA.

El otro cultivo en importancia que produce el país es el maíz, el cual tiene respecto de la lechería un cambio fundamental versus la soja, y es que puede ser utilizado como alimentación de los planteles lecheros, lo cuál depende de la relación que en cada momento expresen el precio de la leche y el precio del maíz. El gráfico que sigue expresa esa relación de precios.

Figura 42: Evolución del precio en dólares de la leche, el maíz y la relación entre ambos. Febrero 1991 a setiembre 2005.

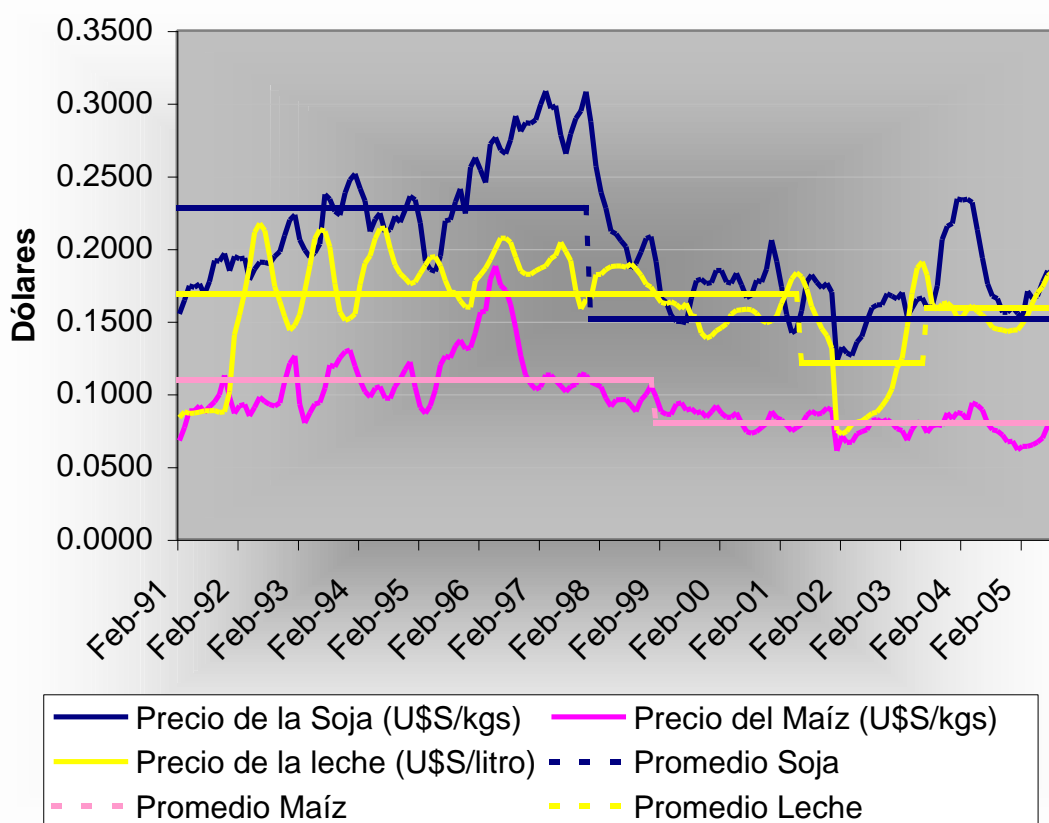


Fuente: elaboración propia en base a datos del C.I.L. y la S.A.G.P.yA.

Se puede observar en el gráfico que el precio del maíz, mantiene una tendencia de amesetamiento con leve tendencia a la baja desde mediados de la década del noventa hasta la fecha, mostrando en cambio una tendencia errática el precio de la leche, donde en los años 2001 y 2002, sufre los efectos de la crisis que vivió la lechería, y que fuera comentada con anterioridad, a partir del año 2003, el precio de la leche expresa un cambio favorable. A partir del año 2003, la relación leche / maíz alcanzó en promedio el índice de 2,13, lo cual representa una mejora del 26% respecto del período que llega hasta principios del 2001, si en cambio tomamos los últimos 12 meses graficados, el índice de relación leche / maíz alcanza los 2,33, con una mejora del 39% respecto del

período que llega hasta principios del 2001. Estas relaciones justifican económicamente la utilización del maíz como alimento para la producción de leche, versus su venta.

Figura 43: Evolución del precio de la leche, el maíz y la soja. Febrero 1991 a setiembre 2005.



Fuente: elaboración propia en base a datos del C.I.L. y la S.A.G.P.yA.

En este gráfico podemos observar la evolución desde el año 1991 a la fecha de los precios en dólares de la soja, el maíz y la leche, como también la curva de los promedios de cada una de ellas, representando distintos períodos en cada caso, los cuales fueron determinados teniendo en cuenta la tendencia y los cambios que se

producían en cada uno. En los últimos quince años la tendencia que observamos es de caída de los precios de los tres productos, reflejando la leche una recuperación luego de la profunda caída de los años 2001 y 2002. La caída en los precios en dólares, que reflejan las curvas de promedio de cada producto, al comparar el promedio del final del período graficado con el primer tramo del gráfico, son distintos (Soja 34%, Maíz 27% y Leche 6%), lo cual expresa la mayor estabilidad de precios de la leche, siempre excluyendo el período 2001/2002.

Si se compara el margen bruto por hectárea que genera la explotación lechera versus las explotaciones agrícolas dedicadas al cultivo de soja, se observan los siguientes resultados.

Figura 44: Márgenes Brutos de Soja, según rendimientos probables.

“El precio considerado fue de \$ 50 el quintal (q) y los cálculos corresponden para tierra propia”

<u>Rendimiento.</u>	<u>Margen Bruto</u>
20 q	438
25 q	648
35 q	1,072
40 q	1,282

Fuente: Cuentas Lecheras, INTA – octubre 2005.

En este cuadro se expresa el margen bruto que tendría en la actualidad el cultivo de Soja, considerado para distintos niveles de rendimiento por hectárea, recordemos que en la figura 41 se muestra como promedio nacional un rendimiento

promedio de 25 quintales por hectáreas, los rendimientos que superan esa media son posibles en áreas con regularidad pluvial además de un uso adecuado de la rotación del suelo y la fertilización del mismo.

En la figura que sigue, se expresa el margen bruto que obtienen los distintos agrupamientos de tambos, es decir los de alta, media y baja productividad.

Figura 45: Márgenes Brutos del Tambo, según los niveles de rendimiento de cada agrupamiento.

“Los márgenes de tambo están tomados sobre superficie vaca total. El precio considerado fue de \$ 0,44 por litro (promedio últimos 12 meses) ”

<u>Agrupamiento</u>	<u>Productividad lts/Ha.</u>	<u>Margen Bruto \$/Ha.</u>
Alto	8,596	2,282
Medio con concentrado	6,034	1,576
Medio con pasto	4,755	1,280
Bajo	2,774	666

Fuente: Cuentas Lecheras, INTA – octubre 2005.

En la Figura 46 que sigue, se relacionan ambos márgenes brutos de tal manera de verificar cómo se comporta la rentabilidad a distintos niveles de rendimiento de la soja por hectárea, versus distintos niveles de productividad por hectárea en las explotaciones tamberas. Lo cual permite decidir el destino del recurso tierra, a la actividad económicamente más rentable. Si por ejemplo se toma el rendimiento promedio nacional de 25 quintales por hectárea en la siembra de soja, la rentabilidad que se obtiene con un tambo del segmento de alta productividad es de 3,5 veces mayor que el que se obtiene con la soja. Basados en ésto, se puede ver coloreados en amarillo

las intersecciones donde es indistinto la siembra de soja o la explotación tambera, y es para el segmento de tambos medio con dieta basada fuertemente en pasto, si logran un rendimiento de 40 quintales por hectáreas en soja, y para el segmento de tambo de bajo rendimiento, si el rendimiento obtenido en el cultivo de la soja es del promedio nacional de 25 quintales por hectáreas, mientras que es favorable a la siembra de soja el segmento de tambos de baja productividad que pueden reemplazar esa actividad con el cultivo de soja con rendimientos superiores a los 25 quintales por hectárea de media nacional. Para las restantes posiciones de comparación es claramente más rentable el tambo que la siembra de soja.

Figura 46: Índice de Competitividad relativa entre el Tambo y la Soja.

“Los índices surgen del cociente entre el margen bruto del tambo y el margen bruto de la soja ”

Soja	Tambo			
	Alto	Medio con concentrado	Medio con pasto	Bajo
20 q/Ha	5.21	3.60	2.92	1.52
25 q/Ha	3.52	2.43	1.98	1.03
35 q/Ha	2.13	1.47	1.19	0.62
40 q/Ha	1.78	1.23	1.00	0.52

Fuente: Cuentas Lecheras, INTA – octubre 2005.

Si bien los datos son favorables a la lechería, ésta debe continuar en un proceso de mejora que permita capturar una mayor productividad por hectárea, medida en sólidos (materia grasa y proteínas), los cuales aumentan los rendimientos en la producción industrial de leche en polvo y queso. Los objetivos que se deben imponer

son alcanzar a los países líderes (fundamentalmente Nueva Zelanda), que además es el principal proveedor mundial de leche en polvo, es decir un claro competidor de la Argentina en ese mercado. Lograr mejoras en este aspecto repercutirán favorablemente en la rentabilidad de las explotaciones tamberas, como de toda la cadena láctea.

Figura 47: Comparación entre la escala y la productividad de tambos en Argentina, Australia y Nueva Zelanda.

Indicadores	Unidad	Argentina (StaFe/Cba.)	Australia (Victoria)	Nueva Zelanda
-Tamaño	vacas totales	130	197	272
-Tamaño	kg. sólidos / año	33.700	75.700	89.700
-Productividad	kg. sólidos / ha vt / año	300	330	888

Fuente: para Australia y Nueva Zelanda, ABARE, para Argentina INTA EEA Rafaela.

Capítulo v: Los Costos del Negocio de Leche en Polvo en la Argentina.

En este capítulo se tratará todo lo referente a los costos relacionados con el negocio de leche en polvo en la Argentina, para ello utilizaremos la teoría de Costeo Variable, es decir se identifican aquellos costos que varían en un ciento por ciento con el volumen operado (costos variables), de aquellos costos que permanecen fijos o semifijos y que tienen que ver con la disponibilidad de capacidad de elaboración por ejemplo (costos estructurales).

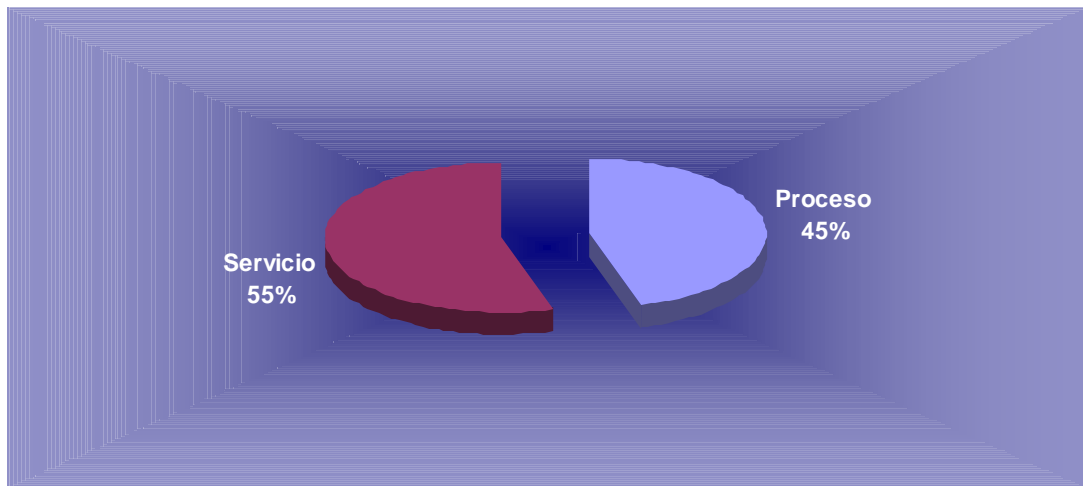
Para el presente trabajo se segmenta el análisis en tres secciones, la primera que refiere a los costos estructurales de producir leche en polvo, es decir aquellos costos relacionados con la disponibilidad de capacidad de elaboración (los costos estructurales industriales); en segundo término se abordan los costos variables de producción y comercialización de leche en polvo, es decir todos aquellos costos que demanda la elaboración y comercialización de cada tonelada de leche en polvo. Por último se tratarán los costos impositivos asociados a la exportación de leche en polvo, referenciando a las políticas de retenciones y reintegros vigentes.

v-i- Costos de Estructura de Producción de Leche en Polvo.

Tal como se indicara precedentemente, en esta sección se abordará el análisis de los costos estructurales de producir leche en polvo, referenciado a una planta de capacidad media de las instaladas en el país, de tal forma de expresar la competitividad

que la misma posee, como reflejo medio de la Argentina, sabiendo que las empresas que poseen plantas de mayor porte pueden contar con ventajas en dilución de costos de estructura, e inversamente las empresas que son titulares de equipos de producción menores al citado en este trabajo.

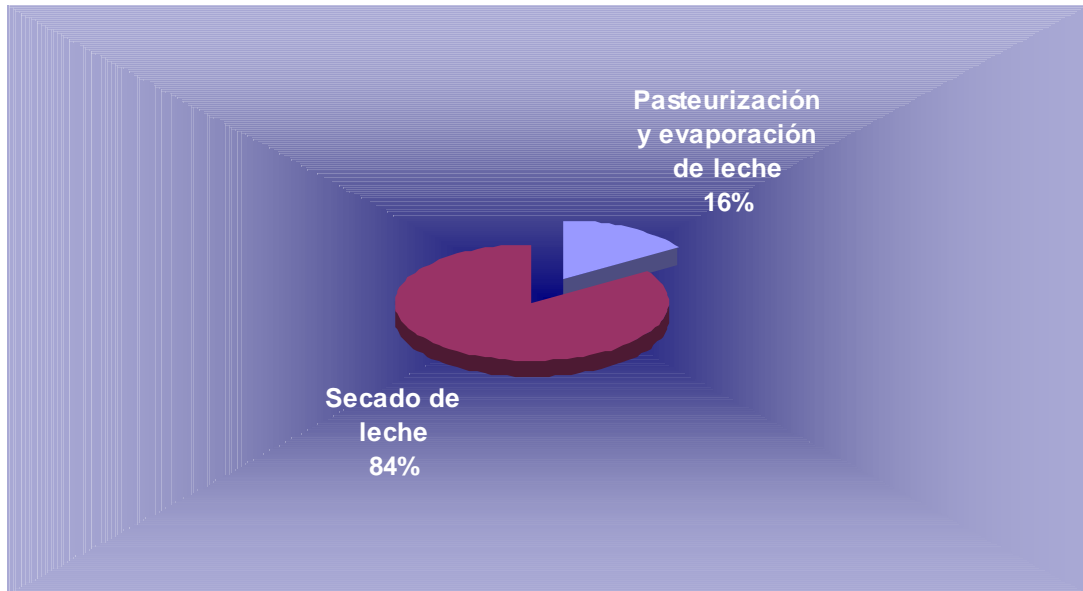
Figura 48: Composición de los Costos de Producción de Leche en Polvo, en Proceso y Servicios. Promedio mensual noviembre 2004 a Octubre 2005.



Fuente: elaboración propia en base a datos de SanCor C.U.L.

Como podemos observar en la figura anterior los costos estructurales de una planta industrializadora de leche en polvo, es decir aquellos que no varían con el nivel de actividad, sino que existen en la medida que la planta esté en condiciones operativas de producir, se dividen en el Proceso de elaboración (45% del costo total), y los Servicios necesarios para la elaboración (55% del costo total).

Figura 49: Composición por Actividad de los Costos de Proceso en la Producción de Leche en Polvo. Promedio mensual noviembre 2004 a Octubre 2005.

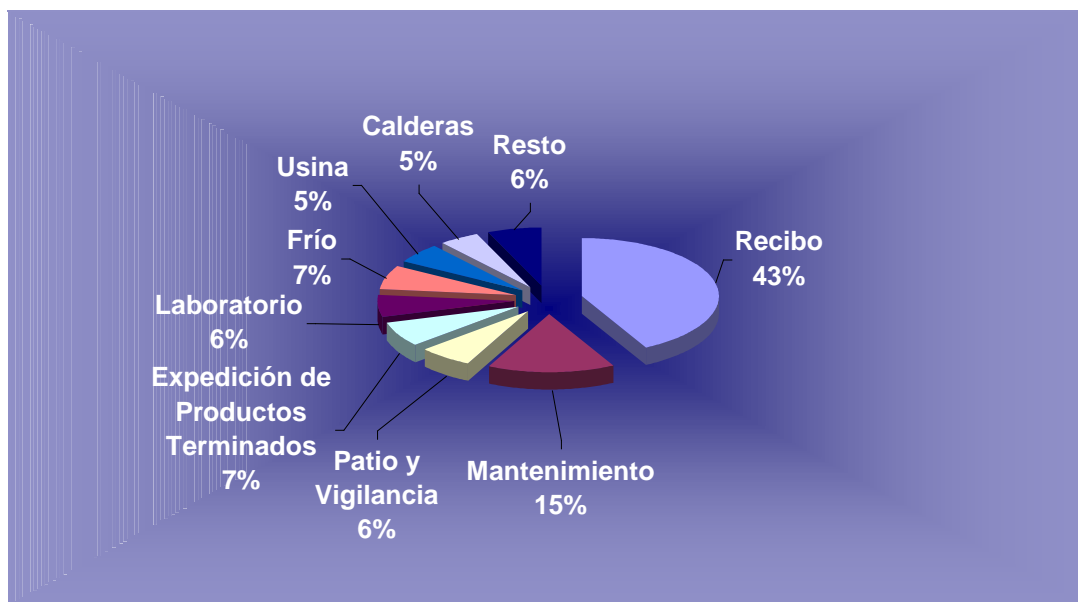


Fuente: elaboración propia en base a datos de SanCor C.U.L.

Dentro del Proceso de elaboración se encuentran dos actividades, a- Pasteurización y evaporación de leche que insume el 16% de los costos de proceso; y b- Secado de leche, que absorbe el restante 84% del total de costos de proceso.

Por su parte los Servicios a la producción que totalizaban el 55% de los costos totales, se componen de las actividades graficadas en la Figura 50, donde se puede percibir la importancia relativa que los mismos tienen. Recibo de leche de tambo y Mantenimiento son las dos actividades de servicios más importante desde los costos, totalizando ambas el 58% del total de servicios, el resto de las actividades se muestran en una participación relativa pareja, alrededor el 6/7%.

Figura 50: Composición por Actividad de los Costos de Servicios en la Producción de Leche en Polvo. Promedio mensual noviembre 2004 a Octubre 2005.

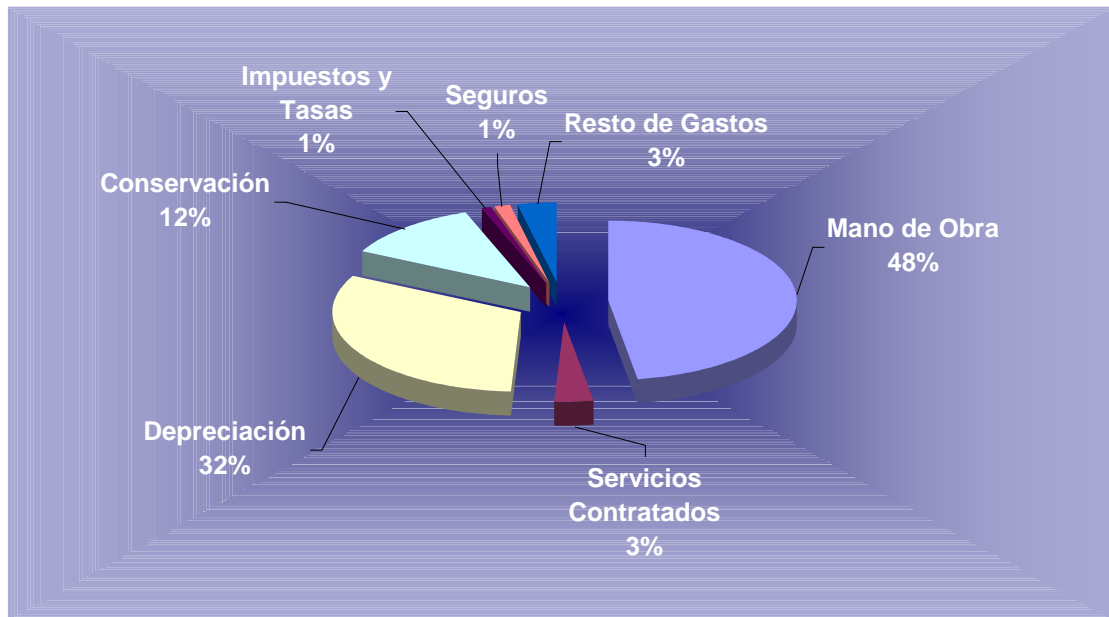


Fuente: elaboración propia en base a datos de SanCor C.U.L.

Si por su parte se analizan los costos, desde la naturaleza de los mismos, y tomando el ciento por ciento de los costos estructurales de producción, se puede observar en la Figura 51, que mano de obra representa prácticamente el 50% de los costos en que se incurre, lo cual pone de manifiesto la importancia relativa de este factor, desde dos puntos de vista, uno la generación de empleo y otra la sensibilidad a las variaciones de costos que pueda sufrir. En segundo término se ubica la depreciación con el 32% de participación en los costos totales, lo cual pone de manifiesto la importancia desde la inversión que la actividad demanda. En tercer término se ubica el gasto de conservación, necesarios para mantener programas

ajustados de producción sin alteraciones, mientras que el resto de los rubros tienen incidencias bajas en el total de costos.

Figura 51: Composición por Naturaleza de los Costos Totales de Producción de Leche en Polvo. Promedio mensual noviembre 2004 a Octubre 2005.



Fuente: elaboración propia en base a datos de SanCor C.U.L.

Por su parte los costos estructurales de comercialización en el mercado externo, no son expuestos, porque son diferentes por empresas, donde algunas de ellas cuentan con Departamentos de Comercio Exterior o Compañías propias que comercializan sus productos en el exterior, mientras que otras empresas elaboradoras, realizan su comercialización a través de Agencias Globales de Comercialización de Commodities. No obstante las diferentes formas de estructurarse para exportar, los costos estructurales son significativamente menores a los costos estructurales de producción.

v-ii- Estructura de Costos Variables para la Producción y Comercialización de Leche en Polvo.

Tal como se citara, al basar el análisis de costo en la teoría de Costeo Variable, en esta sección se tratará la composición de los costos variables para la producción y comercialización de leche en polvo en el mercado externo.

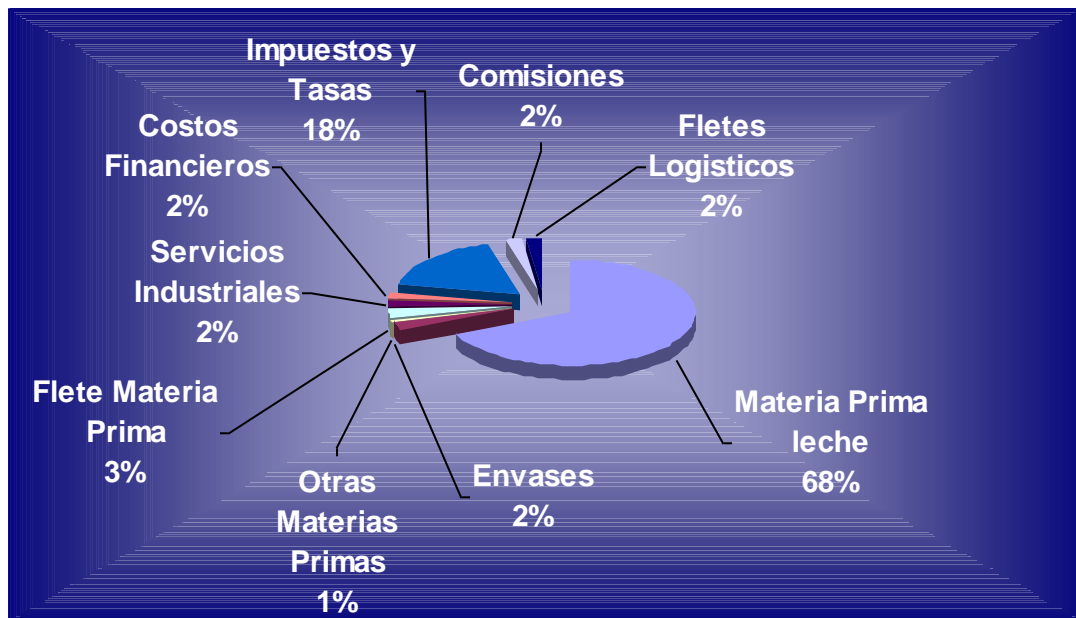
En primer término se citan los costos variables de producción, los cuales se componen de la siguiente manera: a- materia prima leche, el ciento por ciento de los costos compra de leche son tratados como costos variables; b- flete recolección de materia prima leche en los tambos y entrega en la planta industrializadora; c- envases, aquí se registran los costos de las bolsas de papel, donde se envasa la leche en polvo exportación en bolsas de 25Kgs. además de los pallets de madera donde se estiban las bolsas; d- otras materias primas, como por ejemplo los complejos vitamínicos que habitualmente se adicionan a las leches en polvo; e- servicios industriales, en los cuales se resume la porción variable de los servicios de producción como son energía eléctrica, combustible para la generación de calor, etc.

En segundo término se citan los costos variables de comercialización y logísticas, como son: a- impuestos y tasas, donde se refleja básicamente las retenciones que se aplican a la exportación de estos productos; b- comisiones, en los casos en que se utilizan los servicios de un tercero para contactar a un comprador; c- fletes de entrega del producto en puerto sobre el buque , los que pueden ser ferroviarios o

automotor, si la operación es FOB, si en cambio fuera CIF, se debe adicionar los costos de flete marítimo y seguros de la carga; d- otros costos que se vinculan al transporte y entrega del producto como son seguros o custodias.

Por último se deben considerar los efectos económicos, que tiene el financiar tanto los stock de productos terminados, como los plazos de cobro a los clientes, para los cuales se considera como un costo variable: el costo del dinero por el espacio de tiempo que demandan esas dos actividades.

Figura 52: Composición relativa de cada uno de los costos variables de producir y comercializar Leche en Polvo Entera. Promedio mensual noviembre 2004 a Octubre 2005.



Fuente: elaboración propia en base a datos de SanCor C.U.L.

En la Figura 52 se observa claramente el peso preponderante que la materia prima leche tiene (68%) y los impuestos y tasas (18%), totalizando ambos el 86% del total de costos variables. El 14% restante de costos se encuentra atomizado en 7 rubros, todos ellos con baja participación relativa.

v-iii- Efectos de los Costos Impositivos para Exportar.

Un apartado especial, requiere el análisis de los efectos impositivos (retenciones y reintegros a la exportación), por su impacto en la competitividad de la actividad exportadora. En este sentido durante este último año el Poder Ejecutivo Nacional, emitió dos decretos que modificaron sustancialmente el escenario de la exportación de leche en polvo: a- Resolución 406/2005 -de julio de 2005- “Incrementétese transitoriamente el derecho de exportación aplicable a determinadas mercaderías comprendidas en posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del Mercosur”: la cual en su artículo 1° establece el incremento transitorio al quince por ciento (15%), el derecho de exportación aplicable a un conjunto de mercaderías entre las cuales se encuentra la Leche en Polvo, el efecto fue pasar del 5% vigente anteriormente al 15% actual. La resolución preveía una revisión a los 90 días, la cual no reflejó ningún cambio sobre la resolución inicial, la vigencia es por 180 días, donde se daría una nueva revisión determinando en dicho momento la continuidad o no de la medida; y b- Resolución 616/2005 –de noviembre de 2005- “Fíjase en el Cero por Ciento (0%) el nivel del reintegro a la exportación asignado a determinados productos comprendidos en posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del Mercosur”,

esta resolución implica un efecto económico negativo que para el caso de la leche en polvo entera en bolsas de 25 kgs, significa pasar del 3,4% de reintegro vigente hasta la fecha de emisión de la presente resolución al 0% de reintegro en la actualidad.

Ambas medidas fueron fundadas por el Poder Ejecutivo Nacional, en la necesidad de mantener la estabilidad de precios internos de tal manera de no afectar el poder adquisitivo de los sectores con menos ingresos, basados en la interpretación que las favorables condiciones del mercado internacional produjeron un aumento de los precios de la materia prima leche, fundamentalmente impulsado por la competencia que privilegiaba la exportación, lo que obligaba al aumento de los precios internos, y la generación de inflación.

El participar en el comercio mundial de commodities, como lo es con la leche en polvo, demanda de ventajas en costos respecto del resto de oferentes a este mercado, la Argentina en este sentido impone una mayor carga a los exportadores nacionales, lo cual les afecta la competitividad, el resto de los principales oferentes tienen en este sentido políticas diferentes, la Unión Europea mantiene subsidios a las exportaciones agropecuarias, entre las que se incluyen las de lácteos, y Oceanía (Nueva Zelanda y Australia), que no cuentan con subsidios pero tampoco con cargas adicionales que le resten competitividad.

En la Figura que sigue, se cuantifica el efecto que tuvo el aumento de las retenciones a la exportación, como también el efecto que produjo la quita de los reintegros.

Figura 53: Efecto del cambio de política en reintegros y retenciones en leche en polvo entera en bolsa de 25 Kgs, datos en dólares.

	<u>Situación Actual</u>	<u>Situación Modificada</u>
Precio U\$S Tn	2,239	2,239
Rendimiento Lts/Kgs	7.93	7.93
Ingreso por Litro de Leche U\$S	0.2823	0.2823
Reintegros		0.0096
Retenciones	0.0423	0.0141
Ingreso + Reintegros - Retenciones	0.2399	0.2778
Diferencia		0.0378

Fuente: elaboración propia.

En la columna “Situación Actual”, se refleja el efecto de 0% de reintegros y 15% de retenciones para leche en polvo entera en bolsas de 25 kgs., mientras que en la columna “Situación Modificada”, reflejamos el efecto de reestablecer el 3,4% de reintegros y reducir las retenciones al 5%. La diferencia que arrojan ambos cálculos es de U\$S 0,0378 por litro de leche destinado a este producto / mercado, lo cual en pesos representa \$ 0,112 por litro de leche, es decir un 25% del precio tomando como referencia en la Figura 45: “Márgenes Bruto del Tambo, según los niveles de rendimiento de cada agrupamiento”, del capítulo iv.

Capítulo vi: Análisis Competitivo.

vi-i- Evolución de la Oferta y la Demanda.

De acuerdo a las últimas proyecciones de mediano plazo de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (en adelante OCDE) y de la FAO (Agricultural Outlook 2005/2014), el aumento generalizado de los ingresos, tanto en los países miembros de la OCDE como en los no pertenecientes a esta organización, el crecimiento demográfico moderado y una inflación poco elevada conllevarán mayores rentas por habitante y, por lo tanto, la extensión del consumo en el mundo entero.

Además, en el caso de las naciones extra-OCDE, la creciente urbanización y los cambios en los patrones de alimentación -con una tendencia hacia la diversificación de la dieta que implica un interesante aumento de la demanda de productos de alto valor agregado- abren excelentes oportunidades para los lácteos.

Según la organización, salvo en el caso de la leche en polvo descremada, la tasa de crecimiento del consumo total se proyecta a superar el crecimiento vegetativo, incluso en las economías de bajos ingresos, lo cuál significa que se registrarán recuperaciones de los consumos per cápita.

A nivel general, la mayor tasa de crecimiento del consumo se dará en la leche en polvo entera (+2%), por encima de la de quesos y manteca, en tanto que el consumo de leche en polvo descremada disminuirá casi 1%.

Se espera que en los países no pertenecientes a la OCDE el consumo tenga una evolución mucho más favorable que en los países miembros, especialmente en lo referido a leche entera en polvo y, en menor medida, a leche descremada en polvo (ver Figura 54). Debe tenerse en cuenta que estas naciones en desarrollo son las más pobladas del planeta, las que registrarán un mayor crecimiento vegetativo y en las que se prevé que el aumento de los ingresos sea más vigoroso en los próximos años (particularmente en Asia y América Latina).

Figura 54: Tasa promedio anual de crecimiento de la producción y el consumo total de leche en polvo, 2004-2014

	PRODUCCION		CONSUMO	
	Entera	Descremada	Entera	Descremada
OCDE	+ 1,2%	- 1,3%	- 0,3%	- 2,5%
Extra OCDE	+ 3,4%	+ 2,5%	+ 2,6%	+ 1,3%
Total	+ 2,0%	- 0,5%	+ 2,0%	- 0,9%

Fuente: OECD-FAO Agricultural Outlook: 2005-2014.

En los mercados más maduros de la zona de la OCDE, donde los ingresos son elevados y las necesidades alimenticias básicas están más que satisfechas desde hace tiempo, los consumidores están intensificando su búsqueda de variantes en sus dietas, con mayor énfasis en posibles nuevos “gustos” y en la “conveniencia”, habida cuenta de que una creciente proporción de los alimentos que ingieren son preparados fuera del hogar. En este caso se prevé que el incremento en el consumo será tan sólo moderado y se verificará únicamente en quesos, con mermas en las leches en polvo, especialmente en la descremada.

A nivel global, se espera que la producción mundial de leche en polvo entera crezca a una tasa similar a la del consumo; en tanto que en leche en polvo descremada la producción disminuirá, aunque a una tasa algo menor que la registrada en el consumo. Como sucederá con la mayoría de los otros productos agroalimenticios, el grueso del incremento de la producción se concentrará en las economías de los países no pertenecientes a la OCDE. De hecho, para 2014 la producción de leche en polvo entera en estos países igualará a la del conjunto de países de la OCDE; mientras que como resultado del fuerte aumento previsto para la leche en polvo descremada, el porcentaje de la producción de las naciones extra-OCDE se incrementará más de un 30%, alcanzando en 2014 casi un cuarto del total mundial.

Figura 55: Evolución de la participación de los países extra-OCDE
en el consumo y producción mundiales, período 2004-2014

	CONSUMO			PRODUCCIÓN		
	2004	2014	Variación	2004	2014	Variación
L. en Polvo Descremada	38%	47%	24%	17%	23%	32%
L. en Polvo Entera	77%	82%	6%	46%	50%	9%

Fuente: Dir. de Industria Alimentaria sobre la base de OECD-FAO
Agricultural Outlook: 2005/2014.

En cuanto al comercio mundial de productos lácteos en general, éste sigue representando una pequeña fracción de la producción mundial de leche (aproximadamente el 8%). Se espera un leve aumento de las importaciones globales de aquí a 2014. Se observa un creciente comercio de leches en polvo, más llamativo en la entera, tendiente a satisfacer las necesidades de seguridad alimentaria de algunos países de África o bien los requerimientos para el procesamiento en determinados mercados asiáticos.

Por el lado de las exportaciones, la situación de los productos lácteos es algo diferente a la observada en granos y carnes: la Unión Europea y Nueva Zelanda, países pertenecientes a la OCDE, siguen dominando el mercado. No obstante, se pronostica que en los años venideros el peso de la Unión Europea se irá reduciendo, en tanto que Nueva Zelanda fortalecerá su posición competitiva. En este punto de su análisis el

organismo menciona que la presencia de Argentina como creciente proveedor de leche en polvo entera podría desafiar, eventualmente, el liderazgo de la nación oceánica. También se consigna que nuestro país, junto con algunos de Europa del Este, podría emerger como exportador relevante de leche en polvo descremada.

Por su parte, en sus proyecciones 2005-2014, el Instituto de Investigación de Política Agrícola y Alimentaria (en adelante FAPRI, por sus siglas en inglés), estima que el comercio mundial de leche en polvo entera crecerá a un ritmo del 1,5% anual entre 2004 y 2014. Entre los importadores netos, el ente pronostica que Malasia incrementará sus compras a una tasa del 3,5% anual hasta 2014, convirtiéndose en el principal importador, desplazando a China. El gigante asiático reducirá sus compras a un ritmo del 1,4% anual y quedará relegado al 2º lugar. Este fenómeno se explica por el fuerte aumento de su producción doméstica y por la sustitución paulatina por parte de los consumidores –conforme mejora su situación económica- de la leche en polvo reconstituida por la leche fresca. México se consolidará como 3er destino mundial y sus importaciones crecerán a una tasa anual del 1,2% en el período de la proyección. Además, se prevé que Brasil, otrora un activo importador del commodities, se transformará en el corto plazo en exportador neto.

Con respecto a la evolución esperada de los precios internacionales de la leche en polvo entera, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) realiza estimaciones a largo plazo de precios mundiales de distintos commodities, para el caso de la leche en polvo, esta institución tiene publicado predicciones de precio hasta el año 2014. Por otro lado, el Instituto de Investigación de

Política Agrícola y Alimentaria (FAPRI), en los Estados Unidos, también ofrece predicciones de precios para los principales commodities que se comercializan internacionalmente hasta el año 2013. Por consiguiente, la Figura 56 expone los valores de precios publicados por estos dos organismos internacionales, la diferencia entre ambos y el promedio.

Figura 56: Comparación de Predicciones de Precios de Leche en Polvo Entera: OCDE y FAPRI, 2005-2014

Año	FAPRI (Dol/Ton)	OCDE (Dol/Ton)	Variación FAPRI Vs. OCDE (%)	Promedio FAPRI y OCDE (Dol/Ton)
2005	1.781	1.815	-1.9%	1,798
2006	1.763	1.771	-0.5%	1,767
2007	1.774	1.761	0.7%	1,768
2008	1.793	1.797	-0.2%	1,795
2009	1.813	1.816	-0.2%	1,815
2010	1.842	1.847	-0.3%	1,845
2011	1.877	1.860	0.9%	1,869
2012	1.895	1.872	1.2%	1,884
2013	1.897	1.871	1.4%	1,884
2014	n/d	1.874	-	1,874

Fuente: elaboración propia en base a datos de FAPRI y OCDE.

Las diferencias entre las predicciones de ambos organismos son mínimas (+- 2%). En la realidad hoy podemos decir que el precio que se obtiene para el año 2005 es mayor, ubicándose en los U\$S 2.200 la tonelada.

vi-ii- La Competitividad desde una Perspectiva Sectorial.

La lechería nacional vivió diferentes ciclos, los que se vieron marcados por características especiales en cada uno de ellos, en la figura siguiente se expresan esas características.

Figura 57: Caracterización Cualitativa de los Ciclos Lácteos en la Argentina.

Período/Subperíodo	Dinámica Macroeconómica	Dinámica Sectorial	Comentarios Generales
PERÍODO 1980-86 Crecimiento reducido	Tipo de cambio apreciado hasta 1982. Alta variabilidad posterior. Inestabilidad macroeconómica. Inflación	Culminación etapa descendente del ciclo anterior, leve crecimiento promedio a partir de 1982. Precios al Productor con aumento. Excedentes de producción disminuyendo hacia el final	Difusión de modernas tecnologías en la producción primaria e industrial. Formación de los precios: precio base y excedente. Desarrollo de los servicios de extensión de las usinas al tambo. Fomento de las exportaciones (subsidios de La Fopal), con precios internacionales muy bajos. Ensayos de autorregulación sectorial.
Subperíodo: 1987-1991. Agudización del ciclo y nuevo marco regulatorio sectorial.	Hiperinflación, caída del salario real y del consumo interno. Aumento tipo de cambio real.	Fuerte caída del consumo; generación de excedentes exportables. Caída de precios al productor, alargamiento plazos de pago. Ley de lechería, COCOPOLE, FOPAL.	
PERÍODO 1991-98 Crecimiento sostenido con aumento de exportaciones.	Desregulación, convertibilidad, privatizaciones, apertura comercial, Estabilidad macroeconómica, aumento del consumo. Mercosur. Impacto de la globalización.	Desaparición del ciclo. Período transitorio inicial con déficit de balanza comercial sectorial. Aumento de la producción, el consumo interno y las exportaciones (Brasil). Fuertes inversiones en el sector primario e industrial. Hasta 1994 mejora el precio relativo del productor respecto a la industria (IPM), luego disminuyendo	Formas privadas de articulación intersectorial. Importantes innovaciones tecnológicas, logísticas y organizacionales en la producción primaria y la industria. Ventajas en la integración Mercosur. Nueva oleada de inversiones, compra de empresas y alianzas estratégicas. Consolidación de la Distribución

Período/Subperíodo	Dinámica Macroeconómica	Dinámica Sectorial	Comentarios Generales
PERÍODO 1999-2001 Resurgimiento del ciclo	Profundización de la crisis interna: desocupación, caídas del consumo. Leve ajuste deflacionario del tipo de cambio real. Devaluación del Real (Brasil)	Caída del consumo y de los precios. Disminución de la producción. Excedentes colocados hasta el 2000 con precios internacionales bajos. Caída del precio relativo al productor.	Endeudamiento primario e industrial. Aumento de las tensiones intersectoriales. Crecimiento de los circuitos marginales.
PERÍODO 2002 – al presente	Fin de la convertibilidad y devaluación desordenada. Default interno y externo. Crisis bancaria y crediticia. Inflación, tasa de cambio real con fuertes oscilaciones hasta segundo semestre 2002. Caída importante del poder	<u>Primera Parte:</u> Continúa la caída del consumo interno y la producción. Salida de tambos, caídas de productividad aumento de capacidad ociosa industrial. Expansión de la actividad de los circuitos marginales. Recuperación precios internacionales impulsando salida exportadora. Precio al productor con recuperación lenta. <u>Segunda Parte:</u> Se recuperan los niveles de producción, previéndose para el año 2005, igualar el récord del año 1999. Se recupera fuerte el precio a productor. La	Beneficios de la pesificación de deudas internas. Fuerte competencia de la agricultura (soja). Caída de la relación de precios producto / insumos (leche / maíz). Disputa de la industria por la captación de tambos. Negociaciones

	adquisitivo.	Exportación es el motor del crecimiento. Acuerdos de precios en el mercado interno. Aumento de retenciones y quita de los reintegros.	sectoriales (Mesas Interprovinciales y Nacional de Lechería).
--	--------------	--	---

Fuente: SAGPyA. Los ciclos en el complejo lácteo argentino, Análisis de políticas lecheras en países seleccionados. Mayo 2003. Agregados propios.

Si todos los sectores que integran la cadena láctea, alinean sus intereses detrás de un proyecto común, La Lechería Nacional puede desempeñarse competitivamente en una categoría altamente comoditizada como la leche en polvo entera. Cada uno de los actores de la cadena láctea tienen intereses que deben ser compatibilizados detrás de una política lechera nacional: a- El Estado espera poder tener un abastecimiento de productos lácteos en el mercado doméstico a precios razonables que no produzcan inflación y permitan la accesibilidad de la mayor parte de los sectores de menores recursos; b- Los Productores Tamberos, que esperan buenos precios por su producción y estabilidad de las variables de tal manera de poder invertir bajo riesgos razonables; c- Las Industrias, que esperan estabilidad en las políticas asociadas, de tal forma de invertir y administrar carteras de negocios a riesgos razonables.

Si se tomara la predicción de precios para el periodo 2005-2014, y se determina el monto que resulta de restar al precio los costos variables y estructurales por litro de leche elaborado considerando una utilización plena de la planta industrial, el mismo

refleja la disponibilidad para abonar materia prima leche, los costos estructurales de comercialización (de baja significatividad) y la rentabilidad empresaria.

Figura 58: Determinación de la posible evolución futura de los resultados por producir y comercializar leche en polvo entera en el mercado externo, 2005-2014.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Precio U\$S Tn	2,200	1,767	1,768	1,795	1,815	1,845	1,869	1,884	1,884	1,874
Ingreso por Litro de Leche U\$S	0.2774	0.2228	0.2229	0.2263	0.2288	0.2326	0.2356	0.2375	0.2375	0.2363

Costos Variables sin Materia Prima Leche y	0.0480	0.0480	0.0480	0.0480	0.0480	0.0480	0.0480	0.0480	0.0480	0.0480
Costos de Estructura de Producción Retenciones (15%)	0.0416	0.0334	0.0334	0.0339	0.0343	0.0349	0.0353	0.0356	0.0356	0.0354

Resultado para pagar Materia Prima Leche, Resto de Gastos y Rentabilidad Empresaria.	0.1878	0.1414	0.1415	0.1444	0.1465	0.1498	0.1523	0.1539	0.1539	0.1529
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Reintegros (3,4%) Retenciones (5%)	0.0094	0.0076	0.0076	0.0077	0.0078	0.0079	0.0080	0.0081	0.0081	0.0080
	0.0139	0.0111	0.0111	0.0113	0.0114	0.0116	0.0118	0.0119	0.0119	0.0118

Resultado para pagar Materia Prima Leche, Resto de Gastos y Rentabilidad Empresaria. CORREGIDO	0.2250	0.1713	0.1714	0.1747	0.1772	0.1809	0.1839	0.1858	0.1858	0.1845
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente: elaboración propia.

En la figura se puede observar cómo una política orientada a la exportación que retome los reintegros y las retenciones a valores anteriores (5%), fortalece la competitividad de la lechería, mejorando el resultado para pagar materia prima leche, resto de gastos y la rentabilidad empresaria en el orden de los US\$ 0,03 por litro de leche. Además de esta importante medida, el resto de los sectores de la cadena láctea deben trabajar en ganar más ventajas competitivas en costos, para lo cual es clave un trabajo con los productores tamberos que permita incrementar la producción de sólidos por hectáreas, teniendo como objetivo valores logrados en otros países como por ejemplo Nueva Zelanda (ver Figura 47), lo cual redundaría en un mayor ingreso por hectárea mejorando la rentabilidad por esa unidad de medida, una mejora en la producción de sólidos por hectárea, tiene beneficios accesorios en otros costos vinculados a esta actividad, como son los costos de recolección y transporte de leche, como también una mejora en los rendimientos industriales de producción de leche en polvo. De parte de los Industriales, es necesario avanzar en inversiones en Plantas procesadoras de mayor porte que permitan mejorar la productividad de la mano de obra, 48 % del costo total de producción de leche en polvo (Figura 51). Otras áreas de mejoras de costos están vinculadas con los servicios, nos estamos refiriendo al transporte del producto a las terminales portuarias, donde el ferrocarril es un medio más económico y seguro que el automotor, pero aún con escasa inserción en esta actividad; otro factor que genera ahorros de costos es el aprovisionamiento de gas natural comprimido (GNC) a las plantas industriales elaboradoras de leche en polvo, este combustible es significativamente más económico que el fuel oil. Las inversiones necesarias en nuevas plantas, como el importante capital de trabajo necesario para esta actividad, deben contar con instrumentos de créditos a tasas competitivas a nivel

internacional, las distintas situaciones vividas por el país hizo que esta situación no siempre se cumpliera, teniendo en ocasiones costos de financiamiento elevados que perjudicaron el equilibrio competitivo.

Para poder lograrlo y de tal manera de compatibilizar la totalidad de los intereses de los distintos actores, y para satisfacer la demanda del estado de que el sector provea regularmente y sin generar inflación por aumento de precios en el mercado doméstico, se entiende que una posible política sería establecer cupos (en volumen) de exportación de tal forma de asegurar que el volumen necesario a precios razonables será comercializado dentro del país, se retome la política de reintegros y de retenciones del 5% o 0%, para lo volúmenes incluidos en el cupo, manteniendo las retenciones actuales (15%) y 0% de reintegro para los volúmenes que se exporten por sobre el cupo establecido. Los niveles de cupos debieran revisarse periódicamente (dos veces al año, por ejemplo) contemplando la estacionalidad de la curva de producción de materia prima leche, de tal manera de que cumpla con el objetivo buscado y no se transforme en un nuevo obstáculo al desarrollo del sector. Esta u otra opción que articule políticas activas tendientes a retomar el flujo exportador en equilibrio con el consumo interno, es la respuesta más inmediata que necesita el sector.

Capítulo vii: Conclusión Final.

El desarrollo del trabajo me permite concluir que la Hipótesis planteada “*Con el presente trabajo se tratará de demostrar que el sector lácteo Argentino, tiene fortalezas y oportunidades para competir rentablemente dentro de la industria Láctea Mundial, en una categoría muy competitiva como es el mercado de Leche en Polvo*”, es correcta, según los siguientes argumentos: i) la existencia de un mercado mundial de leche en polvo en crecimiento, desde la demanda, con un fortalecimiento desde la oferta de Oceanía y un debilitamiento en esta categoría de la Unión Europea, expresa una clara oportunidad para la lechería Argentina; ii) un desenvolvimiento esperado de los precios con una tendencia a la baja, pero en niveles que permiten competir rentablemente si estructuramos una política lechera nacional, con intervención de todos los actores de la cadena (Productores, Industria y Estado); iii) en función a las condiciones descritas del mercado mundial (volúmenes y precios), la lechería nacional tiene ventajas sobre su principal competidor por el recurso tierra, la Soja; iv) los tres actores de la cadena (Productores, Industria y Estado), tienen la posibilidad de mejorar la competitividad de los costos actuales: a- el estado con la reducción de las retenciones y el reestablecimiento de los reintegros, b- los productores primarios con la mejora de la productividad de sólidos por hectárea, y c- la industria con la inversión en complejos industriales de mayor porte que mejoren los costos de estructura respecto de la capacidad de producción, además de la existencia de otros factores de costos, donde es posible mejorar la competitividad, como el caso de la utilización del ferrocarril en el transporte de productos terminados a puerto, y la utilización del gas natural comprimido en reemplazo del fuel oil, por ejemplo.

Si bien el contexto internacional influye en el desempeño de los sectores, la mayor responsabilidad para lograr la competitividad en costos, es de los actores de la cadena, ellos son los verdaderos protagonistas para transformar las ventajas comparativas que el sector lácteo argentino tiene, en una VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.

Bibliografía.

- Edith Depetris de Guiguet y Osvaldo Cappellini, El MERCOSUR Lácteo, Evolución del Proceso de Integración, Ediciones Junta Intercooperativa de Productores de Leche, Santa Fe, Argentina, 1997.
- Hamel, G. Y Prahalad, C.K. Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Kenichi Ohamae, La Mente del Estratega, McGRAW-HILL, Colombia, octubre de 1996.
- Mintzberg h., Quinn, J.B. El Proceso Estratégico, Prentice may, 1998.
- Porter, Michael, Estrategia Competitiva, Rei Buenos Aires, 1992.
- Porter, Michael, La ventaja Competitiva de las Naciones, Ediciones Vergara, 1991.
- Porter, Michael, Ventaja Competitiva, Rei Buenos Aires, 1987.
- Serra R., Iriarte J, Le Fosce G. El Nuevo Juego de los Negocios, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2000.-
- Slywotzky, Adrián, Richard Wise, Karl Weber, Cómo Crecer Cuando los Mercados no Crecen, Grupo Editorial Norma, 2004.
- Slwotzky Adrián, La Migración del Valor de la Empresa, Piados, Empresa S1, Buenos Aires, 1997.
- Australia – Un Modelo para Copiar?, Diario La Voz del Tambo, Junta Intercooperativa de Productores de Leche, Santa Fe, Julio y Agosto 2002.

- CEO's Management Program, Kellogg School of Management, Northwestern University, Evanston, Illinois, United States of America, July 2005.
- Claves – Información competitiva Lácteos 2004.
- Estadísticas de Indec y Sistema María.
- La Concentración del Sector Lácteo Argentino, Diario La Voz del Tambo, Junta Intercooperativa de Productores de Leche, Santa Fe, Marzo y Abril 2002.
- La Política Agraria Europea en cuanto al Sector Lechero, Diario La Voz del Tambo, Junta Intercooperativa de Productores de Leche, Santa Fe, Noviembre y Diciembre 2002.
- La Política Lechera en Europa, Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelandia y Australia: sus enseñanzas para el caso Argentino, Diario La Voz del Tambo, Junta Intercooperativa de Productores de Leche, Santa Fe, Julio y Agosto 2003.
- Revista SanCor; Australia, Una Lechería que optó por el Mercado Internacional, Sunchales, Santa Fe, Argentina, Agosto 2005.
- Revista SanCor, Editorial, Ejes para una Lechería Rentable y Competitiva, Sunchales, Santa Fe, Argentina, Junio 2003.
- <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/>
- www.cil.org.ar
- <http://www.fao.org/>
- www.fapri.missouri.edu
- <http://www.fas.usda.gov/>

- **<http://www.inta.gov.ar/rafaela/info/informacion.htm>** - Cuentas Lecheras,
INTA - Octubre 2005
- www.oecd.org
- <http://www.rabobank.com>
- www.senasa.gov.ar