

11

La cadena láctea, en visión y
perspectivas



Capítulo 11: La cadena láctea, en visión y perspectivas

El complejo lácteo presenta un gran potencial para avanzar en la industrialización de la ruralidad, a través del desarrollo de enclaves productivos localizados en las cercanías de la producción primaria, acompañando el desplazamiento de la ganadería y las nuevas tecnologías productivas orientadas a atender primariamente mercados locales y luego insertarse en los mercados globales (FunPEL, 2013).

11.1 Introducción

Argentina cuenta con el privilegio de ser un productor reconocido de alimentos para el mundo, la combinación de una generosa geografía y el capital humano acumulado durante años contribuyen a que el país cuente con ventajas competitivas sobre resto del mundo en el desarrollo de estas actividades.

Uno de los sectores alimenticios más importantes es la cadena láctea, entendida como la sucesión de segmentos que arrancan con la provisión de insumos, la producción primaria, la industrialización y distribución de productos, hasta llegar a millones de consumidores nacionales y extranjeros, la cual tiene una gran relevancia económica, social y territorial.

Luego de la crisis económica que atravesó el país hacia el año 2001 el sector comenzó un periodo de crecimiento principalmente promovido por excelentes precios externos y por un mercado interno que comenzó su recuperación post crisis. Sin embargo, desde el año 2011 se puede vislumbrar un estancamiento productivo que lleva a apaciguar el dinamismo de la cadena en la economía. Este fenómeno está muy asociado a que los niveles de consumo interno ya han alcanzado los estándares de países desarrollados, lo cual pone de manifiesto que las oportunidades de seguir expandiendo la cadena están muy ligadas a lograr una mayor inserción exportadora y al desarrollo de nuevos productos.

Frente a esta situación interna, es muy importante el contexto internacional, donde la mayor demanda por leche y derivados lácteos en los países en desarrollo hacen que la importancia económica y social de este sector adquiera mucha mayor relevancia. Para ello hay que lograr mejorar la articulación entre los diferentes eslabones de la cadena de valor y un mejoramiento de la calidad y la productividad, como así también aprovechar las oportunidades de negocios que se presentan a nivel mundial.

En el presente capítulo se pretende en primer lugar dar un panorama de la situación actual de la lechería argentina tanto nivel interno como también su vinculación con el mundo. A partir de este análisis, se pretende presentar cuáles son las nuevas tendencias en la cadena de valor láctea a nivel internacional (o global¹) y qué opciones tiene el país para insertarse en ellas y mejorar su performance tanto productora como exportadora. Por último, se resumen las potencialidades que posee Argentina en la producción de lácteos y se estima un escenario posible de la lechería en un contexto de buen manejo de las políticas públicas para reflejar el no aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas en los últimos años por el contexto externo. Para cerrar, se presentan lineamientos de futuras políticas que promuevan el desarrollo sustentable y activo para el sector lácteo argentino.

¹ Para un análisis de las cadenas globales de valor, se recomienda la lectura del Capítulo 8 de "El Balance de la Economía Argentina 2013: Edición 20 aniversario".

11.2 El sector lácteo argentino

La cadena láctea, al ser una actividad tradicional argentina dentro del sistema agroalimentario, se caracteriza por su gran aporte al desarrollo económico y social en las diferentes regiones del país dada su envergadura y gran dispersión geográfica.

La producción de leche, su recolección, su transformación y distribución son tanto una fuente de empleo y de obtención de ingresos para el sector urbano como, principalmente, para los sectores rurales. Por otra parte, es un componente clave en la canasta alimentaria debido a que dentro de la dieta tiene un muy bajo grado de sustituibilidad. Además, al ser un alimento de alto valor nutricional es muy importante en el gasto de las familias de menores ingresos (UADE, 2004).

En cuanto a su peso en la economía, la cadena láctea argentina aporta el 1,8% del valor agregado bruto nacional (CEPAL, 2007 y Ministerio de Economía Nacional). Si se divide la cadena en producción primaria y elaboración industrial, la primera representa entre el 7% y 8% del producto del sector agropecuario y forestal (que a su vez representa algo más del 5% del Producto Bruto Interno). La industria láctea, por su parte, tiene un peso de aproximadamente del 2% en el producto bruto del sector manufacturero, casi de la misma magnitud que la industria frigorífica (Cucurullo, 2012).

En lo que hace al rubro Alimenticio, la cadena participa con el 17% del producto bruto alimentario y por otra parte, a nivel empleo, representa el 6,2% del empleo agroindustrial (FunPEL, 2013).

Un importante rasgo del sector es su diversidad productiva, tecnológica y de mercado. Esto queda de manifiesto al analizar todos los eslabones que forman la trama final. Por un lado, hay una estructura primaria formada por los tambos, donde hay grandes diferencias intersectoriales y regionales, dando como resultado una estructura atomizada (Gutman & Rebolini, 2003). En lo referido a la industrialización, hay una gran estratificación, encontrando desde empresas cuasi artesanales a firmas orientadas al mercado internacional; y por último un sector terciario de comercialización y distribución que abarca tanto cadenas de hipermercados como pequeños negocios familiares.

Dada la diversidad de la cadena, es primordial mejorar la articulación entre los diferentes eslabones que van desde la provisión de insumos y servicios, la producción primaria y la recolección, pasando por la transformación, comercialización y consumo. Esto es clave para lograr concretar la oportunidad de crecimiento y mejoramiento de la calidad y la productividad.

Además, se debe destacar que la lechería argentina enfrentó a lo largo de su historia y en la actualidad un comportamiento cíclico. Por una parte, hay una estacionalidad que proviene del lado de la oferta y está vinculado a factores climáticos, las vacas sufren las altas temperaturas del verano y por lo tanto su productividad disminuye. Como consecuencia en los meses de verano la leche escasea, en tanto que para la primavera la producción alcanza sus picos. Este comportamiento estacional hace que las industrias pugnen por conseguir la materia prima en los momentos de escasez aumentando el precio pagado por la misma. Dado los mayores precios y su tradicional inflexibilidad a la baja cuando el nivel de litros se recupera, los productores se ven motivados a invertir para aumentar los volúmenes producidos. Este proceso tiene continuación hasta un punto donde los productores al haber incrementado la oferta pierden poder de negociación y los precios se estancan e incluso descienden. El congelamiento de precios pone en riesgo la rentabilidad de los tambos, aún más para aquellos que asumieron deudas para llevar adelante las inversiones; algunos productores deciden salir de la actividad o reducir el rodeo de ordeño y, de esta manera, la producción comienza a descender.

Por otro lado, también hay un componente cíclico asociado a la demanda interna. En momentos de crecimiento económico el consumo de lácteos, principalmente de aquellos productos de mayor valor agregado como los quesos, yogures y leches específicas, se ve incrementado. Como respuesta al aumento de la demanda final, el sector se dinamiza, la demanda de materia prima aumenta, los precios suben y se mejora la infraestructura de toda la cadena de valor. Un ejemplo típico de la parte ascendente del ciclo en la lechería argentina es la década de los 90, donde la producción alcanzó su máximo histórico, se tecnificó el sector y el consumo por persona llegó a rondar los 230 litros anuales. No obstante, cuando el poder adquisitivo de la población disminuye, el consumo de lácteos se ve fuertemente resentido y se produce nuevamente un exceso de oferta que lleva al reordenamiento o cierre de muchos establecimientos, tanto primarios como industriales. La crisis económica que atravesó el país en el 2001/02 golpeó intensamente al sector lácteo: la producción fue en caída durante 3 años y se cerraron una gran cantidad de establecimientos. Este comportamiento cíclico, ha condicionado de manera sustantiva las articulaciones intersectoriales, y está en el origen de los recurrentes conflictos de intereses entre productores primarios e industriales. Es menester para este objetivo insertarse plenamente en las cadenas lácteas globales y disminuir la dependencia de los ciclos internos

En el siguiente apartado se procede a describir los diferentes eslabones productivos y su comportamiento en los últimos años para entender con claridad el funcionamiento del sector, siempre teniendo en cuenta que la competitividad de las empresas que forman parte de una cadena agroalimentaria solo se logra de manera sostenida en el tiempo, en el marco de la competitividad de todo el sistema. Por lo tanto, se deben diagnosticar las fortalezas y debilidades de la trama láctea para luego entender las posibilidades de Argentina en el contexto lácteo internacional que se avecina.

11.2.1 El eslabón primario de la cadena de valor

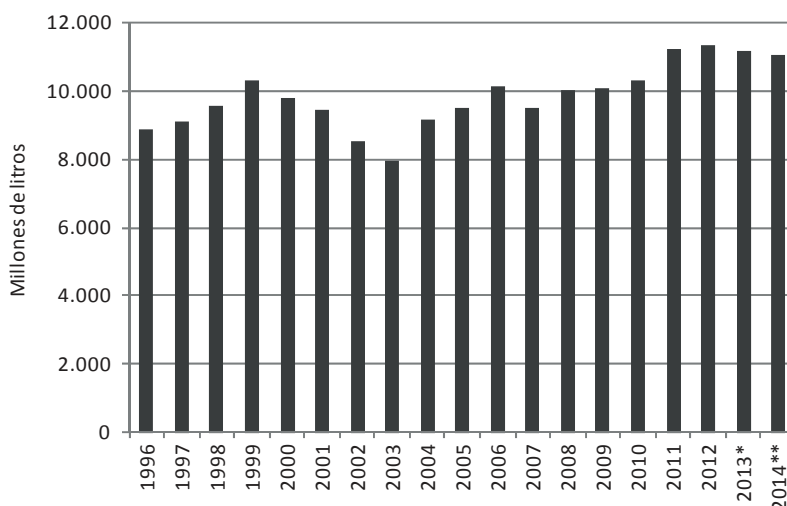
El eslabón primario de la cadena láctea está conformado por los tambos. Según los datos de SENASA para el año 2013 existen en Argentina 10.914 establecimientos que declaran realizar esta actividad. Un hecho a destacar es que, dado el comportamiento cíclico de la producción, se ha generado un proceso de ampliación de las escalas de producción, con el consecuente cierre de explotaciones y una mayor concentración de la producción (Bisang, Porta, & Cesa, 2008).

En cuanto a la producción primaria de leche, la misma tuvo un importante crecimiento a lo largo de los años '90. La producción de leche aumentó un 57% en este periodo, fomentada fundamentalmente por la apertura a los mercados externos y la entrada de capitales que permitieron modernizar el sector (Instituto de Investigaciones Económicas, 2008).

Sin embargo, la profunda recesión económica iniciada a mediados de 1998 en el país, pone fin al período expansivo del sector lácteo. La demanda interna comienza a contraerse al igual que las exportaciones, principalmente hacia Brasil, debido a la devaluación de su moneda. La oferta tardó en ajustarse a la demanda, lo que repercutió en los precios al productor. Esto, agravado por la situación crítica de los productores primarios e industriales por su elevado nivel de endeudamiento (consecuencia de las inversiones realizadas años anteriores), provocó, a nivel primario, un intenso proceso de cierre de tambos (alrededor de 4.000 tambos desde 1998), la diversificación de actividades en los establecimientos y la reducción del rodeo lechero (30% entre el 2000 y el 2002), lo que llevó a una caída en la producción de leche cruda del 23% en el año 2003 respecto al pico alcanzado en 1999 (Ver Gráfico 11.1) (AACREA, 2005).

Los años 2004, 2005 y 2006, fueron años de crecimiento, alcanzando en este último una producción muy cercana a la del año 1999. Ya para el año 2007, debido a factores climáticos que afectaron la región productora y la aplicación de serias restricciones a las exportaciones por parte del Estado Nacional, la producción volvió a sufrir una severa caída que hizo revertir parcialmente esas medidas. A partir del año 2008, volvió a aumentar la producción de leche en el país hasta alcanzar en el año 2011 un volumen de 11.206 millones de litros. Desde allí la producción se ha estancado e incluso en el año 2013 puede observarse una caída en el total de litros producidos. Para el año 2014 según el Centro de la Industria Lechera habrá otra caída del alrededor del 1,1% que dejaría en 11.072 millones de litros la producción de leche. Esta etapa de estancamiento coincide con la reactivación de las medidas restrictivas al comercio y también, con un aumento constante de los costos de producción debido a los altos niveles de inflación. Este aumento de la incertidumbre hace que tanto productores como industriales vean reducidas las oportunidades de inversión y pugnen solamente por mantenerse en el mercado.

Gráfico 11.1: Producción primaria de leche



Nota: * Datos provisorios en fuente oficial

** Según datos del CIL

Fuente: IIE sobre la base de MAGyP.

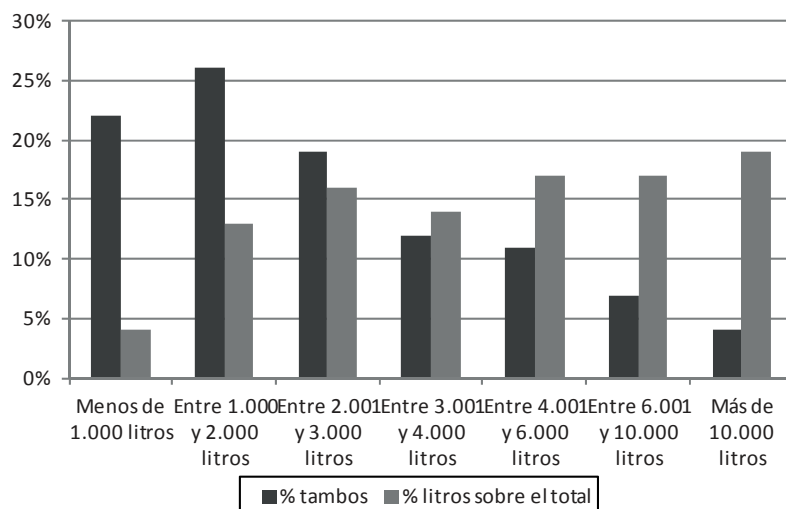
La estructura productiva del eslabón primario de la cadena láctea nacional se caracteriza, como ya se mencionó, por una fuerte heterogeneidad intrasectorial y entre regiones productoras, lo que se manifiesta en una estructura atomizada (Gutman & Rebolini, 2003).

La heterogeneidad intrasectorial se refiere a las marcadas diferencias entre los distintos tambos en cuanto a la intensidad de uso de capital y de las tierras, como así también en lo referido al sistema de manejo del rodeo. Esto ocasiona que existan explotaciones que contengan sistemas netamente pastoriles y otros con sistemas estabulados en el otro extremo, donde se hace un uso más intensivo del capital (Castellano, Issaly, & Iturrioz, 2009).

En el país predominan los tambos que producen diariamente un promedio de entre 1.000 y 2.000 litros, siendo aproximadamente el 26% del total y teniendo a su cargo un 13% del total de litros producidos (Ver Gráfico 11.2). En segundo lugar se encuentran los establecimientos que tienen una producción diaria menor a los 1.000 litros, representados por unos 2.400 tambos, que representan cerca del 22% de la totalidad de tambos, pero que son responsables de solo un 4% del total de leche. En el otro extremo, las unidades productivas más grandes, mayores a los 6.000 litros diarios, apenas constituyen un 11% del total de tambos, pero producen el 36% de los litros de leche. Esta estratificación deja en evidencia las diferencias pro-

pias del eslabón primario, como así también el marcado proceso de concentración que fue generándose en las últimas décadas.

Gráfico 11.2: Estratificación de los tambos argentinos. Año 2014



Fuente: IIE sobre la base de MAGyP.

En cuanto a los sistemas de alimentación, en su mayoría son de base pastoril con predominio de alfalfa, ya que es el sistema de menor costo y, por lo tanto, el utilizado por la mayoría de los tambos de menor escala. Se suelen complementar las pasturas con reservas de heno y silajes de maíz y/o cebada y utilizando alimentos balanceados en los tambos de mayor tamaño y productividad.

Se estima en base al tamaño del tambo medio argentino (250 hectáreas), que se dedican a la actividad de tambo unas 2.875.000 hectáreas en total, de las cuales un 65% de la superficie sería propia, en tanto que el 35% restante se arrendaría para realizar la actividad (Cucurullo, 2012).

Si se tiene en cuenta que en Argentina, según los datos de SENASA para 2013, hay aproximadamente 1.800.000 vacas lecheras y que se producen anualmente 11.200 millones de litros, cada vaca estaría produciendo unos 6.200 litros anuales. Este volumen anual equivale a que cada animal produzca durante su período de lactancia² un promedio de 21 litros diarios.

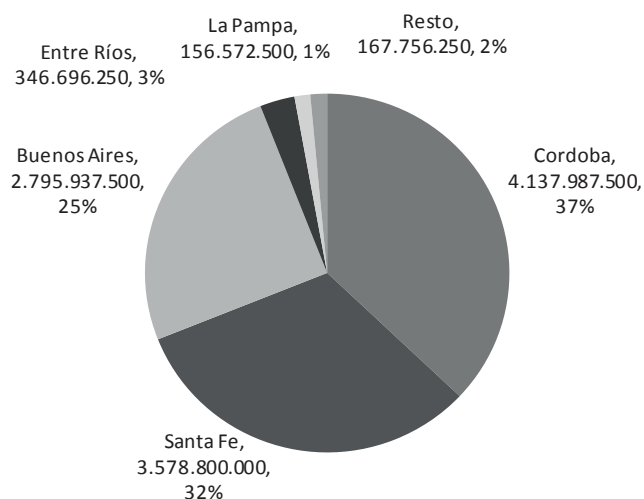
Este análisis del sistema productivo es oportuno dado que la elección de un modelo específico de producción primaria (inducido por el mercado o pre dirigido vía incentivos de intervención) condiciona parte sustantiva de la competitividad futura.

Descripta la heterogeneidad intrasectorial queda analizar la heterogeneidad regional. La producción de leche en Argentina se desarrolla principalmente en tres provincias: Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires. Si bien también hay otras provincias productoras como Entre Ríos y La Pampa, su participación es minoritaria. Como muestra el Gráfico 11.3, para el año 2013 Córdoba produjo el 37% de la leche argentina relegando al segundo lugar a la provincia de Santa Fe con el 32% del total. En tercer lugar, con una producción que ronda los 2.800 millones de litros, se ubica Buenos Aires, siendo este volumen un 25% del total. Queda en evidencia la

² Período del ciclo productivo de los animales de tambo que dura aproximadamente 300 días.

regionalización de la producción láctea, donde la región Pampeana, que incluye las tres provincias mencionadas junto con Entre Ríos abarcan el 97,5% de la producción general³.

Gráfico 11.3: Distribución provincial de la producción láctea en Argentina. Litros y porcentaje año 2013



Fuente: IIE sobre la base de Secretaría de Lechería (MAGyP).

Reviste importancia señalar las marcadas diferencias que existen entre las diferentes regiones productivas, tanto a nivel de rendimientos como de formas y escalas. Los tambos ubicados en las cuencas pertenecientes a las provincias de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe tienen un mayor tamaño relativo y trabajan con sistemas mixtos que combinan las pasturas con los silajes. En contraste, en provincias como Entre Ríos, menos del 10% de los tambos supera las 300 vacas, en tanto que un 80% no supera las 50; esto deja en evidencia la calidad de emprendimientos familiares de los tambos entrerrianos contra la orientación de empresa en la región central.

Respecto a la relevancia económica del sector primario de la lechería, si bien no se cuentan con cifras actualizadas de la ocupación en las explotaciones tamberas, se puede estimar que hay aproximadamente 50.000 personas empleadas en los tambos argentinos, constituyéndose en una de las actividades más mano de obra intensiva de la actividad agropecuaria.

11.2.1.1 Una mirada comparativa

Cuando se habla del sector lácteo, la trama neozelandesa aparece como una de las más importantes del mundo debido a su competitividad y a su importante presencia en los mercados internacionales. A pesar de ello, es justamente el eslabón primario de la cadena de valor uno de los elementos característicos de la lechería en aquel país, ya que su sistema de producción

³ Si bien en estas provincias se encuentran las principales cuencas lecheras y, en consecuencia el mayor número de tambos e industrias del sector, en este capítulo no se profundiza en ese tipo de análisis, dado que existe ya una completa descripción de las cuencas lácteas en el Balance de la Economía Argentina del año 2008, Capítulo 18.

está basado fundamentalmente en el pastoreo, lo cual a nivel internacional es poco común⁴ y en Argentina es visto como signo de atraso productivo.

La utilización de este tipo de sistema precisa de grandes cantidades de superficies para el ganado. Nueva Zelanda posee unas 13.500 granjas lecheras, con un promedio de 250 vacas dispersas en 100 hectáreas, lo que arroja una carga de 2,5 animales por hectárea. Sin embargo, el sistema de producción basado en el pastoreo con bajo uso de granos provoca rendimientos inferiores en la productividad, hasta en 50% respecto a las granjas con manejo estabulado y uso de concentrados.

La competitividad de este país se logra en mayor medida debido a las ventajas comparativas, ya que el crecimiento de pasturas a lo largo de todo el año, junto a la producción estacionaria de leche, permiten que los establecimientos lecheros operen minimizando el uso de alimentos suplementarios. Con excepción del costo de la tierra, la inversión extra por vaca es muy baja. Se le debe sumar el bajo grado de intervención de las políticas gubernamentales; lo cual permitió el desarrollo constante de innovaciones tecnológicas que propiciaron una mayor concentración de la producción de leche. Hoy en día el procesamiento de leche en Nueva Zelanda está dominado por Fonterra, una cooperativa que opera 29 plantas y maneja más del 90% de la producción. Esta concentración da como resultado mejoras sustanciales en la producción y el aprovechamiento de las economías de escala.

Argentina también cuenta con grandes condiciones naturales para el pastoreo y existe también un destacado desarrollo de los sistemas estabulados en las principales cuencas lecheras. Sin embargo, la carga animal promedio, calculada sobre la base del rodeo total, indica que el 35% de las explotaciones no supera una carga de 1 cabeza por hectárea y casi el 50% no supera 1,1 cabezas por hectárea (Castignani, 2005). Además, el mercado a sujeta a permanentes intervenciones por parte del sector público.

Los sistemas pastoriles tienen un gran potencial y Argentina cuenta con gran disponibilidad de suelos, especialmente en zonas marginales. La investigación en el desarrollo de pasturas no convencionales que se adapten a tierras sin las mejores aptitudes y el destrabe comercial, puede significar el desplazamiento de la actividad lechera a regiones del país no tradicionales, con todo el impacto social y económico que la trama láctea implica.

11.2.1.2 Logística para recolección de la leche

Una actividad muy importante dentro del eslabón primario es el traslado de la leche cruda desde los lugares de ordeño hacia las plantas industriales encargadas del procesamiento. Con el paso de los años esta actividad ha ido evolucionando. Hace 25 años eran pocos los establecimientos tamberos que contaban con equipos de almacenamiento y refrigeración, la mayoría colocaba la leche en tarros de aluminio hasta que los camiones de la empresa receptora los retiraba. Hoy en día hay una logística más desarrollada, casi no quedan tambos sin tanques que les permitan almacenar la leche producida por día y los camiones recolectores poseen tanques cisternas con bombas que agilizan el proceso de carga y descarga.

A pesar de los avances, aún quedan muchos ítems por mejorar para lograr una logística de recolección eficiente. La disminución del número de tambos y la gran heterogeneidad entre ellos hacen difícil diagramar recorridos adecuados. Algunos tambos tienen niveles de producción que ocupan toda la capacidad de los camiones recolectores y otros, en cambio, solo hacen aportes marginales. Por otra parte, también hay establecimientos que poseen sistemas

⁴ Actualmente se calcula que aproximadamente solo el 10% del ganado lechero en el mundo tiene como principal componente de alimentación el pasto.

de refrigeración que les permiten almacenar leche por más horas, en tanto que en otros al no poder enfriarla, la misma debe ser retirada con premura para que no pierda las propiedades organolépticas. Por estas razones, muchas empresas tienen grandes costos de fletes ya que compran leche en tambos alejados a la planta de procesamiento, realizan viajes a mitad de capacidad y deben diagramar viajes imprevistos constantemente ante cualquier inconveniente en la conservación de la leche.

Repensar la logística de recolección para eficientizarla es una manera de aumentar la competitividad. La colaboración entre productores e industriales para que todos los tambos puedan acceder a tecnologías de enfriamiento es un punto que mejoraría las condiciones de ambas partes. Poder lograr estándares de calidad de leche más altos y homogéneos entre los productores también facilitaría la tarea, ya que dos empresas podrían asociarse para utilizar un solo medio recolector en vez de emplear varios que trabajen a bajas escalas.

11.2.1.3 Opciones para mejorar la performance del eslabón primario

Todo sistema productivo tiene bases fundamentales sobre las que se debe asentar su funcionamiento. En el caso de la producción de leche se pueden identificar cuatro pilares claves:

1. Recursos humanos adecuados
2. Vacas de buena genética
3. Alimentos
4. Infraestructura

Propuestos los *fundamentals* de la actividad, se pueden sugerir mejoras para aumentar el rendimiento y la performance.

En cuanto a los recursos humanos, en Argentina debe mencionarse que hay una diferencia importante entre el aspecto técnico y el operativo. Técnicamente el país, por su tradición lechera, cuenta con buenos profesionales para trabajar en la actividad, ya sean veterinarios, ingenieros y técnicos lecheros. Por otra parte, hay centros de investigaciones avanzadas como son las distintas sedes del INTA y universidades abocadas a las ciencias agropecuarias que con relativa frecuencia realizan mejoras y proponen avances para el entramado productivo. Sin embargo, a pesar de contar con buenos recursos técnicos, la parte operativa no mantiene el mismo estándar. Los tamberos y encargados del manejo del rodeo raramente son personas capacitadas y, por el contrario, suelen presentar un bajo nivel de instrucción formal. Si bien la actividad de ordeño y administración de los animales es rutinaria, para mejorar la eficiencia y poder adaptarse a las nuevas tecnologías que implican cada vez una mayor complejidad y mecanización, es clave contar con una mano de obra capacitada. A su vez, hacer que el personal operativo tenga conocimiento y manejo de conceptos relacionados a la gestión y eficiencia también es sumamente importante para coordinar mejor las tareas y lograr trabajos en tiempos adecuados.

Como solución a este problema, se podría promover la capacitación del personal operativo gestionando el dictado de cursos y charlas para los mismos. Para esto la cooperación entre productores con instituciones formadoras de conocimiento es vital y permitiría introducir en cada establecimiento el nivel técnico que antes se mencionó.

En relación a la genética, el país ha tenido un gran avance en los últimos años. La creciente incorporación de genética por parte de los productores se ha erigido como una de las principales herramientas para mejorar la calidad de los rodeos. A nivel razas, en Argentina predomina la Holando Argentino (98% del rodeo nacional según FAO, 2011). Dicha raza fue desarro-

llada sobre la base de genética proveniente de Estados Unidos y Canadá. Su predominancia responde, en gran medida, a la necesidad de los ganaderos de producir leche todo el año para proveer al mercado interno, y de contar con vacas que puedan alcanzar altas respuestas en producción de leche a la suplementación con concentrados energéticos. La segunda raza más difundida es la Jersey. La misma es de porte más chico que las Holando, pero se destaca por su precocidad y por la riqueza de su leche, la cual en su composición ofrece mucho más sólido que otras. Esto es muy importante, puesto que, considerando que la leche se paga por sólidos, el litro de leche Jersey siempre tiene un plus respecto a cualquier otra. Por otra parte, dada la relevancia que tiene la carga animal por hectárea, la raza Jersey por su condición de menor tamaño admite cargas más altas que otras razas.

En cuanto al conocimiento sobre la genética, la mayoría de los productores tamberos es consciente de que mediante el mejoramiento genético recorre el camino para alcanzar una mayor rentabilidad con animales productivamente más eficaces. A su vez, la genética disponible en el país es muy buena. Si bien Argentina tiene un porcentaje de participación muy pequeña en el comercio mundial de semen bovino, en los últimos veinte años creció el interés de los compradores, lo cual es muy positivo para lograr agregar valor en origen, creando una industria de producción de genética, de impacto local y regional.

Los dos restantes pilares del sistema productivo están muy vinculados y por ello conviene analizarlos juntos. Hay una frase muy utilizada y es que muchas veces en tambos grandes no hay infraestructura y en tambos chicos no hay comida. Una variable muy importante cuando se habla de la infraestructura y la alimentación es la carga animal de los establecimientos. La carga animal es la decisión de manejo más importante: carga muy baja significa vacas bien alimentadas, aunque se desperdicia pastura; carga muy alta: falta alimento lo cual tiene como consecuencia bajas producciones por vaca.

Como se describe previamente en el país la carga animal es baja y por otra parte también se menciona que los sistemas alimenticios de base pastoril con predominio de alfalfa son los que más se destacan, siendo reforzados con silajes de maíz y/o cebada o alimentos balanceados en los tambos de mayor tamaño y productividad. Observando que la carga animal y el uso de suplementos no se encuentran aún difundidos plenamente, puede generarse un gran avance en la productividad al intensificar el sistema.

La relación entre estas variables es muy importante, siguiendo a Meekan (1954) no vale la pena producir pasto a menos que se lo utilice, o inversamente, el pasto no utilizado hubiera sido mejor no producirlo, por lo tanto si se mejora el sistema de alimentación se debe aumentar el rodeo. Sin embargo, tampoco es cuestión de “amontonar” vacas y conseguir mucho alimento. Sin mejoras en infraestructura, tener más carga animal no es recomendable ya que disminuye la sombra y el agua por animal y aumenta la generación de desechos y barro.

Recuadro 11.1: Estudio sobre la intensificación de la carga animal

Investigadores de la Universidad Nacional del Litoral y del INTA Rafaela, realizaron un experimento con el objetivo de mostrar que es biológicamente posible triplicar la producción de leche por hectárea, en relación con el promedio nacional, con alta carga animal de vacas cruza Holando con Jersey y alta alimentación, pero manteniendo un sistema simple.

Para el trabajo se dividió un tambo del INTA de Rafaela en tres minitambos, cada uno con distintas cantidades de animales por hectárea: uno con carga baja (1,6 vacas por hectárea); un segundo con carga media (2,1/ha); y un tercero con carga alta (2,6/ha).

En los dos años del estudio, con la cruza de esas dos razas, se obtuvieron unos 23 litros diarios de leche por vaca (aproximadamente 7 mil litros por lactancia) cifra superior al promedio nacional. Las vacas del tratamiento con alta carga animal produjeron 22,6 litros de leche por vaca/día, como promedio de toda la lactancia, mientras que las vacas en el tratamiento de

baja carga animal produjeron 23,8 litros de leche por vaca por día. Este estudio permite ver que al incrementarse la cantidad de animales por hectárea, pero manteniendo una buena alimentación por vaca, se logra un efecto positivo sobre el sistema, porque permite que una proporción mayor de la pastura se transforme en leche.

La clave de esos buenos resultados reside en la producción y utilización de mucho forraje, sumado a la adición de alimentos concentrados por hectárea.

Claramente se demuestra que el potencial biológico de los tambos argentinos es altísimo y que podría incrementarse significativamente la producción de leche si se logran mejoras en aspectos críticos como alimentación e infraestructura. Según los propios investigadores el desafío consiste en diseñar tambos simples, rentables y social y ambientalmente sustentables, que permitan disfrutar de la actividad, con gente trabajando cómoda y vacas que conviertan alimentos en leche de manera eficiente y redituable.

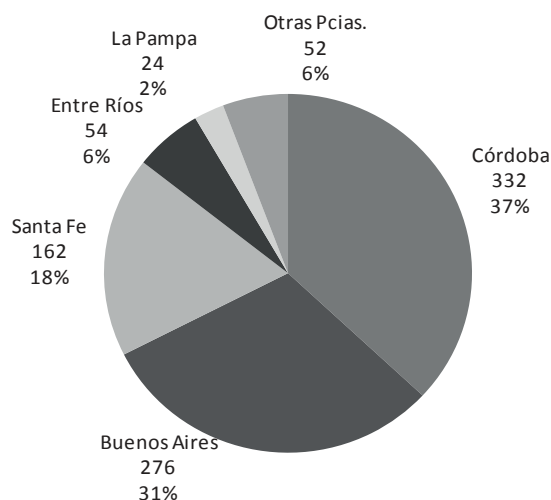
Por otra parte lograr tener las mismas vacas en menores superficies permitiría liberar superficie para la agricultura con doble propósito (Baudracco, 2013), lo cual brindaría a las empresas agropecuarias la posibilidad de diversificar más sus actividades.

11.2.2 El eslabón secundario de la cadena de valor

La producción primaria de leche es recogida de cada establecimiento y llevada a las plantas que se encargarán de procesarla. Esta actividad da origen al segundo eslabón de la cadena láctea y de aquí surgirán los productos lácteos que se consumen diariamente.

A diferencia del sector primario, que muestra una estructura atomizada, la rama industrial se formó como una estructura fuertemente estratificada y concentrada en relativamente pocas empresas para los principales mercados, con el adicional de numerosas pequeñas y medianas firmas que se encargan de los remanentes y de los circuitos marginales del complejo.

Cuantitativamente el eslabón secundario está compuesto por casi 900 plantas industriales. Tal como puede verse en el Gráfico 11.4 la mayoría de las plantas se encuentran en las regiones donde se produce la materia prima, dado el carácter perecedero que tiene la leche. El ranking lo lidera la provincia de Córdoba con 332 empresas, lo que representa un 37% del total. En segundo y tercer lugar se ubican las provincias de Buenos Aires y Santa Fe con 276 y 162 usinas respectivamente. Las provincias de La Pampa y Entre Ríos también tienen un número considerable de plantas; en tanto que el resto de las provincias apenas representan el 6% del total.

Gráfico 11.4: Distribución de las usinas lácteas por provincias. En cantidad y porcentaje

Fuente: IIE sobre la base de Anuario Lechero 2013.

Además de las diferencias en cuanto a localización de las firmas, también hay marcadas disparidades en lo que se refiere al tamaño de las mismas y a su orientación según la provincia en la cual se ubiquen. Las cuencas de Buenos Aires están más orientadas a la elaboración de productos para el consumo interno, mientras que las de Santa Fe se vuelcan más al negocio de exportación de commodities. Así, la industria láctea de Santa Fe y de Córdoba muestra una mayor especialización en la producción de quesos que el promedio nacional mientras que la participación de la industria láctea de Santa Fe en las exportaciones del país duplica su importancia relativa a nivel de la producción láctea (FunPEL, 2013).

En lo que hace al nivel intraindustrial, el eslabón secundario es muy heterogéneo. Siguiendo a Bisang y Gutman (2003), en un extremo se encuentran un elevado número de pequeñas empresas, muchas de ellas artesanales y que operan en los circuitos informales de producción, con un muy reducido peso económico; y en el otro extremo pocas grandes y medianas firmas multiplantas y multiproductos responsables de la mayor parte de la producción. Cabe resaltar el hecho de que la aparición en las últimas décadas de firmas especializadas en pocos productos y dedicadas a los mercados internacionales principalmente, han hecho que justamente el sector externo deje de tener el tradicional rol de absorción de saldos no colocados en el mercado interno para conseguir un peso gravitante.

Otro rasgo central para analizar es que dentro de las pequeñas empresas se encuentran numerosas pymes e incluso tambos fábricas que si bien procesan aproximadamente un 6% de la leche total, se manejan en la informalidad y están al margen de controles sanitarios y de calidad, y de las normativas legales, sociales e impositivas. El problema central son las distorsiones que introducen en las condiciones competitivas, dificultando las relaciones intersectoriales. Solucionar este inconveniente es una tarea clave en el proceso de desarrollo de la cadena lechera, ya sea a través de la legalización de estas empresas o su reconversión u absorción por parte de usinas más sofisticadas que permitan alcanzar estándares acordes de calidad y niveles de producción que aprovechen economías de escala. Otra solución viene dada por el lado de la asociación o el cooperativismo, lo cual permitiría que estas micro empresas aunarse en una razón social que les proporcione una identidad legal y, por otra parte, les permita acceder a mejoras tecnológicas y cupos de mercados que individualmente serían casi imposibles de obtener.

En cuanto a la relevancia económica del eslabón secundario, según los datos del Centro de la Industria Láctea (CIL) para el año 2011, las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos representan un 7,3% del total de las industrias pertenecientes al rubro alimentos y bebidas y un 1,7% de las empresas industriales manufactureras. Estos porcentajes, relativamente bajos, marcan claramente la estructura concentrada de la industria láctea argentina en relación a otros rubros alimenticios (Ver Cuadro 11.1).

Cuadro 11.1: Indicadores del sector industrial. Año 2011

	Empresas*	Remuneración por empleado	Empleados / Empresa
Elaboración productos Lácteos	900	8.563	34
% s/ Ind.Alim. Y Beb	7,3%	+38,0%	+29%
% s/ Ind.Manufacturera	1,7%	+30,0%	+26%
% s/ Total Economía	0,2%	+53,0%	+156%

*Nota: Medido como porcentaje del total

Fuente: IIE sobre la base de Fun Pel 2013.

En el mismo cuadro también se puede apreciar un dato muy interesante. A pesar del bajo porcentaje de establecimientos, este eslabón de la cadena tiene un rol destacado en lo que respecta al mercado laboral. Por un lado, la remuneración promedio de los empleados industriales de la trama láctea es en promedio un 38% más que el resto de los empleados de la industria alimenticia y 53% más que el sueldo promedio de la economía. Por el otro, las usinas lácteas cuentan en promedio con 34 empleados cada una y a nivel agregado emplean, según los datos del Observatorio de empleo y dinámica empresarial, a más de 36.600 personas. Pero además, las industrias lácteas se ubican por lo general en los pueblos y ciudades del interior del país, con lo cual contribuyen imprescindiblemente al desarrollo regional. En este sentido las potencialidades de la cadena láctea deberían ser tomadas muy en consideración desde el ambiente político, al estar latente la oportunidad de crear centenares de nuevos puestos de trabajo⁵.

La contracara de los altos salarios y del alto número de empleados por planta la reflejan los elevados costos laborales que enfrentan las industrias lácteas, los cuales muchas veces terminan por erosionar los márgenes de ganancia propios de un sector competitivo estructuralmente.

A nivel de ventas, según estimaciones propias, la industria láctea facturó durante el año 2013 \$49.280 millones⁶, lo cual marca un crecimiento aproximado del 13% en relación al año 2012. Si se tienen en cuenta las quince empresas más importantes de la cadena, el monto de ventas asciende a \$33.606 millones, lo que representa un 68% del total. Nuevamente los números reflejan la mencionada concentración intrasectorial, ya que sobre casi 900 empresas, solamente quince representan más de dos tercios de la facturación anual sectorial. Si se quisiera rankear a las firmas, la empresa Mastellone Hermanos que comercializa la marca La Serenísimas es líder en el sector seguida por la Coop. Sancor y la filial argentina de la francesa Danone (Ver cuadro 11.2).

⁵ Este tema se retoma y analiza con mayor detalle y representatividad en el apartado 10.5.

⁶ Estimado en base al crecimiento de las ventas que tuvieron las principales empresas que presentan sus balances en el mercado de valores.

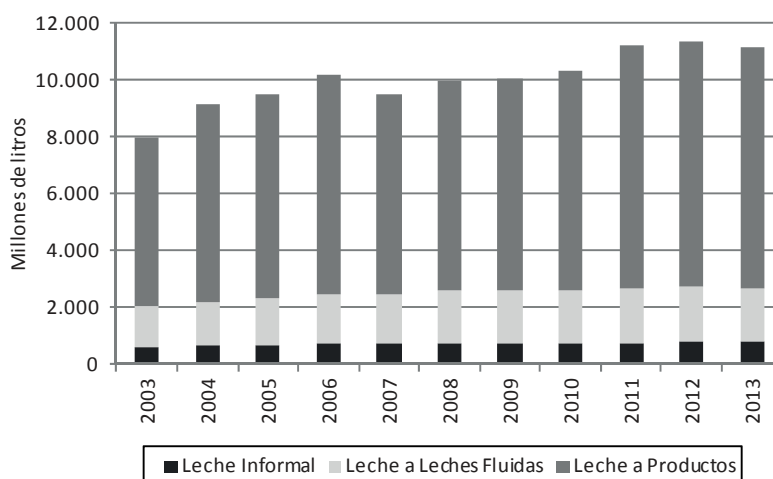
Cuadro 11.2: Ventas del sector industrial. Año 2013

Estimativo de ventas industria láctea	Total	%
Ventas totales sector	\$ 49.280.000.000	
Ventas 15 principales empresas	\$ 33.606.720.000	68%
Ventas de las primeras cinco empresas		
Mastellone Hnos.	\$ 8.401.680.000	17%
Coop. Sancor	\$ 5.713.142.400	12%
Danone Argentina	\$ 5.041.008.000	10%
Nestlé Argentina	\$ 4.032.806.400	8%
Molfino Hermanos	\$ 2.688.537.600	5%

Fuente: IIE sobre la base de CNV, Revista Mercados y Fun Pel 2013.

11.2.2.1 Producción Industrial

Concentrándose brevemente en la producción de las usinas lácteas, hay que marcar que la mayor parte de la leche obtenida se destina a la elaboración de productos. Analizando la evolución de los últimos años, puede divisarse en el Gráfico 11.5 una mínima disminución de la proporción de leche que se mantiene en las mismas condiciones físicas y se consume como leche fluida, que pasó de ser en 17,9% en 2003 a un 17% en el año 2013. Por otra parte, se produjo un aumento de un punto y medio en la cantidad de leche que se destina a elaboración de productos, totalizando 76%. En el caso de la leche informal se da una baja del 0,6%, representando un 6,9%. En forma general, de los 11.300 litros, 76% van a productos, y 24% a leche fluida.

Gráfico 11.5: Evolución de los destinos de la leche primaria

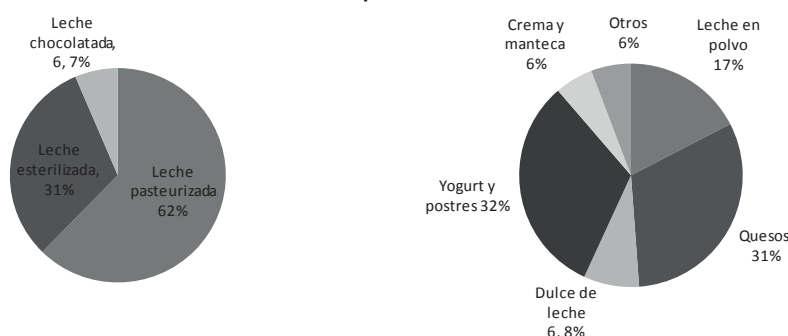
Fuente: IIE sobre la base de MAGyP.

La importancia de estos números se encuentra al reflejar la fase de especialización del eslabón productivo. Es de pensar que cuanto mayor cantidad de leche se procese y se elaboren nuevos productos, mayor será el valor que adquirirá la cadena y también mayor será el derrame sobre el resto de la economía.

En este contexto, la industria láctea muestra en los últimos años una orientación exportadora más definida basada mayoritariamente en exportaciones de commodities aun a pesar de no contar con políticas de estado que fomenten y apoyen el crecimiento del comercio. Esto introdujo un cambio en el mix de productos elaborados, estimulando la elaboración de productos industriales, lo cual justifica el aumento relativo en relación a la leche dirigida al consumo en fresco.

En el caso de la elaboración propia de leche y productos lácteos, el Gráfico 11.6 permite diferenciar entre leches fluidas y productos industrializados. En cuanto a los productos elaborados, los postres y yogures junto con los quesos son los que más se producen (32% y 31%, respectivamente), aunque se destinan mayoritariamente al mercado interno. La leche en polvo y el dulce de leche son los productos que siguen en importancia productiva con el 17% y 8% del total elaborado respectivamente. A pesar de no ser el producto más elaborado, la leche en polvo es el principal producto de exportación argentino, y también es el producto que cuenta con el mayor mercado a nivel internacional, llegándose a tratar como un commodity.

Gráfico 11.6: Elaboración de productos lácteos. Año 2012



Fuente: IIE sobre la base de Secretaría de Lechería.

Un dato a destacar es que la producción nacional de quesos ha aumentado un 17% desde el año 2005. En este periodo muchas de las marcas importadas que supieron venderse como exclusivas perdieron terreno frente a las alternativas locales, principalmente por cuestiones económicas, aunque también por marketing y trabas a la importación.

Si bien el paladar argentino está muy asociado a los quesos blandos como Port Salud y Cuartirolo y los tradicionales Fontina y Holanda, en los últimos años se ha logrado sofisticación de la góndola local: pequeños y medianos productores introdujeron ejemplares novedosos de alta gama, típicos en los mercados internacionales pero inexplorados en el país.

Estos avances que hacen que se puedan encontrar quesos gourmet a disposición de la mayoría de los consumidores es un gran paso para la industria argentina: estos productos conllevan consigo un agregado de valor mucho mayor a los tradicionales y permiten a cada empresa obtener beneficios por diferenciación. Por otra parte, como se verá en un apartado sucesivo, los mercados internacionales cada vez requieren de mayor calidad, y por lo tanto avanzar en ese sentido es una muy buena opción de inserción comercial.

11.2.2.2 Problemáticas en el entramado industrial

Si bien la industria láctea argentina se ha desarrollado en los últimos años hasta alcanzar estándares de producción y calidad que pueden competir con el resto del mundo, no ha podido superar los problemas cíclicos que la aquejan desde su origen. Dada la mencionada estacionalidad en la producción de leche, se genera un conflicto en el funcionamiento de la indus-

tria. En los meses de invierno y principalmente en primavera la industria se encuentra funcionando en su máxima capacidad, pero cuando llega el tiempo de mayor calor, al disminuir el litraje recibido, las plantas operan con gran capacidad ociosa. Dada la escasez de materia prima, la producción industrial se ve resentida y en los mercados suelen presentarse problemas de abastecimiento. Este contexto estimula el aumento del precio final de los productos lácteos y hace que las empresas compitan por la compra de la leche al sector primario, aumentando de esta manera el costo pagado por la materia prima. Como fue descrito en las primeras líneas del capítulo, los mayores precios incentivan la inversión por parte de los productores y, dados los gastos en que incurren, se hace muy difícil que esos precios puedan bajar. El resultado de este proceso es un aumento en los niveles de producción de leche que va generando un exceso de oferta que posteriormente presiona los precios a la baja.

Cuando la demanda interna por productos lácteos es firme o cuando los precios internacionales permiten exportar en condiciones rentables, el exceso de oferta de leche no es un problema serio. En este escenario, las firmas pueden colocar mercadería en los mercados domésticos sin provocar grandes caídas de precios y exportar la producción excedente. Pero cuando se restringe el acceso a los mercados internacionales, sea por razones políticas o por la propia volatilidad del mercado mundial; o la demanda interna comienza a debilitarse, la abundancia de producción se transforma en un serio inconveniente. Por una parte, las pequeñas y medianas empresas se ven obligadas a bajar sus pretensiones para mantener sus cuotas de mercado y, como consecuencia, también presionan la baja del precio pagado a los productores. A esto se le suma que, en vista de las dificultades para vender en el exterior, las grandes empresas exportadoras inundan el mercado interno de productos sin importar si obtienen pérdidas monetarias a consecuencia de la caída de precios que ellas mismas generan.

El exceso de oferta debilita las condiciones competitivas de las firmas con menos capacidad financiera, haciendo que tengan que asumir grandes deudas para poder soportar el freno de ventas y los bajos precios. El pago a los proveedores comienza a atrasarse, entre ellos el pago de la leche; los productores por su parte pierden poder de negociación ya que la materia prima dejó de ser un producto escaso, en algunos casos comienzan a reducir el rodeo lechero, optan por alquilar los animales y, como medida más drástica, deciden cerrar los tambos. La producción de leche comienza a resentirse y a decaer, los tambos de mayor escala y mejor estructura financiera son los que se afirman en estas situaciones y las industrias generan pasivos que condicionan fuertemente su accionar futuro. En este sentido, si bien la lechería argentina cuenta con antigüedad y potencialidad, no ha sabido forjar una institucionalidad tal, que permita por ejemplo, generar fondos y políticas anticíclicas o "de amortiguación", frente a la alta volatilidad del mercado lácteo.

Otro problema es la falta de control sobre los ya mencionados tambos fábricas o fábricas de muy baja capacidad de procesamiento diaria. Este tipo de establecimientos, al no contar con todos los requisitos legales y sanitarios para producir, fabrican productos a un costo mucho menor que las industrias autorizadas. La problemática ocurre porque muchas veces estos mini establecimientos abastecen los mercados mayoristas a precios que las empresas pymes no pueden competir. Esto, sin embargo, no es preocupante para las grandes firmas, ya que la diferenciación de productos y las estrategias de marketing llevada a cabo les asegura poder mantener precios elevados sin disminuir sus ventas. En consecuencia, las más perjudicadas son las industrias de mediana escala que luchan por consolidar una cuota de mercado y una estructura financiera sólida. Mantener esta situación en el tiempo lleva a que las medianas empresas no puedan afianzarse y, por el contrario, fortalecen la concentración de las grandes firmas.

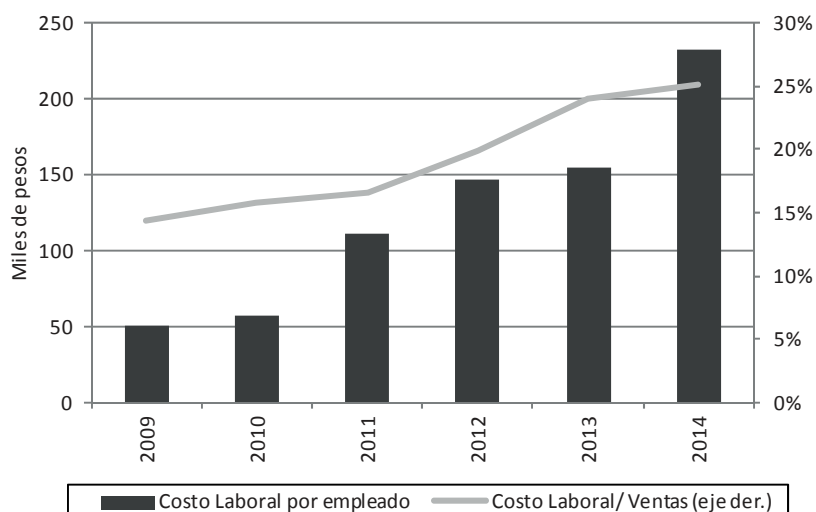
La estructura de costos salariales que poseen las firmas del sector lácteo también es motivo de inconvenientes frecuentes. Las empresas registradas que tienen a sus trabajadores en condiciones formales de empleo y además sindicalizados enfrentan una estructura salarial

mucho más pesada que aquellas que presentan algún grado de evasión o elusión de los costos laborales formales. Siguiendo a Lema (2004), se está castigando a las firmas que tienen estructuras más eficientes desde el punto de vista económico, mientras que otras inherentemente ineficientes tienen ventajas que les permiten perdurar en el tiempo. Este punto es de primordial importancia en lo relativo a la eficiencia de la cadena de valor en conjunto.

Citando los datos del Anuario Lechero 2013, los sueldos de un empleado lácteo superan en casi el 40% al resto de los sueldos de la industria alimenticia y en más del 50% al sueldo promedio de la economía en su conjunto. Esta carga se hace muchas veces difícil de soportar principalmente para las pequeñas y medianas empresas cuando se presentan situaciones cíclicas, por lo que terminan nuevamente recurriendo al endeudamiento externo para el pago de gastos que son de naturaleza corriente.

En base a datos brindados por industrias claves en el sector, puede analizarse la evolución del gasto en salarios y su participación en el monto de ventas, esta última forma permite apreciar como ha evolucionado el peso de los salarios sobre el ingreso de las firmas. El Gráfico 11.7 presentado a continuación resume lo dicho.

Gráfico 11.7: Evolución del costo laboral



Fuente: IIE sobre la base de industrias claves.

El peso de los salarios viene en aumento desde el año 2009, a nivel absoluto la masa salarial se incrementó un 357%, esto significa que un empleado que en el año 2009 costaba 50.000 pesos al año, durante 2014 costó 231.000 pesos. Pero, el dato más interesante es que en la actualidad el gasto en salarios representa casi un 26% de la facturación de una empresa láctea cuando en 2009 apenas superaba el 15%. Estos números muestran que el aumento del gasto en personal deja a las empresas del sector con un menor margen de maniobra.

A su vez, este escenario pone a las firmas ante una dicotomía de difícil solución, ya que manteniendo la estructura mano de obra intensiva actual no puede solventarse el elevado costo laboral; pero avanzar hacia la mecanización de actividades y la automatización de procesos implica tener que dejar personas sin empleo, lo cual, ya sea por motivos éticos o por las presiones sindicales, es algo muy poco factible.

Por último, y entrando en un problema más de fondo, puede mencionarse la estructura de fábricas lácteas argentinas. Al nacer la lechería argentina fuertemente volcada hacia los mercados internos, la mayoría de las firmas poseen plantas multiproductos y de baja escala. Al ser los argentinos consumidores de casi toda la rama de productos provenientes de la leche, las indus-

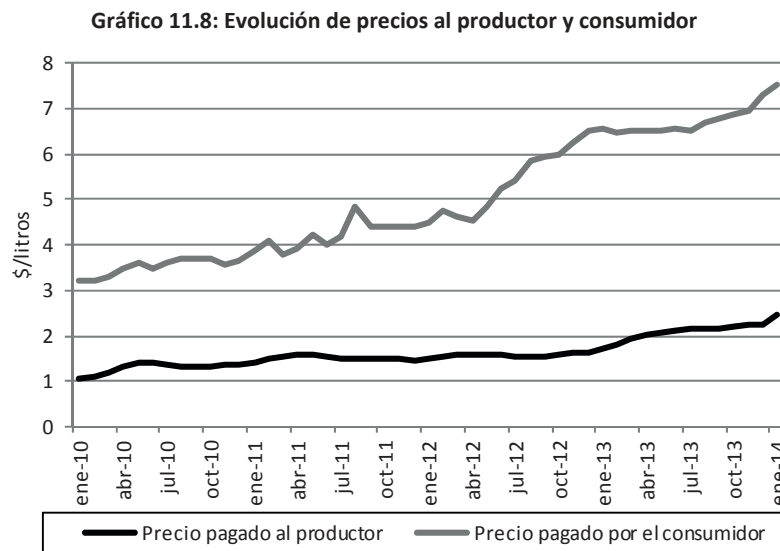
trias se pensaron destinadas a fabricar la mayor proporción de productos para poder alcanzar el abanico de mercado más grande posible, dejando a un lado los beneficios de costos que genera la producción en escala. Esta situación provoca actualmente una pérdida de eficiencia al transformar la leche cruda en productos y de cara al futuro plantea un desafío de reconversión, si es que se quiere competir mundialmente con firmas especializadas en productos específicos.

11.2.3 El eslabón terciario de la cadena de valor

La última parte de la cadena de valor láctea está compuesta por los encargados de la distribución, comercialización y los consumidores de los productos. Este último eslabón de la cadena de valor ha aumentando significativamente su importancia en los últimos años dado el gran crecimiento que han tenido los supermercados, haciendo que los mismos posean cada vez más poder de negociación (Cisneros, 2002). La relación de dependencia entre supermercados e industria viene creciendo en la misma medida que lo hacen los primeros, la expansión de los centros de comercialización hacen que el sector industrial tenga que amoldarse a los requerimientos y cambios en la demanda del consumidor.

Investigando a través del tiempo, hasta fines de la década del '70, más del 70% de las ventas de alimentos se realizaba a través de comercios minoristas (almacenes, verdulerías, carnicerías, panaderías), pero estos comercios fueron desapareciendo a lo largo de los '80, mientras que las grandes cadenas distribuidoras se afianzaban, para terminar de consolidarse a principios de los '90. Como consecuencia, estas cadenas pasaron a absorber buena parte de las funciones llevadas a cabo tradicionalmente por empresas mayoristas y por lo tanto reestructuraron de manera sustancial las reglas del comercio.

El Gráfico 11.8 que se presenta a continuación, permite diferenciar claramente cómo el precio que pagan los consumidores por el litro de leche ha ido abriendo una brecha cada vez mayor en referencia a lo que cobran los productores primarios por el mismo. Esto deja entrever el crecimiento del eslabón industrial y comercial sobre el valor final del producto.



Fuente: IIE sobre la base de IAPUCO y Gobierno de Santa Fe.

Para los productores la diseminación de los supermercados es muy importante dado la capacidad de refrigeración y espacio para exhibir un amplio rango de productos frescos, que hacen que los mismos actúen como estímulo al consumo. Aún así, no se debe perder de vista

que esta consolidación de las cadenas de supermercados coloca a la industria lechera en una difícil posición para negociar.

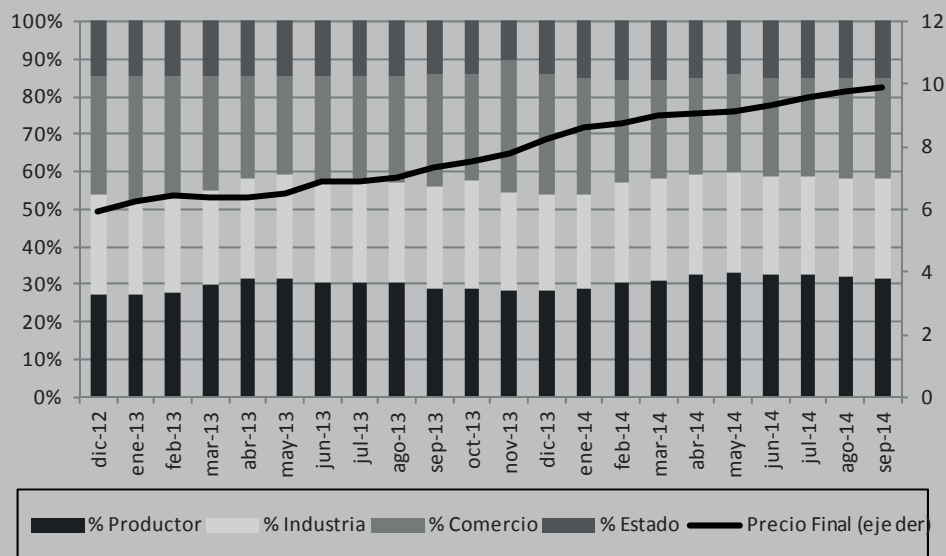
Tal determinación del precio por el lado de la demanda hace que los productores y los industriales, que son los que mayor valor generan en la cadena, se vean desmotivados a invertir y mejorar las condiciones productivas. Es menester por ello lograr mecanismos para una mejor distribución que ajuste las participaciones sobre el valor final de los productos, de lo contrario continuará la tendencia de los últimos años, donde se ven cada día hipermercados más grandes y con instalaciones ostentosas proveídos por una industria que muestra un grado de estancamiento y, en algunos casos, hasta un declive marcado.

Por otra parte, al crecer el poder de los grandes centros de comercialización, muchas veces se culmina en situaciones de oligopolio bilateral, en donde la concentración comercial se enfrenta a una concentración industrial igualmente elevada, haciendo que las pequeñas y medianas empresas tengan que ajustarse a los remanentes o aceptar condiciones muy desfavorables para poder colocar su producción. Esto lleva a que muchas pymes terminen vendiendo parte de su mercadería en mercados negros, de manera de suplir con evasión impositiva la baja de rentabilidad ocasionada por su bajo poder de negociación. Nuevamente la asociación entre pares puede hacer aumentar su participación en el mercado y lograr mejores condiciones de ventas; cambiar el paradigma actual y dejar de ver a las empresas del entorno solo como competidoras puede ser mucho mejor solución que entrar en luchas de precios por entrar a los mercados, donde terminan fortaleciendo el peso de los expendedores y eventualmente perjudicándose mutuamente.

Recuadro 11.2: Una aproximación a la distribución de la renta

En los últimos años, dentro del sector lácteo se ha presentado una puja distributiva entre los diferentes eslabones de la cadena por la apropiación de la mayor renta posible. Para esclarecer este tema se presenta un ejercicio de comparación, donde se evalúa la participación de cada eslabón productivo sobre el precio final de venta de un litro de leche y cómo ha evolucionado en los últimos años.

Gráfico 11.9: Evolución del precio de la leche y participación de cada eslabón



Fuente: IIE sobre la base de IAPUCO.

El Gráfico 11.9 muestra que las participaciones sobre el valor final del producto no han sufrido cambios drásticos en los últimos dos años. Los productores recibían en septiembre de

2014 un 32% del valor que pagan los consumidores; la industria por su parte se quedaba con el 27%. Del restante 42% de valor, un 26% le correspondía al eslabón terciario y 16% del precio final del litro de leche corresponde a impuestos que recauda el Estado. Si se analiza la evolución, puede verse que los representantes del eslabón primario han aumentado un 5% su participación desde 2012. Los industriales y encargados de la comercialización mantienen un nivel de participación casi en el mismo orden que a fines de 2012, pero debe destacarse que durante los últimos meses de 2013, el eslabón terciario llegó a quedarse con el 35% del valor final. El peso del Estado también se ha mantenido constante, solo disminuyó a valores de 10% a finales de 2013, por lo que gran parte del valor que fue absorbido por los comercializadores provino de la baja de la participación estatal.

Una conclusión frecuente es que, si bien los tres eslabones de la cadena de valor participan con porcentajes similares en la formación del precio final, en los dos primeros se genera un agregado de valor mucho mayor que en el tercero, algo que no se nota en la distribución de rentas.

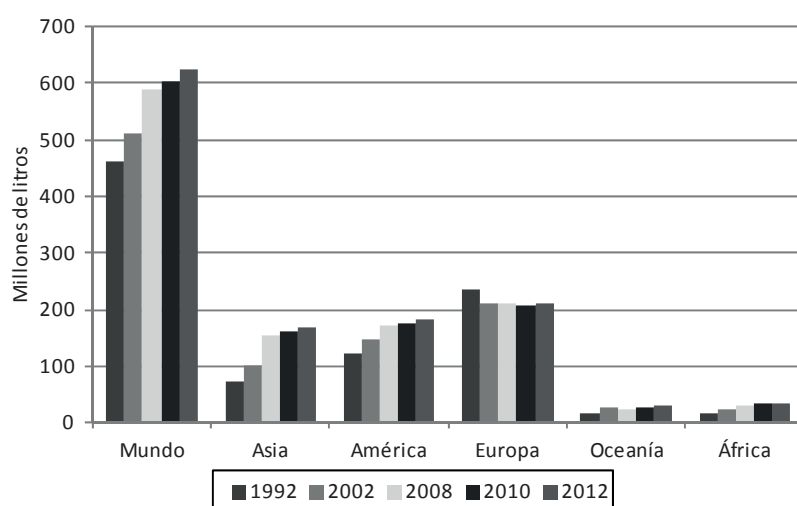
11.3 Situación internacional de la lechería

11.3.1 La actualidad

A nivel mundial, la lechería está pasando en los últimos años de un paradigma proteccionista, sustentado en las ayudas distorsivas a la oferta y subsidios a las exportaciones, hacia un futuro donde lo que domina es el aumento sostenido de la demanda de productos y subproductos lácteos motorizada por el aumento del consumo y el cambio de hábitos alimentarios en países en desarrollo y emergentes (FunPEL, 2013).

Analizando la producción mundial de leche vacuna, se puede apreciar en el Gráfico 11.10 el crecimiento que viene experimentándose desde ya hace veinte años. Por otra parte puede también notarse claramente que el patrón productivo de la lechería mundial se ha corrido en línea con la evolución de la población y el crecimiento económico en las diferentes regiones del globo, y así no es ninguna sorpresa ver el importante incremento de la participación del continente asiático, que en las últimas dos décadas ha mostrado las tasas de crecimiento económico más altas del planeta y está habitado por más del 60 % de la población mundial.

Gráfico 11.10: Evolución producción mundial de leche por región



Fuente: IIE sobre la base de Fao-stat (FAO).

Numéricamente según los datos de la FAO la producción mundial de leche de vaca alcanzó los 625,7 millones de litros en el año 2012. De este total, el continente europeo explica el 34%, dejando en segundo lugar al continente americano con el 29% de la producción total. Asia por su parte explica aproximadamente el 27% de la producción mundial de leche, siendo el tercer mayor productor. Un dato a destacar es que este continente ha experimentado un crecimiento fenomenal en los últimos años: retrotrayéndose hasta el año 1992, Asia representaba menos del 15% de la leche de vaca producida mundialmente, hacia el año 2002 su participación había aumentado al 19% y en los últimos años siguió creciendo hasta alcanzar el 27% actual.

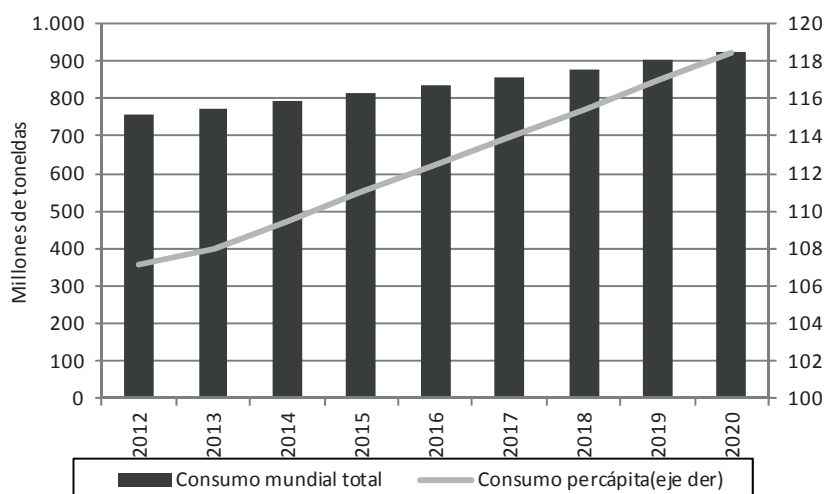
Este aumento de la producción en el continente asiático, que también se observa en el continente africano, es contrarrestado con el descenso que experimenta la lechería europea. Una explicación para esto es que decenas de millones de personas se incorporan a la clase media en diferentes regiones de Asia, África y en menor manera en Medio Oriente, permitiendo que al tener más ingresos se produzca una occidentalización⁷ de su dieta, lo que implica consumir más alimentos con altos valores nutricionales como son los lácteos. Al contrario, los países europeos, al tener un mayor grado de desarrollo, tienen un consumo elevado y poseen una tasa de crecimiento de los ingresos y de la población mucho más modesta, por lo tanto su potencialidad de crecimiento es limitada.

El fenómeno descrito con anterioridad está generando un crecimiento fenomenal del consumo mundial de lácteos. Además, a pesar de que la producción de esas regiones ha aumentado considerablemente va y seguirá yendo por detrás del crecimiento de la demanda. En consecuencia, el panorama a futuro es alentador más allá de ciertos desajustes de corto plazo que se puedan observar, ligado muchas veces a factores exógenos a la actividad lechera.

11.3.2 Proyecciones a futuro

Dado que las perspectivas futuras muestran un panorama alentador, es interesante tratar de aproximar de manera numérica los volúmenes tanto de consumo como de producción que podrían alcanzarse de cumplirse las predicciones de crecimiento poblacional provistas por Naciones Unidas y también las estimaciones de cambios en el consumo per cápita que publica la FAO. De esta manera, se tiene una visión más firme de la envergadura que puede tomar el sector lácteo mundial en los próximos años y servirá para tratar de definir cuál será el rol de Argentina en ese nuevo contexto. Los resultados de estas estimaciones se presentan en el Gráfico 11.11.

⁷ Se presenta cuando un determinado grupo social de un país no occidental influenciado por los valores e intereses de dicha megacultura, aboga por occidentalizar a su sociedad o nación con el ánimo de adquirir los estilos de vida y aspectos de la cultura occidental.

Gráfico 11.11: Proyecciones del consumo mundial total y per cápita de lácteos

Fuente: IIE sobre la base de Naciones Unidas y FAO.

Analizando el gráfico anterior, se puede destacar el fuerte crecimiento del consumo per cápita de productos lácteos. Según FAO en el año 2013 el promedio mundial del mismo se encontraba en 108 litros de leche equivalente por persona. Sin embargo, detrás de este número hay grandes disparidades, ya que regiones como Europa o Norteamérica tienen un consumo superior a los 250 litros, en tanto que en África apenas supera los 50. A futuro se espera que el consumo per cápita supere los 118 litros, lo cual sumado al crecimiento poblacional provocaría un significativo aumento del consumo mundial agregado, el mismo llegaría a superar las 900 millones de toneladas para el año 2020, un 18% más que en la actualidad.

Recuadro 11.3: El consumo de carnes también propone

La actividad ganadera está fuertemente vinculada a la lechería, y en este sentido al igual que en el mercado de lácteos, el consumo mundial de carne sigue gozando de una de las mayores tasas de crecimiento entre los principales productos agrícolas. La importancia de este escenario para la cadena lechera reside en que, si bien ya existe la posibilidad de hacer inseminaciones sexadas que permiten elegir el sexo del ternero, no es una actividad plenamente diseminada. Entonces, en una trama productiva donde se necesitan las hembras por ser el insumo productivo, el destino de los animales machos brinda la oportunidad de ampliar la empresa agropecuaria hacia la ganadería destinada a la producción de carne.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que en algunas partes del mundo, la demanda parece estar alcanzando niveles saturados en términos per cápita, lo que lleva a una desaceleración del crecimiento. El Cuadro 11.3, presenta algunas proyecciones sobre la evolución del sector de la carne a nivel mundial.

Cuadro 11.3: Proyecciones para el mercado mundial de carnes bovinas

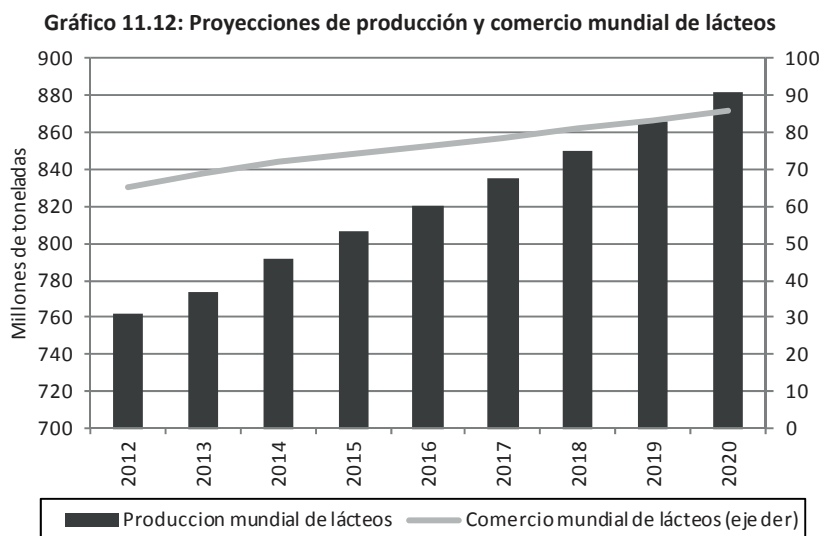
	2013	2014	2017	2020	2022
Producción (millones tn)	67,7	68,0	71,1	74,4	76,6
Exportaciones (millones tn)	9,1	9,4	9,9	10,3	10,7
Consumo per cápita (kg)	7,25	7,3	7,4	7,6	7,7

Fuente: IIE sobre la base de Secretariados de la OCDE y FAO.

Está previsto que la producción mundial de carne crezca más lentamente en relación con

años anteriores, en 1,6% anual durante el periodo de proyección. La desaceleración se debe no solo a altos costos de forraje y energía, sino también es el resultado de la competencia por la tierra, el agua y la mano de obra de los cultivos alternativos. En este sentido, al igual que con la producción de leche, la mayor parte del crecimiento de la producción de carne se llevará a cabo en el mundo en desarrollo. Es por ello que Argentina, un país con tradición ganadera y exportadora de carne está llamado a estar a la vanguardia de ese desarrollo.

Al igual que para el consumo, también es posible proyectar el crecimiento de la producción y comercio internacional, para de esta manera poder apreciar la diferencia que hay con el crecimiento del consumo como así también la aparición de nuevos nichos de mercados. Estos datos se presentan en el Gráfico 11.12.



Fuente: IIE sobre la base de FAO, Uncomtrade y USDA.

El gráfico anterior también posibilita ver la tendencia creciente que se espera muestre la producción de lácteos en los próximos años. Por otra parte, este aumento en la producción estará acompañado de un crecimiento en el comercio internacional, que se encuentra actualmente aproximadamente en las 69 millones de toneladas transadas y pasaría a unas 85 millones para el año 2020. A pesar de este crecimiento el comercio internacional seguirá representando un porcentaje bajo de la producción mundial, ya que de ser en el presente un 8,4% del total, crecerá a un 10% en el periodo analizado.

Comparando las proyecciones de producción y consumo queda evidenciado el liderazgo por parte de la demanda, que permitiría el sostenimiento de términos de intercambio favorables y abriría la oportunidad de hacer nuevos negocios.

Siguiendo con la caracterización del nuevo escenario mundial para la lechería, aparte del cambio cuantitativo, **es fundamental el cambio cualitativo en el escenario internacional**. Esto está referido a la creciente diferenciación de los mercados, los cuales exigen mayor calidad a los productos como también mejores características funcionales y nutritivas⁸. Por otra parte, se presenta un auge en la cantidad de reglamentaciones y exigencias de los consumidores, los cuales exigen las garantías de que el producto final cumpla con todas las condiciones de inocuidad y sanidad a lo largo de toda su cadena de valor. Como beneficio, al hacerse

⁸ El tema se trata con mayor profundidad en el capítulo 10 de este libro: "Alimentos: nuevas tendencias"

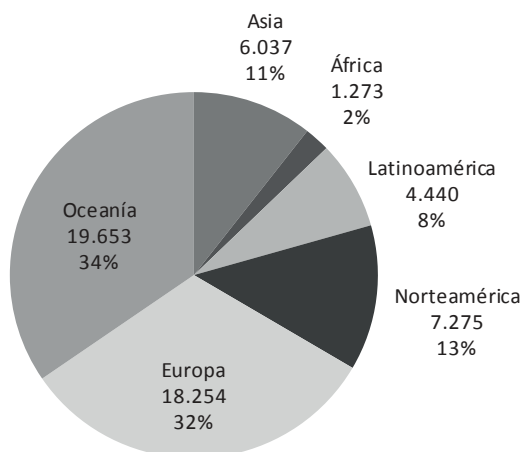
el producto tan específico, un vendedor se podría asegurar un nicho de mercado por un tiempo prolongado. Siguiendo a Llach (2008), se produjo un giro gradual de un “mercado abierto” tipo spot a un mercado planificado donde tanto el origen como el destino “país” perdería relevancia a manos de empresas exportadoras que se constituyen en un “proveedor continuo y confiable” de un importador también identificado. Ello implicará una gradual diferenciación de los mercados con varios precios aun para un mismo producto.

11.4 Argentina en el mercado mundial de lácteos

El comercio internacional de productos lácteos alcanza en la actualidad aproximadamente 70 millones de toneladas de leche equivalente. Entre los productos transados se pueden diferenciar aquellos destinados a mercados masivos y para nichos particulares, que conllevan un mayor valor agregado. El primer tipo de productos son los denominados commodities y son los más tradicionales, entre los cuales se encuentran la leche en polvo, la mantequilla y los quesos pasta duras más comunes. A estos alimentos, se le han agregado en los últimos años con los avances tecnológicos en el sostenimiento de las propiedades organolépticas, las leches fluidas larga vida. **El segundo grupo de productos, son lo que poseen mayor valor añadido y diferenciación, entre ellos se pueden encontrar las leches y yogures saborizados, los postres o productos funcionales con beneficios sobre la salud y los quesos de alta calidad, comúnmente denominados gourmet.**

En lo que refiere al mercado de commodities, ya está fuertemente consolidado y, por lo tanto, hay también una gran competencia, con empresas que son altamente eficientes y tienen una clara estrategia exportadora. El Gráfico 11.13 que se presenta a continuación permite ver la distribución geográfica de las exportaciones de productos lácteos, donde a simple vista se refleja el liderazgo que ejercen el continente oceánico y el europeo sobre el resto.

Gráfico 11.13: Exportaciones mundiales de lácteos en toneladas equivalentes. Promedio 2010-2014



Fuente: IIE sobre la base de FAO.

Que Oceanía represente el 34% de las exportaciones mundiales está muy relacionado a que tanto en Nueva Zelanda como Australia, la lechería se pensó orientada hacia el mercado externo, para evidenciar esto solo basta con comparar los volúmenes exportados en relación a el total producido, lo cual arroja un coeficiente del 37% en Australia y del 87% en Nueva Zelanda en promedio para los últimos cinco años. Las exportaciones de América Latina por su

parte, asciende a 4,4 millones de toneladas sobre un total producido de casi 83,5 millones, siendo este volumen el 8% del comercio mundial.

Argentina, por su parte, es el principal exportador Latinoamericano, según la FAO en 2013 exportó un total cercano a 2,5 millones de toneladas de leche equivalente, lo cual representa el 45% de las ventas internacionales de América Latina. Sin embargo, cuando se compara a nivel mundial, Argentina aporta el 3,7% del volumen transado, lo cual es digno de destacar, pero existe potencial para superar estos estándares. Comparando exportaciones con producción, Argentina obtiene un ratio de 23% lo que implica que de cada 100 toneladas producidas se exportan 23. Esto deja entrever la marcada orientación hacia el mercado interno de la trama láctea en el país, lo que lleva a una estructura de costos con fuerte peso de los gastos en marketing para competir por los mercados y a un mix de producción acorde con los patrones de consumo doméstico.

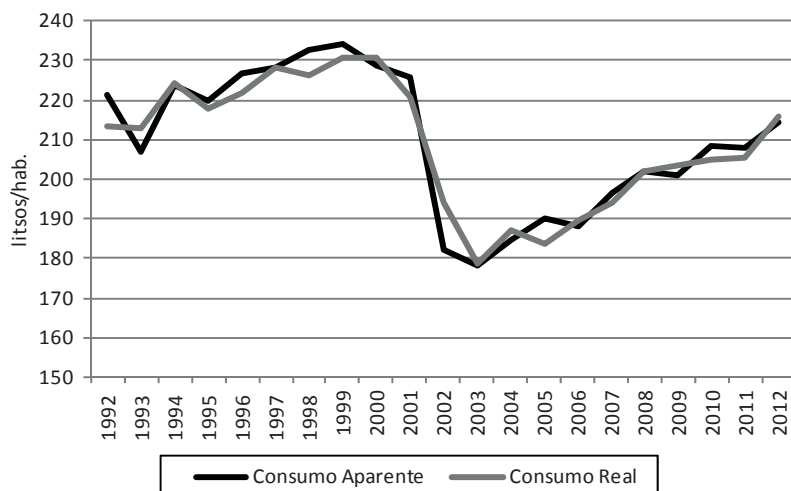
Este patrón se ha traducido en la ausencia de una estrategia exportadora de largo plazo, cumpliendo las exportaciones el rol de salida eventual y esporádica de los excedentes cíclicos de la producción sobre el consumo interno.

11.5 En el nuevo contexto internacional: ¿Hacia dónde vamos?

Teniendo en cuenta el análisis realizado para la cadena láctea en su conjunto, su inserción en el mercado mundial y las perspectivas que se plantean en este, se puede inferir que la leche argentina tiene un camino largo por recorrer para alcanzar un desarrollo que le permita entrar plenamente en los mercados mundiales y que no sean simplemente destinos de excedentes. Como contrapartida al esfuerzo, hay un mercado mundial pujante que, a pesar de fluctuaciones que puedan llegar a suceder en el corto plazo, brindará oportunidades para los países que puedan generar una producción superavitaria con adecuadas condiciones.

Por otra parte, como se ha sido destacado, al mercado interno le resultará muy complicado absorber mucha más leche que la demandada actualmente. Este bajo poder de absorción dependerá principalmente del crecimiento poblacional y, por otra parte, de que se observe un aumento del consumo de leche por habitante. Observando el Gráfico 11.14, puede verse que el consumo per cápita se encuentra en los niveles más elevados de la última década aunque levemente por debajo de los máximos históricos.

Gráfico 11.14: Evolución del consumo per cápita real y aparente

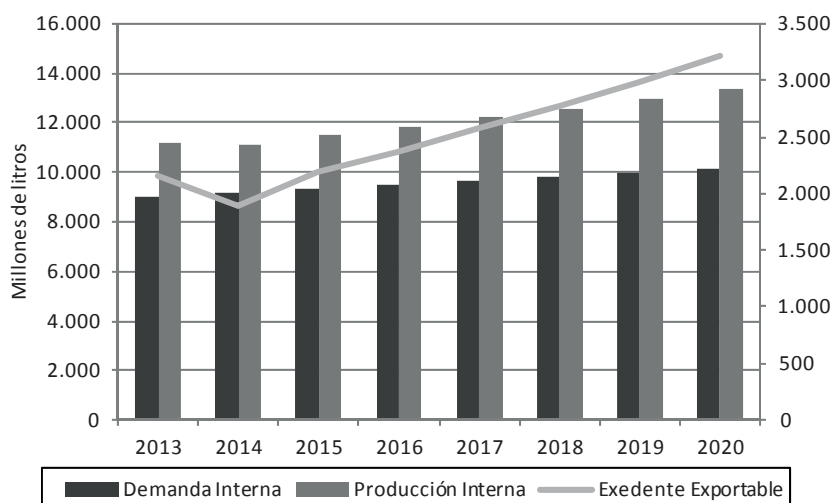


Fuente: IIE sobre la base de Secretaria de Lechería.

Con este consumo, cercano a los 220 litros de leche por habitante, Argentina está en estándares de consumo similares a los de países desarrollados. Se deja en claro que para poder aumentar los volúmenes de producción es indispensable fomentar una estrategia de crecimiento basada en la exportación, que permita colocar en el mundo los excedentes generados.

Para demostrar la importancia de una adecuada estrategia exportadora, se intenta aproximar la demanda interna de productos lácteos y su evolución en base al crecimiento poblacional, bajo el supuesto de que el consumo per cápita crecerá en los próximos cinco años hasta alcanzar niveles cercanos al máximo histórico. Bajo esta premisa, se espera que el consumo interno llegue en 2020 a los 10.500 millones de litros, tal como refleja el Gráfico 11.15. En vistas que el nivel de producción actual ya supera los 11.000 millones y esperando una tasa de crecimiento a partir de 2014 que permita mantener las posiciones en el entramado mundial, es evidente que el excedente de producción irá en aumento.

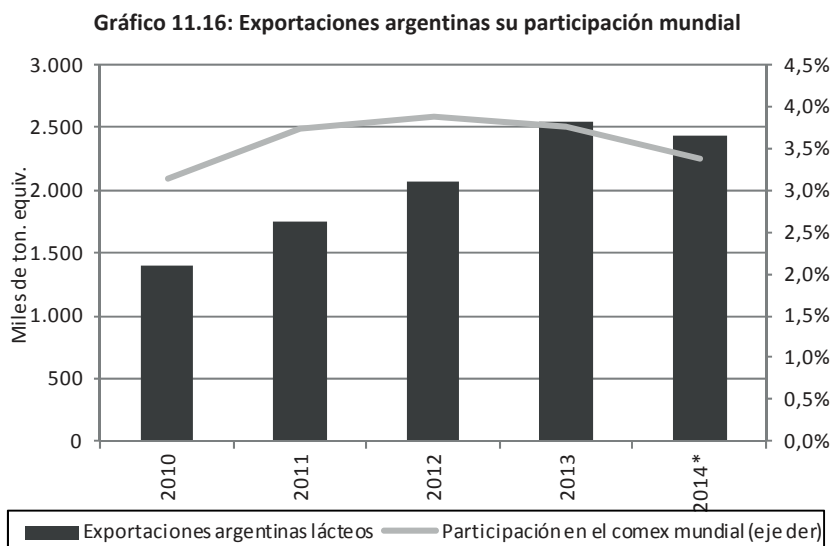
Gráfico 11.15: Evolución de la demanda interna y saldos exportables



Fuente: IIE sobre la base de FAO, Banco Mundial e INDEC.

El gráfico anterior pone de manifiesto lo antes dicho, el mercado doméstico ostenta un bajo poder de absorción. Por lo tanto, toda intención de aumentar la producción deberá estar acompañada de nuevas estrategias comerciales que procuren consolidar los mercados a los cuales Argentina ya exporta y también abrir nuevas rutas de comercio para ingresar los excedentes que vayan generándose.

En un escenario de dominancia de los mercados internacionales como vía de crecimiento, es esencial para Argentina poder estar a la vanguardia de las oportunidades que el mismo otorga. En los últimos años, según los datos de la FAO, las exportaciones argentinas de leche y productos lácteos fueron en aumento, pero el año 2014 cerró con una caída del 4,5% en el volumen comercializado. En el mismo sentido se comporta la participación del país en el mercado mundial, que pasó de casi el 3,8% en 2013 a un 3,3% en 2014. Los motivos de esta caída, sin embargo, no están vinculados a factores de tipo estructural sino que tienen que ver con una política restrictiva hacia la comercialización internacional llevada a cabo por las autoridades de turno. Los datos anteriormente mencionados pueden observarse en el Gráfico 11.16 que se presenta a continuación.



Nota: *dato estimado
Fuente: IIE sobre la base de FAO.

Recuadro 11.4: El efecto de las malas políticas en lechería

Recientemente, el gobierno nacional anunció a representantes de la industria láctea que solo se autorizarán licencias de exportación de leche en polvo entera –principal componente de las exportaciones lácteas– para aquellas partidas que superen un valor FOB de 4.000 dólares por tonelada.

Este precio, si bien no es inusual, tiene el inconveniente de que solo puede obtenerse en los contratos de venta que se realizan a Venezuela, ya que el precio promedio de los contratos fuera de aquel país ronda los 3.800 dólares. En este sentido, claramente, se deja entrever que se están cerrando las exportaciones de una manera implícita.

Esta no es la primera medida prohibitiva de 2014. Allá por el mes de marzo, y en un contexto de precios internacionales muy favorables, que promediaron los 5.100 dólares la tonelada, el Gobierno decidió restringir la emisión de licencias de exportación de leche en polvo con el objetivo de garantizar el suministro interno.

El efecto de esta medida fue una desaceleración de las exportaciones, que en los cinco meses

posteriores sufrieron una caída del 33% en relación con el año anterior, lo que implicó una pérdida de más de 137 millones de dólares para la Argentina, que presenta serias dificultades para hacerse de divisas.

Antecedentes

Pero no solo en 2014 se aprecian estas trabas para el sector, sino que comenzaron en 2007 bajo el “Programa de estabilización de precios de productos del sector lácteo destinados al mercado interno”, que implementó un mecanismo de precios máximos a la exportación con el objetivo de asegurar el abastecimiento de productos al mercado local y evitar la suba interna de precios.

Las consecuencias de estas medidas restrictivas no tardaron en llegar: la producción cayó en 2007 un seis por ciento, hasta los 9.500 millones de litros, ante la baja de precios que provocó la sobreoferta local; y las exportaciones perdieron más de 100 mil toneladas, hasta totalizar 260 mil, lo cual significó una pérdida monetaria de 241 millones de dólares.

Recuperación

Posteriormente, y hasta 2012, se exhibió una cierta disminución de la fuerte presión sobre el sector, lo que contribuyó a que la producción continúe su senda de crecimiento y las ventas al exterior se recuperen. Entre 2008 y 2011, la producción y las exportaciones crecieron a una tasa anual del 4% y 17%, respectivamente, para alcanzar al final del período un nivel de producción de 11.200 millones de litros, con exportaciones por 450 mil toneladas. Vale aclarar que la tasa de crecimiento anual previa a 2007 en producción y exportaciones era de 5,2% y 30%, respectivamente.

Vuelta atrás

Sin embargo, en los últimos años se volvieron a “apretar” los mismos engranajes de políticas que en 2007 y, al decir de Einstein, “no esperen resultados distintos si siguen haciendo las mismas cosas”.

Las consecuencias fueron: estancamiento de la producción de leche en niveles de 2011 e ingresos por exportaciones en retroceso. Paradójicamente, el precio interno de la leche aumentó desde 2006 un 600%, confirmando el fracaso de la política.

Suponiendo que se hubieran mantenido las tasas de crecimiento previas a 2007 de no mediar intervención, la producción láctea debería rondar hoy los 13.500 millones de litros, con un nivel de exportaciones de más de 530 mil toneladas, lo que implicaría un monto de 2.200 millones de dólares, casi 600 millones más por año. Para tener una idea, ese monto alcanzaría para pagar un mes de verano en importaciones de combustibles.

Sin lugar a dudas, el sector lácteo tiene la potencialidad de aportar caudal de dólares y empleo en la economía pero, a pesar de ello, el Gobierno insiste en restringir su accionar, un ejemplo de cómo dejar pasar las oportunidades.

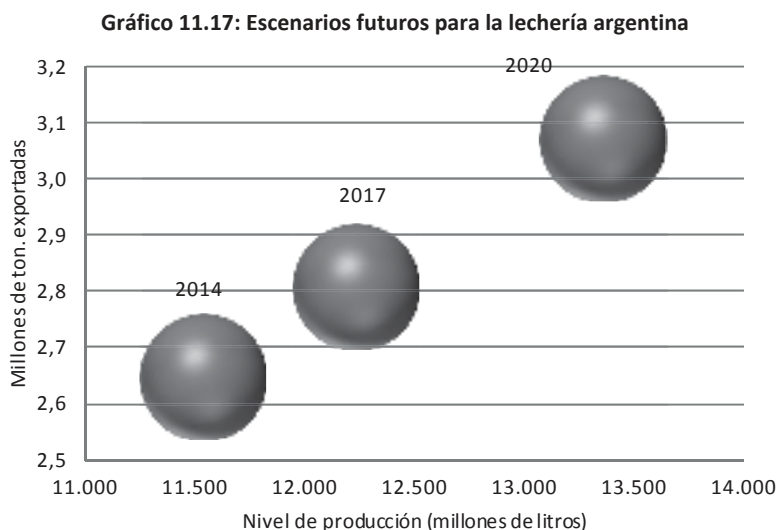
Fragmento de artículo periodístico publicado en el diario La Voz del Interior el 19/09/2014, escrito por investigadores del IIE.

Disponible en: <http://www.lavoz.com.ar/la-voz-del-campo/chances-perdidas-por-malas-politicas-en-lacteos>

11.5.1 Prospectiva para la lechería argentina

En vistas de las proyecciones mostradas con anterioridad para el futuro de la lechería mundial, se puede realizar un análisis de prospectivas para ver que rol puede llegar a ocupar Argentina en los próximos años. Para llevar adelante esta simulación se supone en primer lugar que Argentina logra mantener la participación promedio en el mercado mundial de los últimos cinco años, la cual fue del 3,58%. En segundo lugar, se supone que la proporción de lo que se destina a exportación va a surgir de los datos proyectados para las producciones locales e internacionales y el supuesto de mantener la participación mundial en 3,58%. Las premisas utilizadas no son muy ambiciosas con el objetivo de aproximarse lo más posible a hechos reales.

Siguiendo el escenario planteado con antelación el Gráfico 11.17 permite ver la evolución que debería llevar adelante la trama láctea argentina. El primer círculo refleja de la situación actual donde se producen aproximadamente 11.500 millones de litros y se exportan según FAO 2,5 millones de toneladas de leche equivalente, el tamaño del círculo por su parte, indica el porcentaje de la producción que se destina al mercado externo. La segunda esfera marca la primera etapa de crecimiento, la cual le posibilitaría al país producir para finales del año 2017 unos 12.300 millones de litros y poder colocar en el mercado internacional 2,8 millones de toneladas. La última esfera marca lo que sería un destino próximo para la lechería en un mediano plazo, llegando a producir 13.400 millones de litros, lo cual permitiría exportar más de 3,1 millones de toneladas al resto del mundo. Sin dejar de lado que se está planteando un escenario hipotético, el panorama a futuro abre varias puertas para poder mejorar la performance actual: se está proyectando un aumento superior al 15% en el volumen producido con solo mantener la participación en el comercio mundial y teniendo un crecimiento del mercado interno del 10%.



Fuente: IIE sobre la base de FAO y Uncomtrade.

Si se comparan estas estimaciones con las perspectivas del Plan Estratégico Lechero (PEA), pueden encontrarse algunas disparidades que son esperables dado que no se trabaja con los mismos supuestos de fondo. Según el PEA, la producción argentina de leche debería alcanzar en 2020 los 18.000 millones de litros, de los cuales la mitad debería estar destinada al mercado interno y la otra mitad se debería comercializar en el resto del mundo.

Si bien entonces el mercado mundial brindará oportunidades para que el sector lácteo argentino pueda consolidarse y crecer, avanzar en este camino requiere contar con una visión de largo plazo e inversión productiva y comercial que permita identificar las oportunidades y contar con el tiempo y los recursos necesarios para aprovecharlas (FunPEL, 2013).

No solo es cuestión de aumentar la producción, hay que trabajar en la diversificación de mercados y en las condiciones cualitativas de los productos para poder adaptarse a las nuevas exigencias del negocio internacional. El poder avanzar y aplicar nuevas tecnologías es otra de las claves para lograr competitividad y, junto con el desarrollo de aplicaciones industriales específicas o ingredientes para productos finales, podría brindar grandes ventajas en relación a los competidores.

Por otra parte, al ser la trama láctea generadora de pasivos ambientales, también se debe investigar sobre la posibilidad de mitigar el impacto ambiental de la producción de leche, para lograr un desarrollo económico sostenible, que involucre además del desarrollo económico per se, variables ambientales y humanas, entre otras (World Economic Forum, 2013).

11.5.1 Nuevas tendencias, cómo acoplarse y ser competitivo en el mundo

Acoplarse al mundo y estar preparado para los nuevos negocios requiere de exigente trabajo, se debe lograr ser proveedores confiables e innovadores de productos lácteos para un mundo con demanda creciente pero también con requisitos cada vez mayores. En este sentido, mejorar el sistema de trazabilidad de los productos, incorporar los avances de la biotecnología, mejorar el tratamiento de los desechos y fabricar productos nuevos y con mayor valor agregado son algunas de las maneras de hacer una lechería más eficiente y competitiva. A continuación se presenta una descripción de las ventajas que pueden proveer.

11.5.1.1 Mejoramiento de los sistemas de trazabilidad

La idea que se viene desarrollando a lo largo del presente capítulo es que las empresas necesitan ser competitivas para sobrevivir y crecer. Uno de los pilares más fundamentales a la hora de lograr esos objetivos es la capacidad de innovación. Cada vez que se piensa en innovación se asocia, por lo general, al ámbito tecnológico y al desarrollo de nuevos productos. Si bien son dos pilares muy importantes no se debe dejar de lado que hay una innovación tan importante como las mencionadas y es la innovación en gestión⁹. Innovar no solo es desarrollar nuevos productos, sino que podría generalizarse a hacer las cosas de manera novedosa, cambiar el paradigma de cómo venían realizándose para lograr una sorpresa en el mercado y aumentar las cuotas de participación.

Uno de los principios fundamentales de innovación en gestión dentro de la trama láctea son los sistemas de trazabilidad. Por trazabilidad se entiende la posibilidad de encontrar y seguir el rastro a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución, de un alimento o una sustancia destinada a incorporarse en un alimento o que tenga posibilidades de serlo. De manera más sencilla, se trata de poder encontrar el recorrido de un producto y sus componentes desde su origen hasta que llegan a las manos de los consumidores finales.

Mejorando la trazabilidad en el sector lácteo, de manera de contar con información de todo el ciclo de vida del producto puede llegar a ser una oportunidad importante en la revisión del proceso productivo y una forma de encaminar esfuerzos hacia la mejora en la gestión. Debe destacarse que Argentina ya ha avanzado en materia de sanidad y calidad:

⁹ En el Capítulo 7 del presente libro se podrá ampliar la información referida a innovación y emprendedurismo.

- Mayor difusión de sistema de pago por parámetros objetivos de calidad.
- Mejora del status sanitario de la Argentina.
- Disponibilidad de tecnología

Entre lo que se podría lograr está llegar a una regionalización bien marcada con zonas y cuencas diferenciadas, de manera de lograr una clara identificación de origen en los productos que, a su vez, puedan darle a las distintas economías locales la oportunidad de obtener ganancias y reconocimiento mediante la diferenciación. Otro punto para avanzar dentro de los sistemas de trazabilidad es la calidad de los productos finales, esto garantizaría que todas las empresas compitan sanamente y no con productos elaborados a menores costos y con bajas propiedades.

Cumplir adecuadamente con estos sistemas es una pieza fundamental para acceder a los mercados mundiales. Todas las empresas y productos que están insertos en la cadena global de valor láctea están obligadas a implantar estos procedimientos y cumplimentar los registros necesarios.

11.5.1.2 Incorporación de biotecnología en los eslabones primario y secundario¹⁰

La biotecnología en la industria de la alimentación se refiere al uso de las tecnologías biológicas para la producción, transformación y/o preservación de alimentos o bien para la producción de materias primas, aditivos y coadyuvantes empleados en la industria de alimentos. Los actuales y futuros escenarios del mercado lácteo requieren el desarrollo de productos mejorados con nuevas propiedades nutricionales y/o funcionales, o con ventajas para los procesos de producción (Carvajal & Felmer, 2010).

La entrada de la lechería argentina al plano internacional exige ir adaptando mejoras tecnológicas, con lo cual ampliar sus capacidades de I+D es vital. Con las nuevas condiciones de competencia, la diferenciación de productos y los gastos de marketing han planteado importantes desafíos a las empresas locales, que deben optar entre insertarse como exportadores de materias primas industriales indiferenciadas o bien avanzar en una estrategia innovativa imitativa de los desarrollos a nivel internacional (Gutman & Lavarello, 2014).

Las principales aplicaciones biotecnológicas están referidas a la biotecnología molecular, que incluye desde nuevas biotecnologías facilitadoras de los procesos productivos industriales y de las actividades de I+D, como es el caso de enzimas, cultivos y *starters*; hasta el uso de bacterias para la producción de alimentos funcionales (productos con propiedades nutritivas con efectos benéficos para la salud).

Las nuevas condiciones del contexto internacional y el interno, plantean a los grupos líderes nacionales el desafío de diversificar su base de conocimientos hacia las biotecnologías. Las oportunidades abiertas por la moderna biotecnología en las industrias lácteas locales son importantes:

- Mejorar la eficiencia de los procesos productivos reduciendo costos y tiempos de producción, a través de la incorporación de enzimas y cultivos biotecnológicos disponibles en el mercado.
- Las empresas con capacidad de I+D pueden aumentar la eficiencia de los procesos innovativos, recurriendo a herramientas biotecnológicas que aceleran la búsqueda, identificación y caracterización de los microorganismos utilizados en esta industria.

¹⁰ En el Capítulo 9 del presente libro se podrá ampliar la información referida a biotecnología.

- Se pueden fomentar desde la industria desarrollos biotecnológicos e investigaciones en instituciones privadas como así también en los centros de estudios de las grandes universidades, logrando una mayor vinculación entre el sector privado productivo y las fuentes generadoras de conocimiento.

Sin embargo, pese a haber muchas oportunidades, la capacidad de lograr adoptar y asimilar nuevas tecnologías no se distribuye homogéneamente entre las distintas empresas. Aquellas con mayor capital, tamaño y trayectoria previa cuentan con una ventaja muy grande en relación a las empresas más pequeñas y con poca experiencia tecnológica (Gutman & Lavarello, 2014)

Al ser los nuevos desarrollos en tecnología beneficiosos para más de una empresa, existe la posibilidad de formar cooperativas e incluso también es factible que varias empresas conformen un grupo de trabajo en I+D aportando personal o financiamiento.

11.5.1.3 Mejora en el tratamiento de los pasivos ambientales

Las consideraciones acerca de la sostenibilidad y la distribución del crecimiento económico han adquirido un papel cada vez más importante en los estudios y proyectos de desarrollo y competitividad. En este sentido, cada vez es más necesario interrogar cómo lograr sistemas de producción animal relativamente limpios y sostenibles.

Si se tienen en cuenta que cada vaca excreta 50 litros (orina y estiércol) por día, entonces como ejemplo, un tambo con 1.000 vacas genera diariamente desechos suficientes para llenar una piscina familiar. Se estima, por otra parte que el ganado genera el 9% de las emisiones de gases de efecto invernadero (expresado en equivalente de CO₂) y un 37% de las de metano (producido por los animales durante la digestión y descomposición de las deyecciones), de acuerdo a la FAO.

Esta generación de pasivos ambientales está siendo criticada. En la medida en que la industria láctea constituya una industria exportadora, es importante considerar que, en una perspectiva a largo plazo, el nivel de emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) asociado a la producción, podría llegar a constituir una barrera no arancelaria, por lo que es fundamental iniciar acciones que contribuyan a reducir el nivel de emisiones asociado a la producción.

Frente a esta fuente de contaminación proveniente de los residuos generados a través de la explotación tambera, se ha avanzado en soluciones sustentables para su mitigación a través de la reconversión de los desechos en biofertilizantes, biogás, electricidad y energía calórica en las distintas unidades productivas. Esto da un uso apropiado y disminuye los riesgos de contaminación ambiental de napas subterráneas, olores, emisiones y transmisión de enfermedades.

Entre las ventajas de la utilización de desechos para producir energía, se destacan la reducción en la emisión de dióxido de carbono, produce energía independientemente de las condiciones climáticas, es una fuente renovable y el biogás generado es almacenable. No obstante, se presentan ciertas desventajas como mayor costo de producción en relación a la generación de energía con recursos fósiles y la necesidad de grandes inversiones, como las más sobresalientes.

La transformación de los desechos permite aprovechar externalidades positivas que mejoran los resultados económicos/financieros de las explotaciones, más allá del ya mencionado efecto sobre la disminución de los niveles de gases de efecto invernadero emitidos a la atmósfera. En primer lugar, el aprovechamiento de fertilizantes que surgen del proceso de biodigestión mejora el retorno de los proyectos y no requiere de inversiones adicionales a las presentes en establecimientos con tecnologías medias. Por otro lado, se encuentra la generación de energía a través de biogás. Como se mencionó arriba, una vaca produce en promedio 50 litros

diarios de estiércol y orina. Esto posibilita la producción de 0,55 metros cúbicos de gas que permite generar 1 Kwh de energía. Anualizando la relación, cada animal en promedio podría generar alrededor de 400 Kwh. Así, no solo se estaría mitigando el pasivo ambiental, sino que además, se proveería alrededor del 9% de la energía necesaria para el funcionamiento del establecimiento.

Sin lugar a dudas, poder avanzar en el mejor tratamiento de los residuos acarrearía mejoras visibles para los establecimientos del sector lácteo como así también para el medio ambiente en general. Sumado a esto, llegar a ser un país que se posicione a la vanguardia en estos temas facilitaría la obtención de ayudas internacionales de organismos que promueven el desarrollo sustentable y abriría una puerta más hacia la diferenciación de sistemas productivos.

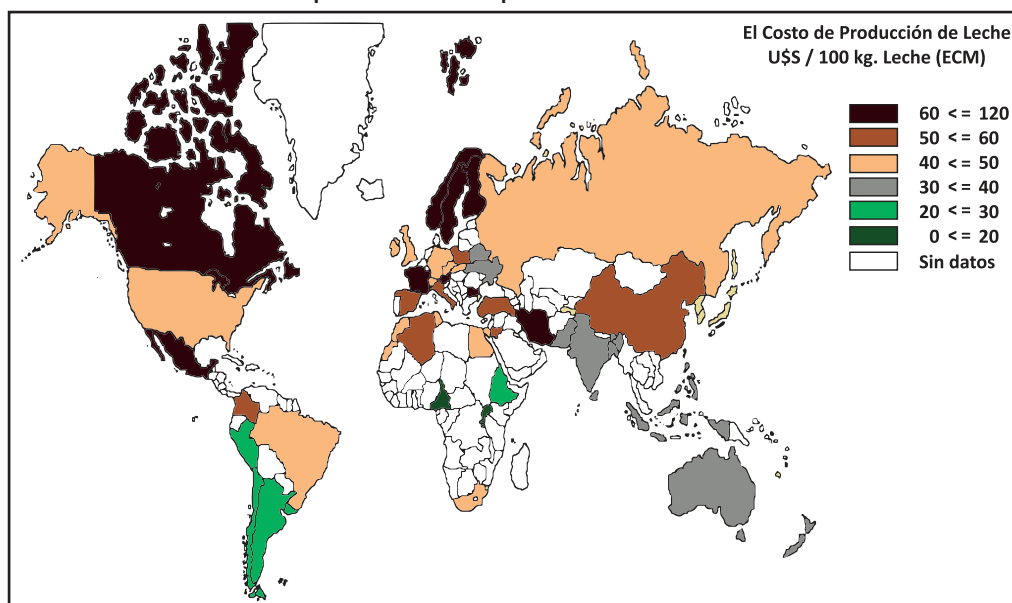
En el caso particular del sector lácteo, la conversión de los desechos constituye un gran desafío debido a que la decisión de inversión se encuentra atomizada en un gran número de actores, establecimientos dispersos que son por lo general medianas y pequeñas empresas. Esto obliga a prestar atención a alternativas como la asociatividad para generar resultados positivos. A esta altura del capítulo parecen recurrentes las soluciones asociativas, pero la posibilidad de obtener beneficios en común y dividir los costos fijos hacen que esta alternativa sea una de las más adecuadas para el desarrollo de las nuevas tendencias.

11.5.1.4 Agregado de valor y busca de nuevos mercados

Otro de los pilares fundamentales para desarrollar la cadena láctea argentina es la producción de alimentos que contengan un mayor contenido de valor y la búsqueda de nuevos nichos comerciales para estos productos como también para los productos clásicos.

En vistas de que todo aumento de la oferta por parte de los eslabones primario y secundario deberá ser destinado a los mercados mundiales, es menester fortalecer las posiciones comerciales actuales como así también adaptarse a las nuevas exigencias para aprovechar nuevas oportunidades de negocios. Desde un primer paso, Argentina cuenta con ventajas comparativas para la elaboración de lácteos, observando el Mapa 11.1 puede verse que el país se encuentra entre los que menores costos de producción poseen entre las distintas naciones.

Mapa 11.1: Costos de producción de leche. 2012



Fuente: IIE sobre la base de IFCN (International Farm Comparison).

Según el estudio, la Argentina es uno de los países más baratos del mundo para producir leche, con ventajas leves sobre Asia y Oceanía, pero mucho más con respecto a Europa Occidental y EEUU. Las características geográficas, tales como el clima, la disponibilidad de tierras lo suficientemente fértiles para la producción de pasturas y granos, fuente de alimentación de los animales, y recursos hídricos fundamentales, hacen que Argentina esté ubicada entre las potenciales futuras fábricas de leche del mundo, pero para ello, poder trasladar las ventajas que tiene la cadena primaria a la industria y comercialización resulta imprescindible.

La eficiencia del proceso de transformación de la leche desde que sale del tambo hasta convertirse en productos elaborados depende de sobremanera de la inversión de capital necesaria para esta transformación, como así también de aspectos relativos a cargas impositivas y aquellas derivadas de legislación laboral que las empresas deben enfrentar (Lema, 2004). En este camino, el trabajo mancomunado tanto de productores con empresarios, institutos de investigación, universidades, gobierno y las entidades representantes de los trabajadores puede significar un gran avance, ya que permitiría abrir instancias de diálogo con el fin de establecer pautas a seguir para superar los problemáticas industriales. Bajo este enfoque, se estaría brindando la posibilidad de lograr una lechería argentina con capacidad de adaptación a los cambiantes mercados mundiales.

Actualmente, Argentina concentra casi el 70% de sus exportaciones en cuatro países, dos de los cuales pertenecen al Mercosur. El Cuadro 11.4 describe los principales destinos de las ventas externas de lácteos y su participación sobre el total.

Cuadro 11.4: Principales mercados para las exportaciones argentinas. Año 2014

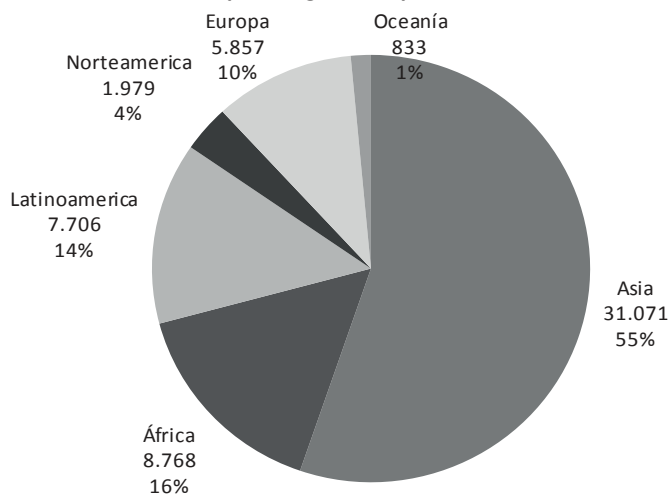
País	Exportaciones (ton)	Participación	Exportaciones (dólares)	Participación
Brasil	84.402	22,1%	294.796	19,2%
Venezuela	65.230	17,1%	373.410	24,3%
Argelia	46.727	12,2%	210.522	13,7%
China	46.166	12,1%	79.963	5,2%
Rusia	26.187	6,9%	164.833	10,7%
Japón	4.663	1,2%	18.461	1,2%
Taiwán	4.138	1,1%	13.557	0,9%
Nigeria	3.671	1,0%	18.490	1,2%
Senegal	2.751	0,7%	7.814	0,5%
Egipto	246	0,1%	4.536	0,3%

Fuente: IIE sobre la base de Centro Industria Láctea (CIL).

A pesar de la alta concentración, cabe destacar que las relaciones comerciales han experimentado un fuerte crecimiento en los últimos veinte años y permiten que en la actualidad se exporten productos lácteos a más de 50 países. De todas maneras, las regiones que más déficit lácteo presentan y que por lo tanto lideran las importaciones en los últimos años son Asia y África (ver Gráfico 11.18), destinos que debieran pensarse como nuevos socios principales para aquellos países a los que ya se exporta, y como nuevos nichos potenciales para los países con los que aún las relaciones son bajas o nulas. Justamente la estrategia de las principales empresas a nivel mundial consiste en el fortalecimiento de su cartera de marcas y una mayor presencia en mercados emergentes, en un proceso de creciente transnacionalización con distintos tipos de alianzas de carácter horizontal y vertical que involucran acuerdos de comercialización, producción y cooperación tecnológica. Si bien en los principales compradores asiáticos ya hay naciones como Nueva Zelanda que tienen relaciones muy estrechas y que

además cuentan con ventajas de menores costos de transporte, con los demandantes africanos la situación es distinta; los costos de flete son similares y Argentina ya cuenta con buenas experiencias en relaciones de bilateralismo. Por lo tanto, el continente africano, de seguir el crecimiento del poder adquisitivo, puede ser un destino a considerar seriamente para volcar los excedentes argentinos.

Gráfico 11.18: Principales regiones importadoras. Promedio 2010-2014



*Nota: los valores se expresan en miles de toneladas equivalente leche.
Fuente: IIE sobre la base de FAO.

Otro factor clave es el agregado de valor en los productos. Tal como se describió, se está produciendo un cambio cualitativo en los mercados, con una creciente diferenciación de los productos y también con crecientes exigencias de calidad. Por ello, avanzar en el desarrollo de alimentos con propiedades específicas que distingan al país o incluso a cada empresa puede otorgar condiciones de acceso a mercados preferenciales.

Contando Argentina con una gran experiencia en el mercado lácteo y siendo la materia prima reconocida a nivel mundial, resta terminar de mejorar las condiciones sanitarias y el profesionalismo productor para insertarse de lleno en la comercialización de productos *gourmet*. Este tipo de productos tiene como principal característica la diferenciación, es decir que el producto brinde a los consumidores un valor agregado con respecto a la competencia o a los sustitutos existentes. Estos productos, al requerir una elaboración sofisticada, limitan la competencia y posibilitan la penetración en mercados consolidados, siendo esta una de las formas de lograr competir en países donde ya hay empresas extranjeras fuertemente asentadas.

Es clave tener una adecuada selección previa de los posibles clientes, aunque implique costos adicionales. Como beneficio, fabricar un producto particular para cierto mercado en un contexto donde los compradores apuntan cada vez más a abastecerse de ciertos productos específicos, de una planta/vendedor definido, y durante un período de tiempo de más largo; otorga amplias ventajas futuras.

Descripto el funcionamiento de la cadena láctea, sus problemáticas y oportunidades, es oportuno resumir los principales tópicos tratados para obtener una visión más generalizada del sector lácteo y las propuestas sugeridas para su desarrollo. El Cuadro 11.5 a continuación, esquematiza los temas mencionados.

Cuadro 11.5: Visión y perspectivas para la cadena láctea

Cadena Productiva	Situación actual	Potencialidad	Estrategias de desarrollo
Eslabón Primario	Producción estancada	Costos de producción bajos	Uso eficiente de las instalaciones
	Infraestructura en desarrollo	Disponibilidad de suelos en zonas marginales	Adecuar los tambos para aumentar la carga animal
	Carga animal baja	Potencial biológico y genético	Capacitar al personal operativo
	Mano de obra poco calificada	Uso de residuos para la generación de energía	Desarrollo de pasturas no convencionales
	Producción concentrada en la región pampeana		
	Generación de pasivos ambientales		
Eslabón Secundario	Gran heterogeneidad de industrias	Demanda mundial en expansión	Estrategia de crecimiento basada en la exportación
	Firmas multiproductos con gran dependencia del mercado	Cambio cualitativo en las pautas de mercado	Aumentar las escalas productivas
	Ausencia de políticas anticíclicas	Ventajas en el costo de la materia prima	Desarrollar y comercializar productos específicos de mayor valor agregado
	Costos laborales en aumento	Experiencia y trayectoria en la trama	Asociación y cooperación con firmas de similar tamaño
	Mercados mundiales restringidos a grandes empresas	Recursos humanos de alto nivel	
	Aplicación de biotecnología a los procesos productivos		
Comercialización y exportación	Gran crecimiento de los hipermercados	Pocas oportunidades de crecimiento basadas en el mercado interno	Asociación y cooperación para mejorar las negociaciones comerciales
	Mayor poder de negociación por el lado de la demanda	Reconocimiento mundial al sector lácteo argentino	Consolidar las relaciones de intercambio existentes
	Mercado doméstico con escaso poder de absorción	Relaciones comerciales con más de 100 países	Buscar destinos no tradicionales
	Aumento del poder adquisitivo de países asiáticos y africanos	Ventajas comparativas en la producción	Vender productos específicos que generen conciencia de marca
	Crecimiento de la demanda mundial por sobre la oferta	Interés creciente por los productos <i>gourmet</i>	Mejorar los sistemas de trazabilidad
	Mayores exigencias por parte de los consumidores	Nuevos nichos de mercados para los productos lácteos	

11.6 Formas de asociación y financiamiento

En vista de que hay muchas cuestiones por mejorar para posicionar la lechería argentina en los estándares globales, se debe trabajar en la articulación de todos los esfuerzos y acciones que resulten necesarios, tanto a nivel privado como estatal. Desde el punto de vista privado, la división de los costos de inversión que implica las distintas formas de cooperación y asociativismo son una buena medida para emprender los primeros pasos del desarrollo; en segundo lugar reconocer todas las fuentes de financiación posibles también ayuda a la hora de la toma de decisiones.

Por el lado del Estado, brindar un adecuado marco institucional que garantice la seguridad y la propiedad privada, es un factor tan importante como determinar un conjunto de políticas que fomenten el desarrollo, ya sea vía planes de financiación continuos y debidamente difun-

didados como a través de la apertura comercial, que posibilite a las empresas las negociaciones con el exterior y el cumplimiento de sus obligaciones.

En este apartado se intenta poner algo de luz sobre las diferentes alternativas de cooperación y asociación que existen, ya que como se insistió a lo largo del presente capítulo, es una de las maneras más oportunas para avanzar hacia un escalón más elevado de desarrollo. Además se describen algunas posibilidades de financiamiento no convencionales, como lo es a través del mercado de valores, el cual brinda grandes oportunidades para las empresas con vocación emprendedora y pocas veces es plenamente conocido.

11.6.1 Distintas formas de asociación y cooperativismo

Es un factor clave para el desarrollo que tanto productores como empresarios asuman que es necesario integrarse de una mejor manera en la cadena productiva, en un ambiente distinto, de convivencia en la competencia. En este sentido, la generación de nuevas asociaciones de trabajo, ya sea bajo alguna de las formas legales descritas por ley como también la cooperación entre pares, resulta de vital importancia.

Como se abordó a lo largo del capítulo, existen varios desafíos por delante si se pretende aprovechar plenamente la potencialidad de la lechería del país. Los productores deben mejorar el nivel de capacitación del personal que trabaja en los tambos, por otra parte deben realizarse estudios de infraestructura para obtener las cargas animales óptimas que garanticen los mejores niveles de productividad y también reconvertir los establecimientos a tamboros para que contribuyan a la sostenibilidad del ambiente. Cualquiera de estos desarrollos requiere de grandes inversiones, por ello formar cooperativas agrarias que nazcan con alguno de estos objetivos puede ser una excelente opción para los empresarios del sector primario.

A nivel industria, lo más conveniente es la asociación entre pares ya que las inversiones necesarias son más específicas. Mejorar las estructuras de las plantas para hacerlas más eficientes en escala, invertir en equipos de alta sofisticación para diferenciar procesos productivos e incluso para aumentar el poder de negociación con los centros de ventas; son algunas de las razones por las cuales se justifica esta asociación.

Las formas societarias más comunes son la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada. La S.A tiene las ventajas de resguardar el patrimonio de los accionistas de cualquier contingencia que pudiera tener la sociedad. No obstante, es importante tener en cuenta que generalmente en los pequeños y medianos emprendimientos, los accionistas revisten la calidad de directores y en este caso se le puede extender la solidaridad en el aspecto impositivo, como así también, en cuestiones del ámbito laboral. La S.R.L es similar a la S.A., con la diferencia de ser menos flexible. Como el socio gerente se encuentra designado en el contrato social, reviste mayor complicación cambiarlo, a diferencia de la sociedad anónima que renueva sus autoridades cada 3 años por medio de actas. Esta desventaja trae aparejado una ventaja subyacente, la cual se evidencia en los menores costos que lleva su mantenimiento, ya que al no tener que renovar autoridades los trámites necesarios en el organismo de control son menores que en la S.A.

A manera de ejemplo, dos empresas que produzcan con estructuras similares podrían dividir el abanico de productos y especializarse cada una en un rango determinado, haciendo las inversiones necesarias para lograr un proceso de producción específico y diferenciado. Luego se intercambiarían los productos de manera que ninguna firma pierda su marca, pero producirían en plantas especializadas con altas ventajas de escala. Si una empresa por sí sola decidiera especializarse y aumentar su escala de producción, tendría que abandonar la elabora-

ción de algunos productos o si no incurrir en proyectos de inversión de gran magnitud que no son fáciles de financiar.

11.6.2 Financiamiento a través del Mercado de Capitales

Uno de los principales escollos en el crecimiento argentino y sobre todo en el desarrollo de la inversión ha sido el acceso al financiamiento. Contar con un sector financiero eficiente no solo asegura proveer fondos a los proyectos sino también que selecciona aquellos más rentables e innovadores, contribuyendo a una correcta asignación de los recursos.

Oportunamente, el sector lácteo argentino necesita de grandes inversiones en innovación y desarrollo, por ello la importancia del financiamiento. Si bien el sistema bancario tiene un rol preponderante en Argentina, la importancia del mercado de capitales reside en los plazos y tasas que el mismo ofrece a la hora de financiar los proyectos de las empresas productivas. A pesar de ello, uno de los mayores obstáculos que encuentra el desarrollo del mercado de capitales en Argentina es el gran desconocimiento por parte del empresariado local respecto a las herramientas que el mismo proporciona para conseguir financiamiento adecuado.

Entre las mejores alternativas que ofrece el mercado a los empresarios de los distintos eslabones del sector lácteo argentino se pueden encontrar, en primera instancia, la posibilidad de negociar cheques de pagos diferidos y la emisión de obligaciones negociables que permitan financiar los nuevos proyectos. Otra forma de acceder al dinero necesario para llevar adelante nuevos negocios es a través de los fideicomisos financieros.

11.6.2.1 Cheques de pago diferido

El sistema de descuento de cheques de pago diferido en el mercado de capitales permite a quien tiene cheques a cobrar en un futuro (por un plazo máximo de 360 días) adelantar su cobro vendiéndolos en la Bolsa; y a quien posee fondos líquidos, comprar estos cheques a cambio de tasas de interés futuras.

En sentido estricto, el cheque de pago diferido es una orden de pago librada a una fecha determinada, posterior a la de su libramiento, contra una entidad autorizada, en la cual el librador a la fecha de vencimiento debe tener fondos suficientes depositados a su orden en cuenta corriente, o autorización para girar en descubierto.

Los cheques de pago diferido cuentan con dos sistemas de negociación:

1. En el sistema patrocinado, una empresa grande o pyme es autorizada por la BCBA para emitir cheques de pago diferido para el pago a proveedores, que pueden ser negociados en el mercado de capitales.
2. En el sistema avalado, las pequeñas y medianas empresas o personas físicas pueden negociar cheques propios o de terceros (clientes), a través de una sociedad de garantía recíproca (SGR). La SGR autorizada por la Bolsa puede cotizar cheques que tengan como beneficiarios a sus socios pymes y garantizar el pago mediante un aval.

11.6.2.2 Obligaciones negociables

Las obligaciones negociables (ON) son títulos de deuda privados que representan valores de deuda de la empresa (sociedad por acciones o cooperativa) que las emite y pueden ser colocadas entre el público inversor calificado mediante su cotización y negociación en la Bolsa.

Las pequeñas y medianas empresas pueden emitir estos valores negociables bajo un régimen simplificado de oferta pública y cotización. Este sistema fue creado a efectos de que las pymes accedan al financiamiento necesario para el desarrollo de sus actividades y proyectos, ya sea para la realización de inversiones o el refinanciamiento de deudas. Muchas empresas recurren a estos bonos para ampliar capital, mejorar tecnología o implementar proyectos de investigación.

El monto máximo de una emisión de ON Pyme no puede superar \$15.000.000 por empresa. Las emisoras pueden solicitar la autorización de cotización de un programa de emisión a colocar en series sucesivas dentro del plazo máximo de dos años de otorgada aquella.

La emisión de ON Pyme para el financiamiento de pequeñas y medianas empresas cuenta con una serie de ventajas:

- la presentación de información contable básica, una vez autorizada la cotización
- menor costo financiero total respecto de otras alternativas disponibles
- acceso a una gran cartera de inversores
- la disponibilidad de un canal de financiación, incluso en momentos difíciles de la economía
- un sistema de financiación transparente en el que se conocen claramente los componentes esenciales; por ejemplo, la tasa final de una emisión de deuda
- la posibilidad de estructurar la emisión en función del flujo de fondos y demás necesidades de la empresa
- el acceso a nuevos clientes, proveedores y otras fuentes de financiación, como los bancos, que trae como consecuencia mayor exposición

11.6.2.3 Fideicomisos financieros

Se trata de una herramienta financiera mediante la cual las pymes, en forma individual o conjunta, pueden obtener fondos, separando determinados activos (reales o financieros) de su patrimonio y cediéndolos a un administrador en propiedad fiduciaria. El administrador interviene para que los activos cedidos sean transformados en activos financieros líquidos y se puedan negociar en el mercado bursátil.

Es así como los bienes fideicomitados quedan exentos de la acción de acreedores, el inversor no se perjudica ante eventuales inconvenientes y la pyme y su balance quedan fuera del instrumento. De esta manera, aun teniendo dificultades, una empresa con buenos negocios proyectados puede ingresar al sistema.

El hecho de que los bienes fideicomitados queden separados del riesgo comercial de la empresa, hace que esta pueda acceder a mejores calificaciones de riesgo y emitir títulos valores garantizando su pago con el flujo de fondos generado por esos activos específicos. La mejor calificación de riesgo y las mejores garantías implican un menor costo de financiamiento para la emisora. Además, los costos para grupos de empresas son menores a los de una emisión individual.

El fideicomiso financiero es una herramienta muy útil para disminuir el riesgo y, como consecuencia, obtener financiamiento a un costo menor al de fuentes de fondos tradicionales.

11.7 Consideraciones finales

A manera de cierre, puede verse que hay un gran camino por recorrer en todos los eslabones de la cadena láctea, y que a pesar de situaciones cortoplacistas, todo parece indicar que es altamente conveniente tratar de adentrarse en el proceso de desarrollo para sacarle el mayor provecho posible a las ventajas comparativas de la lechería argentina.

En cuanto al eslabón primario, se debe mejorar la productividad y las condiciones de los sistemas de trabajo. Además, sería un gran avance lograr que los productores participen más en las instancias sectoriales y fortalezcan sus organizaciones representativas, como un eslabón central de la cadena (Villulla, 2015).

En cuanto a la industria, es vital poder aprovechar los diferenciales de costos a favor que tiene el país para la producción de leche, ventajas que con el entramado industrial actual desaparecen. Entre las principales cuestiones se debe avanzar hacia una estructura productiva más específica que contemple los beneficios de producir en escala. Para ello, también es vital una revisión en las relaciones laborales, se debe aumentar la productividad por hombre para que los costos salariales no afecten de gran manera a la rentabilidad. Los dos desarrollos recién mencionados implican aumentar la producción, lo cual dada la saturación de los mercados internos, implica apuntar hacia mercados transnacionales. En este punto hay una responsabilidad dividida; por una parte las empresas a sabiendas de la volatilidad de los mercados mundiales debieran generar en los buenos momentos fondos y políticas de amortiguación que permitan luego soportar las fases decadentes del ciclo; pero por otro lado el gobierno tiene que procurar brindar transparencia y libertad para aprovechar las muchas y buenas oportunidades que el comercio da. Esto implica abandonar las trabas a la exportación y dejar de distorsionar los precios de la cadena para que estos puedan sincerar los verdaderos costos y generar confianza, algo básico para llevar adelante cualquier tipo de proyecto futuro.

Es imprescindible para lograr un salto en la cadena láctea nacional dejar de lado el cortoplacismo. Los estudios a futuro indican que la demanda de lácteos se expandirá y que solo países con ventajas iniciales estarán en condiciones de cubrirla. Argentina es un país con ventajas iniciales, con grandes condiciones para apropiarse de ganancias con las oportunidades que se presentarán en el mercado mundial y además, dado los bajos costos de producción, con capacidad de soportar eventuales crisis: allí radica está la diferencia. Hay que trasladar hacia los eslabones superiores la competitividad inicial, ese es el desafío para el futuro cercano, y para ello no solo se necesita el trabajo mancomunado de los agentes de la cadena, se requieren también instituciones transparentes, independientes de las políticas de corto plazo, profesionales, representativas y de calidad que estimulen el desarrollo y no lo obstaculicen.