

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN.
TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO.

UN ANALISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE
LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR LÁCTEO
EN URUGUAY A LA LUZ DE LA TEORÍA DE MICHAEL E.
PORTER.

por

ANA LAURA CULSHAW

LUCÍA RISSO

BEATRIZ SOUZA

TUTOR: CARLOS VIERA

MONTEVIDEO

URUGUAY

2011

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título:

Un análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector lácteo en Uruguay a la luz de la teoría de Michael Porter

Autor

.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a nuestro tutor, Ec. Carlos Viera, por el apoyo brindado, su buena disposición y por guiarnos en el desarrollo de nuestro trabajo. A los demás colaboradores que también contribuyeron a través de sus conocimientos en la materia para la concreción del mismo: Ingenieros Gabriel Bagnato, Carlos Mattos, Enrique Malcuori, Juan Miguel Secco, al Cr. Roberto Bauzada y a la Esc. Nuris Rush. Por ultimo, a familiares y amigos que directa y/o indirectamente participaron en nuestro proceso de formación.

ABSTRACT

El objetivo del trabajo es realizar un análisis de los determinantes de las ventajas competitivas según el autor Michael. E. Porter, sobre el sector lácteo uruguayo.

A tales efectos, partimos de dos bases fundamentales: la comprensión de la teoría y el relevamiento de información sobre la realidad de nuestro sector lácteo, a través de informes técnicos, realización de entrevistas a profesionales entendidos en la materia, que representan instituciones claves en el desarrollo del sector.

En relación a la aplicabilidad de la teoría, no se trata de forzar los contenidos de una teoría a la realidad, sino de trabajar con un marco teórico de referencia que permita visualizar objetos, factores, fenómenos, consecuencias, relaciones que se establecen en la dinámica de producción, enfocada al análisis de los determinantes de las ventajas competitivas del sector en la nación.

Índice

CAPITULO I – EL SECTOR LÁCTEO

I.1) EL SECTOR LÁCTEO MUNDIAL.....	13
I.2) EL SECTOR LÁCTEO EN EL MERCOSUR.....	20
I.3) EL SECTOR LÁCTEO EN URUGUAY.....	24
<u>I.3.1) Explotación Lechera.....</u>	<u>24</u>
<u>I.3.2) Estructura de costos en la producción</u>	<u>36</u>
<u>I.3.3) Industria Láctea.....</u>	<u>37</u>
<u>I.3.4) Mercado Artesanal.....</u>	<u>44</u>
<u>I.3.5) Exportación de productos lácteos.....</u>	<u>45</u>
<u>I.3.6) Importaciones.....</u>	<u>49</u>

CAPITULO II – TEORÍA DE MICHAEL PORTER EN SU LIBRO: “LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES”

II.1) RELEVAMIENTO DE LAS TEORÍAS ENTORNO A PORTER	51
II.2) DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS SEGÚN PORTER.....	55
<u>II.2.1) Condiciones de los factores.....</u>	<u>55</u>

II.2.2) Condiciones de la demanda.....57

II.2.3) Sectores conexos y auxiliares.....59

II.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....61

II.2.5) El papel de la casualidad.....63

II.2.6) El papel del Gobierno.....64

CAPITULO III- ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR LÁCTEO EN URUGUAY

III.1) CONDICIONES DE LOS FACTORES.....65

III.1.1) Recursos Humanos.....65

III.1.2) Recursos de conocimiento.....67

III.1.3) Recursos físicos.....68

III.1.4) Recursos Financieros.....69

III.1.5) Infraestructura.....71

III.2) CONDICIONES DE LA DEMANDA INTERNA.....75

III.2.1) Composición de la demanda interior.....75

III.2.1.1) Estructura segmentada de la demanda.....75

III.2.1.2) Compradores entendidos y exigentes.....77

<u>III.2.2) Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior</u>	78
III.2.2.1) Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda interior.....	78
III.2.2.2) Temprana saturación.....	79
III.3) SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS INTERNACIONALMENTE COMPETITIVOS	80
III.4) ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD INTERNA DE LA EMPRESA	83
<u>III.4.1) Estructura</u>	83
<u>III.4.2) Estrategia</u>	83
<u>III.4.3) Rivalidad de las empresas</u>	85
III.5) EL PAPEL DE LA CASUALIDAD	86
III.6) EL PAPEL DEL GOBIERNO	87
III.7) ANALISIS FODA	90
 <u>CAPITULO IV - ANÁLISIS DE LA REALIDAD DEL SECTOR A LA LUZ DE LA TEORÍA</u>	
IV.1) CONDICIONES DE LOS FACTORES	93
IV.2) CONDICIONES DE LA DEMANDA INTERNA	95
IV.3) SECTORES AFINES Y DE APOYO	97

IV.4) ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DOMESTICA	99
IV.5) EL PAPEL DE LA CASUALIDAD	104
IV.6) EL PAPEL DEL GOBIERNO	105
<u>CAPITULO V- CONCLUSIONES</u>	107
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	112
<u>ANEXO I: MARCO REGULATORIO.</u>	
<u>ANEXO II: ENTREVISTAS.</u>	
II.1) ENTREVISTA AL ING. AGRÓNOMO GABRIEL BAGNATO (INALE).	114
II.2) ENTREVISTA REALIZADA AL ING. AGRÓNOMO CARLOS MATTOS (CONAPROLE)	125
II.3) ENTREVISTA AL CR. ROBERTO BAUZADA (ECOLAT)	153
II.4) ENTREVISTA AL ING. ENRIQUE MALCUORI (CONAPROLE).	166
II.5) ENTREVISTA AL ING. JUAN MIGUEL SECCO (DIRECTIVO ASOCIACIÓN DE HOLANDO EN URUGUAY)	173

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo de la monografía es realizar un análisis de las ventajas competitivas en el sector lácteo uruguayo.

La investigación pretende reflejar que factores de éxito se desarrollan en dicho sector y cuanto aportan a las ventajas competitivas según la teoría de Michael Porter.

Siendo más explícitos, lo que apuntamos es investigar que brinda el Uruguay como país a las industrias lácteas para su desarrollo y permanencia en dicho sector; ya que creemos que la teoría puede ser aplicable por tratarse de uno de los sectores más competitivos de la nación, capaz de soportar la importación del mismo producto.

Para realizar esta investigación nos basamos en la teoría de Porter reflejada en su libro “La Ventaja Competitiva de las naciones”.

Dicho texto explica los atributos de cada nación y como estos atributos influyen en el desarrollo de la ventaja competitiva, lo que constituye el objetivo de la elaboración del presente trabajo.

Básicamente, la teoría en análisis tiene cuatro puntos que son fundamentales para realizar la investigación requerida, nos referimos a los determinantes de la ventaja competitiva nacional:

- Condiciones de los factores productivos.
- Condiciones de la demanda interna.
- Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.
- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Aparte de los determinantes mencionados en su teoría, Porter determina otros dos elementos: el papel de la casualidad y la política del gobierno, que también influyen en el sistema, pero su influencia se canalizaría a través de alguno de los cuatro elementos presentados.

OBJETO DEL TRABAJO

Nuestro objeto de estudio será la producción del sector lácteo en Uruguay.

El estudio se ubica a partir de unos veinte años atrás-período 1990-2011.

Como primer paso en la metodología de estudio, relevamos información a partir de la realización de una serie de entrevistas a personal calificado que forman parte de la cadena de valor, así como también relevamiento de información tanto de Instituciones relacionadas con el sector como de estudios realizados en la materia.

Cadena de Valor del Sector Lácteo

La cadena de valor del sector lácteo está integrada por los productores primarios, las industrias y el consumidor final.

Los productores primarios

Estos productores desarrollan la producción en establecimientos radicados en la zona rural del país denominados: tambos, la producción consiste en el ordeño de las vacas lecheras.

En esta primera etapa obtenemos la materia prima, la leche fluida, este producto tiene como característica que es perecedero y debe tener un rápido destino luego de su obtención por los productores.

La producción lechera se vino modernizando año tras año. En sus comienzos era de elaboración artesanal, hoy en día la mayoría de los tambos tienen ordeñadoras eléctricas que consisten en maquinas que sustituyen el trabajo del hombre.

Las ordeñadoras permiten aumentar la producción de leche de cada vaca por día, ya que es más eficiente que cuando lo hacían manual; haciendo que los tambos remitan cada vez más litros de leche a las industrias.

Esto implica que los tambos estén equipados con tanques de frío para conservar la materia prima. El crecimiento de la producción lechera acarrió la forzosa y necesaria modernización de dichos establecimientos para que los volúmenes obtenidos puedan comercializarse sin inconvenientes.

La industria láctea.

La producción de leche fluida que brindan los tambos es toda remitida a las plantas industriales para su elaboración, ya que la leche tal como la brinda el tambo, libre de procesos, es prohibida su venta al consumidor final.

Los procesos consisten, en primer lugar, en la pasteurización de la leche para poder ser consumida y luego para obtener sus derivados.

El sector lácteo uruguayo se caracteriza por tener una empresa que es líder, que si bien en todos los mercados es común que exista, la misma se caracteriza por tener un porcentaje de participación muy superior a las demás empresas del mercado.

Uruguay es un país que consume gran cantidad de lácteos per cápita comparado con los países más desarrollados. A pesar de ser gran consumidor, por ser un país chico, su producción no alcanza a ser consumida un 50% por el mercado interno, esto lleva a que la mayoría de las empresas lácteas puedan exportar sus productos en gran cantidad.

Consumidor final.

El consumidor final está integrado tanto por el mercado interno como por el externo.

Uruguay exporta más del 70 % de su producción.

ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO.

Para poder desarrollar el objetivo de nuestro trabajo lo estructuramos en cinco capítulos:

En el capítulo I describimos cómo es el mercado lácteo uruguayo, desde la producción primaria hasta la exportación del producto industrializado. Es un desarrollo de cómo se desenvuelve la cadena de valor y cómo se posiciona Uruguay en el sector.

En el capítulo II desarrollamos la teoría de Michael Porter sobre los factores de éxito de las ventajas competitivas en la cual nos basamos para desarrollar el objeto del trabajo.

El capítulo III consiste en el análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas según Porter, en el mercado lácteo uruguayo.

En el capítulo IV comparamos la teoría de Porter descrita en el capítulo II con la realidad en que se desarrolla el sector lácteo uruguayo.

En el capítulo V y último exponemos las conclusiones, detallando los hallazgos más relevantes encontrados en nuestro análisis.

CAPITULO I. EL SECTOR LÁCTEO

I.1 SECTOR LÁCTEO MUNDIAL

Según datos extraídos del último informe técnico “El Sector Lácteo uruguayo en un Contexto Internacional: Organización y Estrategia Sectorial”, el mercado internacional de lácteos se caracteriza por estar dominado por pocos países exportadores. Siendo quienes lideran las exportaciones, Nueva Zelanda, Europa, Australia y Estados Unidos, quienes representan casi el 75 % del total de las exportaciones del sector lácteo mundial.¹

La captación e industrialización de leche en dichos países se lleva a cabo por grandes cooperativas de productores, como ser Fonterra (Nueva Zelanda), Dairy Farmers of America (Estados Unidos), Friesland Campina y Arla Foods (Europa).

La consolidación del sector a través de fusiones y adquisiciones fue en gran parte lo que generó que las cooperativas lácteas de gran escala puedan competir directamente con las corporaciones multinacionales que actúan en el sector como Nestlé, Unilever, Kraft Foods y Danone.

Se pone como ejemplo a Fonterra, principal cooperativa del mundo, que fue formada en 2001 por la fusión de dos cooperativas grandes con la New Zealand Dairy Board.

¹ Informe técnico “ El Sector Lácteo Uruguayo en un Contexto Internacional: Organización y Estrategia sectorial” realizado por Fabio Ribas Chadda para la “Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación”p.9, 10.

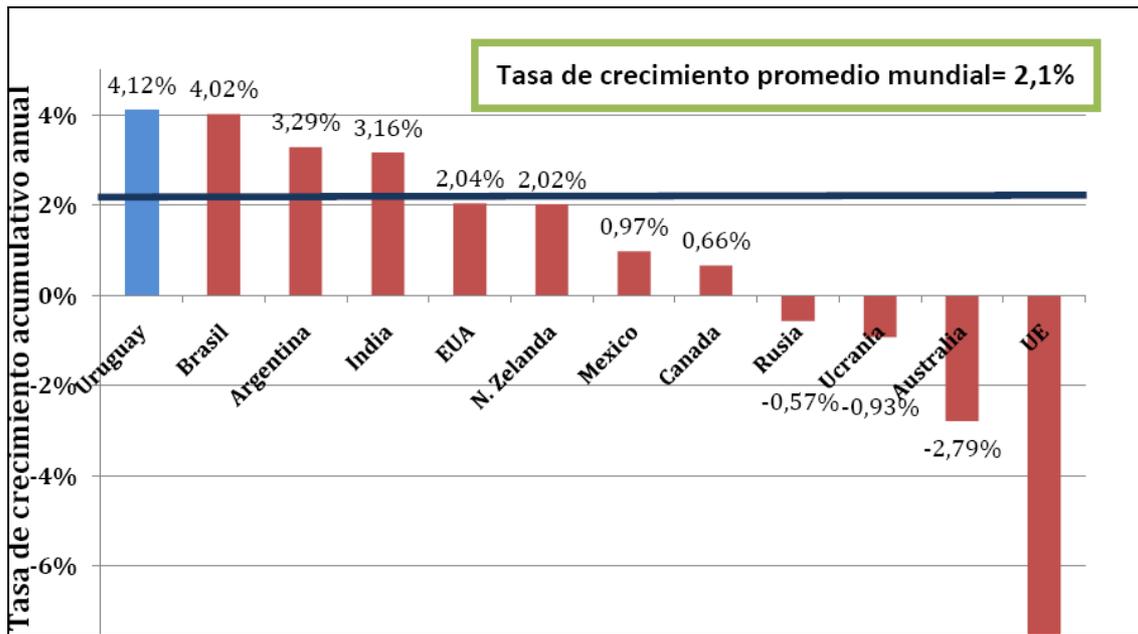
Este sector también se caracteriza por ser uno de los más subsidiados y protegidos en el mundo. Con la crisis financiera mundial ocurrida en 2007-2008, los países desarrollados también implementaron subsidiar las exportaciones realizadas por el sector.

El informe técnico citado, sostiene que el mercado internacional de la industria Láctea se encuentra poco desarrollado, representando solamente el 6 % de la producción mundial de leche, si bien el comercio de lácteos crece a una tasa del 2% al año.²

Otro informe técnico entiende que China es el país que arrojó un crecimiento más intenso en los últimos años en cuanto al crecimiento de la producción en comparación mundial, la cual está enfocada íntegramente al abastecimiento de la producción interna. Ha crecido a una tasa anual durante el periodo de 2002-2008 de un 17 % acumulativo. Uruguay se ubica en el segundo puesto con una tasa superior al 4 % aproximadamente acumulativo anual para igual periodo.³

² Informe técnico “ El Sector Lácteo Uruguayo en un Contexto Internacional: Organización y Estrategia sectorial” realizado por Fabio Ribas Chaddad para la “Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación,” p.9

³ Según informe “Sector lácteo. Oportunidades de inversión en Uruguay.” Publicado por Uruguay XXI, p5.



Fuente: Uruguay XXI

De los países que lideran el mercado internacional, podemos destacar variables claves de cada sector según los siguientes cuadros:

Estados Unidos:

	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variación anual	
											2000-05	2005-09
Producción de leche												
Producción de leche (millones de toneladas)	65,82	66,9	71,51	72,71	72,95	75,51	77,8	79,31	81,18	80,76	1,10%	1,70%
Cantidad de Vacas (miles)	9372	9151	9199	9139	9012	9041	9112	9158	9315	9201	-0,30%	0,40%
Rendimiento de la leche (toneladas/vacas/año)	7	7,3	7,8	8	8,1	8,4	8,5	8,7	8,7	8,8	1,40%	1,20%
Consumo de leche												
Consumo de leche (millones de toneladas)	66,27	67,35	71,01	72,45	74,66	76,03	77,38	78,01	78,27	79,36	1,40%	1,10%
Población (millones)	269,6	276	282,3	288	293,4	296,1	298,9	301,9	304,7	307,4	1,00%	0,90%
Consumo (kg de leche/capita)	246	244	252	252	254	257	259	258	257	258	0,40%	0,10%
Cadena láctea												
Remisión de leche % del precio obtenido por el productor	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	0,00%	0,00%
	52%	53%	41%	40%	47%	44%	38%	50%	44%	38%	1,40%	-3,50%

Fuente: Datos emanados The Babcock Institute

La producción de leche en Estados Unidos fue aproximadamente de 80.8 millones de toneladas en el 2009.

El precio de la leche está en un 15 % por encima del mercado mundial, con un mercado interno que consume unos 258 kg de leche por habitante por año.

El procesamiento de leche es utilizado en un 60 % de los productos que se exportan.

Cuentan con una autosuficiencia del 102%, con una producción de leche de 1.7% por vaca anualmente.

Autosuficiencia de leche = producción de leche total/ consumo en el país de leche.

Consumo en el país de leche = producción total de leche + importaciones – exportaciones

Se exporta aproximadamente el 5% de la producción y se importa aproximadamente un 3% del consumo local.

Reino Unido:

	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variacion anual	
											2000-05	2005-09
Produccion de leche												
Produccion de leche (millones de toneladas)	14,71	14,76	14,51	14,65	14,37	14,37	14,26	14,06	13,75	13,22	-0,20%	-2,10%
Cantidad de Vacas (miles)	2511	2439	2336	2227	2129	2063	2066	1954	1909	1857	-2,50%	-2,60%
Rendimiento de la leche (toneladas/vacas/año)	5,9	6,1	6,2	6,6	6,8	7	6,9	7,2	7,2	7,1	2,30%	0,50%
Consumo de leche												
Consumo de leche (millones de toneladas)	15,64	14,98	15,97	15,21	15,95	16,29	16,41	16,44	16,57	16,26	0,40%	0,00%
Poblacion (millones)	58,2	58,5	58,9	59,3	59,8	60,2	60,6	61	61,4	61,8	0,50%	0,60%
Consumo per capita	269	256	271	256	267	270	271	270	270	263	-0,10%	-0,70%
Cadena lactea												
Remision de leche	96%	96%	96%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	0,30%	0,00%
% del precio obtenido por el productor	56%	46%	43%	39%	39%	36%	33%	37%	41%	36%	-3,60%	0,10%

Fuente: Datos emanados de DairyCo

Producción de leche de unos 13.2 millones de litros anualmente.

El precio de la leche está un 40% por encima del mercado mundial, con un mercado interno que consume unos 263 Kg. por habitante por año.

De los productos que se exportan, en un 37% de éstos se utiliza procesamiento de leche.

Cuentan con una autosuficiencia de leche del 81 %.

Exportan aproximadamente el 19 % de la producción e importan el 35 % del consumo local.

Nueva Zelanda;

	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variacion anual	
											2000-05	2005-09
Produccion de leche												
Produccion de leche (millones de toneladas)	11,12	12,41	13,03	15,5	16,87	16,32	16,98	17,83	16,98	18,54	4,60%	3,20%
Cantidad de Vacas (miles)	2936	3223	3269	3693	3851	3868	3832	3917	4013	4253	3,40%	2,40%
Rendimiento de la leche (toneladas/vacas/ año)	3,8	3,9	4	4,2	4,4	4,2	4,4	4,6	4,2	4,4	1,10%	0,80%
Consumo de leche												
Consumo de leche (millones de toneladas)												
Poblacion (millones)	3,4	3,8	3,9	4	4,1	4,1	4,2	4,2	4,3	4,3	1,40%	1,10%
Consumo per capita												
Cadena lactea												
Remision de leche % del precio obtenido por el productor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0,00%	0,00%
	22%	20%	25%	22%	23%	21%	26%	31%	31%	28%	-4,10%	8,40%

Fuente: Datos emanados de Massey University

Producen aproximadamente 18.5 millones de toneladas de leche al año.

El precio de la leche está en un 2 % por encima del mercado mundial.

El consumo por habitante es mayor a los 350 kg de leche al año.

Es utilizado el procesamiento de leche en más del 90% de los productos que se exportan.

Se exporta más del 90 % de la producción e importan el 3% del consumo local.

Australia

	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variacion anual	
											2000-05	2005-09
Produccion de leche												
Produccion de leche (millones de toneladas)	9,36	10,14	11,68	12,12	10,54	10,46	10,86	9,96	9,66	9,83	-2,20%	-1,50%
Cantidad de Vacas (miles)	1884	2060	2170	2123	2039	2010	1975	1810	1700	1600	-1,50%	-5,50%
Rendimiento de la leche (toneladas/vacas/ año)	5	4,9	5,4	5,7	5,2	5,2	5,5	5,5	5,7	6,1	-0,70%	4,20%
Consumo de leche												
Consumo de leche (millones de toneladas)	5,67	5,69	6,1	6,07	5,68	6,18	6,5	6,4	6,71	6,2	0,30%	0,10%
Poblacion (millones)	18,3	18,7	19,2	19,8	20,3	20,5	20,9	21,2	21,6	21,9	1,40%	1,60%
Consumo per capita	309	303	318	307	281	301	311	301	310	283	-1,10%	-1,50%
Cadena lactea												
Remision de leche % del precio obtenido por el productor	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	0,00%	0,00%
				23%	20%	22%	23%	29%	30%	26%		4,00%

Fuente: Datos emanados de Andrew Weinert (Manager Regional Food industry Development at Department of Agriculture and Food)

Producción anual cercana a los 9.8 millones de toneladas de leche.

El precio está un 23% por encima del mercado.

El consumo anual por persona es de aproximadamente 283 kg.

El procesamiento de la leche es utilizado en 59% de los productos que se exportan.

Exportan aproximadamente 46 % de su producción e importan el 15 % del consumo local.

Contiene una autosuficiencia de leche del 159 %.

I.2 SECTOR LÁCTEO EN EL MERCOSUR.

La evolución que ha presentado la industria láctea en la región latinoamericana, de los últimos años, lleva a que registre números altos de exportaciones, destacándose los productos como leche en polvo y los quesos.

Esto lleva a que algunas regiones quieran transformar al Mercosur en un polo regional de producción de lácteos, apuntado al mercado internacional.

A continuación se detallan dos de los países integrantes del Mercosur que contienen gran desarrollo en la industria láctea en el correr de los últimos años.

BRASIL

	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variacion anual	
											2000-05	2005-09
Produccion de leche												
Produccion de leche (millones de toneladas)	18,37	18,55	19,61	21,47	23,29	24,43	25,2	25,93	27,37	27,37	4,50%	2,90%
Cantidad de Vacas (miles)	16274	17281	17885	18,793	20,023	20626	20943	21122	21600	21833	2,90%	1,40%
Rendimiento de la leche (toneladas/vacas/ año)	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,60%	1,40%
Consumo de leche												
Consumo de leche (millones de toneladas)	20,24	20,43	21,28	22,76	23,45	24,63	25,46	25,84	27,15	27,92	3,00%	3,20%
Poblacion (millones)	16,13	166,3	171,3	176,4	181,6	184,2	185,6	187,6	189,6	191,5	1,50%	1,00%
Consumo per capita	125	123	124	129	129	134	137	138	143	146	1,50%	2,20%
Cadena lactea												
Remision de leche % del precio obtenido por el productor	55%	58%	61%	61%	61%	66%	65%	68%	68%	70%	1,60%	1,70%
	44%	39%	44%	46%	50%	46%	42%	46%	50%	45%	1,00%	-0,30%

Fuente: Datos emanados de Embrapa

Brasil viene presentando un constante crecimiento en la producción de leche. Contando con uno de los rebaños lecheros más grandes del mundo. Brasil igualmente no obtiene un rendimiento óptimo con respecto a la producción de litros de leche por vaca, en sí es uno de los rendimientos más desfavorables ya que una vaca brasileña rinde en su producción diaria casi 7 veces menos que una vaca explotada en los países desarrollados como Estados Unidos.

El gran crecimiento que desarrolla este sector en Brasil se debe a que necesita atender a una demanda interna que también está en crecimiento constante.

La producción de leche brasileña está explicada por las regiones del sudeste como el mayor productor, ocupando aproximadamente un 36% de la producción, le sigue el sur con una producción cercana al 29%, el resto de la producción se divide entre las regiones del nordeste llegando al 12% y demás regiones que no llegan a porcentajes importantes.

Brasil es considerado actualmente como uno de los mayores productores de leche a nivel mundial, pero con una cifra de exportaciones bastante baja. El gobierno está incentivando a sus productores a llegar a una mayor remisión de leche para poder generar una cantidad mayor de exportaciones.

Se está incentivando, además de una mayor producción, un aumento de la calidad de la leche para cumplir con las exigencias de las industrias lácteas. Esto es un emprendimiento que está avanzando en Brasil, el cual se perfila como uno de los más

grandes exportadores de lácteos si logra cumplir con sus objetivos, ya que el potencial y las condiciones lo favorecen.⁴

Actualmente la producción anual se aproxima a los 27,4 millones de toneladas de leche.

El precio está un 27% por encima del mercado.

El consumo anual por persona es de aproximadamente 146 kg.

El procesamiento de la leche es utilizado en 36% de los productos que se exportan.

Exportan aproximadamente 1 % de su producción e importan el 3 % del consumo local.

Contiene una autosuficiencia de leche del 99 %.

ARGENTINA

	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variacion anual	
											2000-05	2005-09
Produccion de leche												
Produccion de leche (millones de toneladas)	7,99	8,64	9	7,64	8,89	9,32	9,64	9,04	9,51	9,54	0,70%	0,60%
Cantidad de Vacas (miles)	2000	1993	2150	2005	2050	2091	2091	2091	1841	1841	-0,60%	-3,10%
Rendimiento de la leche (toneladas/vacas/ año)	4	4,3	4,2	3,8	4,3	4,5	4,6	4,3	5,2	5,2	1,30%	3,80%
Consumo de leche												
Consumo de leche (millones de toneladas)	7,46	7,67	7,8	6,17	7,09	7,41	7,1	7,52	7,75	7,49	-1,00%	0,30%
Poblacion (millones)	35,2	36	36,8	37,5	38,2	38,6	39	39,4	39,7	40,1	1,00%	1,00%
Consumo per capita	212	213	212	164	185	192	182	191	195	187	-2,00%	-0,70%
Cadena lactea												
Remision de leche % del precio obtenido por el productor	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	0,00%	0,00%
	31%	27%	22%	27%	37%	38%	36%	47%	52%	37%	11,50%	-0,90%

Fuente: Datos emanados de Unión Productores de Leche

⁴ Boletim Setorial do Agronegocio. Bovicultura leiteira, SEBRAE.

La situación lechera en Argentina se encuentra actualmente en crecimiento, si bien la cantidad de tambos ha disminuido cerca de un 3%, la producción viene aumentando.

Existe una buena relación entre el precio de la leche y de los insumos que estos utilizan, si bien se hace costosa la compra del animal debido a la oferta y demanda existente.

Del total de la producción se exporta un 25 % y el resto es todo destinado al mercado interno. La producción Argentina alcanza aproximadamente unos 17 a 18 litros de leche por día, por vaca.

El crecimiento que tiene el sector en el país se debe a que hubo una eficiencia productiva, produciendo más alimento dentro del predio y utilizando mejor las pasturas para los animales.

Argentina está aprovechando la tecnología que posee para la producción de más alimentos, esta tecnología se basa en la fertilización, riego y manejo. Utilizan la alimentación lo más eficientemente posible, equilibrada y mezclada con dietas, lo que lleva a que las vacas produzcan más.

Toman como base el bienestar de los animales para conseguir el aumento en la producción y así poder transformarse en un factor a favor y no en contra.⁵

La producción anual es cercana a los 9.5 millones de toneladas de leche.

El precio está un 11% por debajo del mercado.

El consumo anual por persona es de aproximadamente 187 kg per capita por año.

⁵ Revista Cuenca n° 7, julio 2011.

El procesamiento de la leche es utilizado en 58% de los productos que se exportan.

Exportan aproximadamente 25% de su producción e importan el 1% del consumo local.

Contiene una autosuficiencia de leche del 127 %.

I.3 EL SECTOR LÁCTEO EN URUGUAY



1.3.1 Explotación lechera

Antecedentes

La actividad lechera en Uruguay comienza alrededor del año 1850 con el arribo de familias italianas, francesas, españolas y alemanas que en su mayoría se radicaron en los departamentos de San José y Colonia, las que trajeron consigo una producción granjera especializada en la lechería.

Cerca del 1913, el Departamento de Policía Sanitaria Animal, que en ese entonces pertenecía al Ministerio de Industria, realizó un censo lechero en los departamentos que se caracterizaban como principales productores de leche en esa época. Ya existían 1.930 establecimientos de lechería, los cuales en su mayoría no se dedicaban en su totalidad a

la producción de leche si no que tenían anexos agrícolas o ganaderos, contando con un total de 180.000 vacas lecheras.

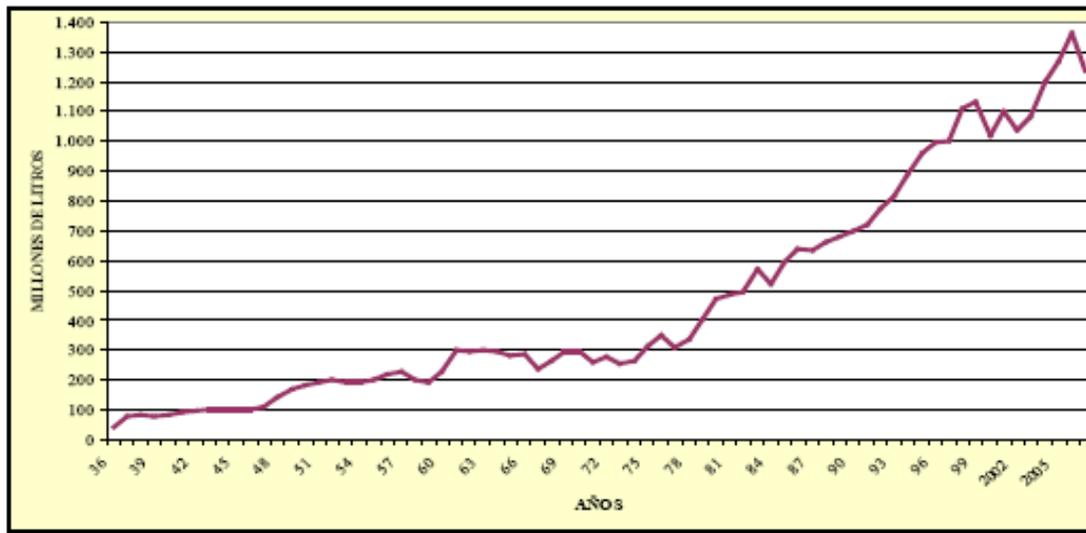
Como aproximación de lo que es hoy, hace 20 años atrás la producción de leche estaba conformada por 6.500 productores que remitían 790 millones de litros de leche anualmente, siendo un 40 % del total de la producción destinado a la exportación.

Se registró una tasa de crecimiento de la producción de leche hasta fines del año 90 de más del 4 % acumulativo anual.

En el periodo comprendido entre 1999-2002, el sector fue negativamente afectado debido a la crisis financiera que vivía la región acompañada de eventos climáticos y la reaparición de la fiebre aftosa.

Sin embargo en el año 2004-2005 la producción de leche registró un aumento del 40 % de lo producido en los últimos 10 años.

Evolución de la remisión de leche en el periodo 1936 - 2007



Fuente: IIRUGUAY MGAP OPYPA (2008)

Productividad

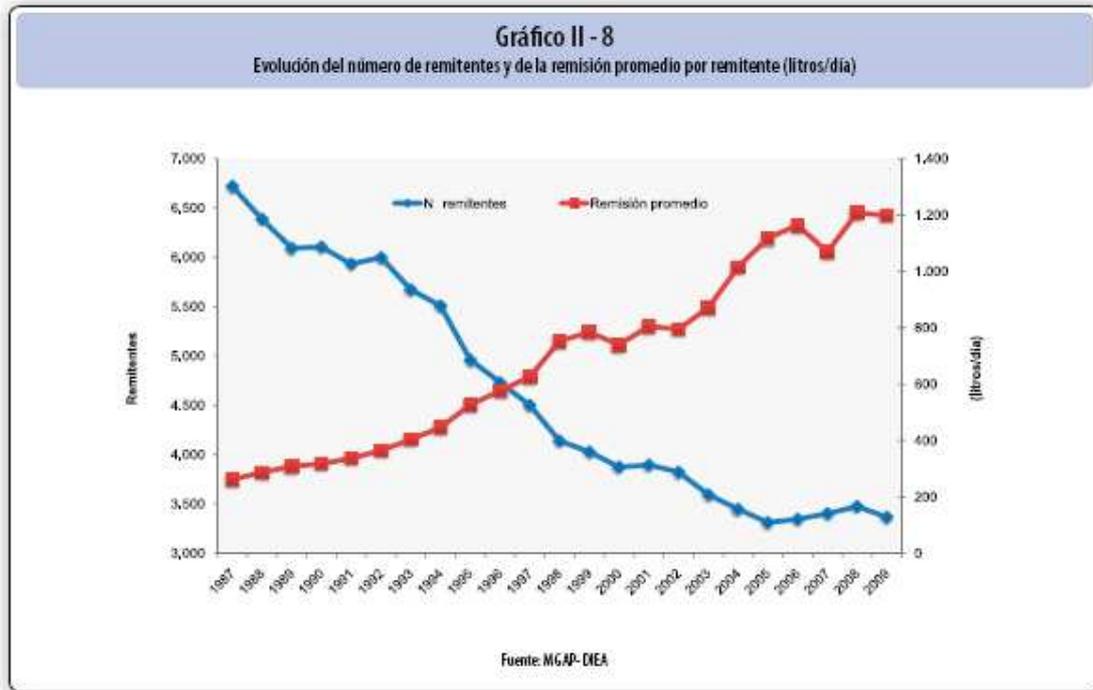
Indicadores de productividad							
Años agrícola	vacas de ordeñ	vacas totale	Hectáreas Lecheri	Litros/Hectárea	Litros/Vaca ordeñ	Vacas totales/mil hectáreas	V.Ordeñe/total vacas
1997	244680	377808	1039	925	3928	363	65%
1998	250375	403211	1060	1003	4244	381	62%
1999	261711	398030	1116	1039	4433	357	66%
2000	258192	385098	992	1056	4057	388	67%
2001	263635	412732	1000	1038	3935	413	64%
2002	266791	418601	1000	1124	4213	418	64%
2003	266338	398043	1011	1006	3819	394	67%
2004	256152	381641	880	1286	4418	434	67%
2005	278509	401085	893	1393	4468	449	69%
2006	281852	393437	850	1532	4621	463	72%
2007	285244	408580	874	1524	4669	468	70%
2008	296216	408564	849	1511	4332	481	73%
2009	282525	401038	800	1779	5036	501	70%
2010	297934	423434	857	1634	4698	494	70%
Variaciones							
2008/2009	-4,6%	-1,8%	-5,8%	17,7%	16,2%	4,2%	-2,8%
2010/2009	5,5%	5,6%	7,1%	-8,1%	-6,7%	-1,4%	-0,1%

Fuente: MGAP

Pese a que en Uruguay ha disminuido la cantidad de hectáreas destinadas a la producción de leche, el sector presenta una ascendente productividad, demostrado a través de los indicadores que nos muestran un aumento de cantidad de litros por vaca , que ha pasado en los últimos 14 años de un entorno de 3928 a 4698 litros por vaca.

Uruguay está incrementando su productividad gracias a que los productores han afinado dietas, con más grano y mejor bienestar.

Los productores han puesto hincapié en la dieta a través de pasturas más sencillas, alfalfas, festucas, raigrás y sorgo forrajero, así como la utilización de pastoreo mecánico y mas silos, con un loteo más cuidadoso para mejor aprovechamiento y rendimiento de los animales.



Fuente: Anuario estadístico 2010 del MGAP.

Cuencas Lecheras

Cuenca lechera consiste en el área geográfica donde se localizan los principales establecimientos lecheros y los centros urbanos que son abastecidos por éstos.

La formación de dichas cuencas lecheras se debe a que básicamente están ligadas a los principales centros de consumo, en combinación con la aptitud natural del suelo que es el principal recurso utilizado en este rubro.

Nuestro país cuenta con condiciones naturales para la producción de leche, las que están dadas por las condiciones del clima, suelo y relieve que favorecen la buena producción de forraje de calidad (principal alimento de las vacas).

Expertos especifican que en Uruguay existen dos cuencas demográficamente marcadas, las cuales consisten en: la zona sur del país donde encontramos una cuenca concentrada la cual se denomina cuenca de Montevideo, se caracteriza por ser la más extensa e importante alcanzando un radio de 140 km aproximadamente de la capital. Cuenta con importantes vías de comunicación condición fundamental , dado que abastece a más de 1.300.000 habitantes y está conformada por los departamentos de Canelones, Florida, San José y Montevideo.

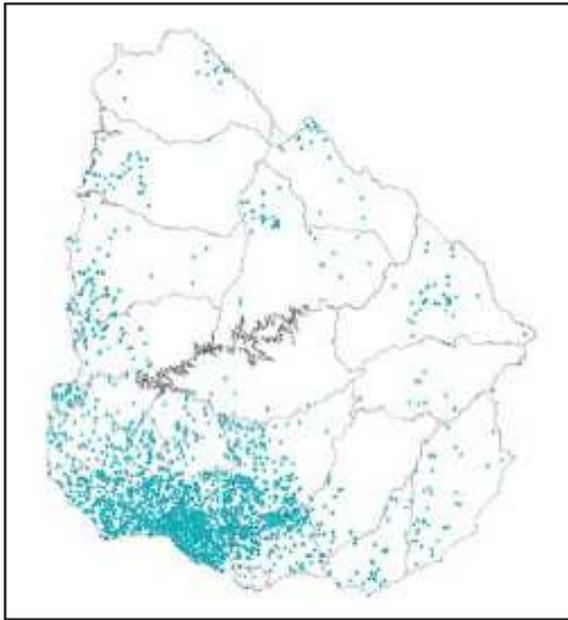
La otra cuenca se localiza en el litoral oeste y recibe el nombre de Cuenca del Suroeste, la cual está conformada por los departamentos de Colonia, Soriano, Río Negro y Paysandú.

Esta cuenca se caracteriza por mantener industrias propias, con mayor acceso al gran mercado Argentino.

También se caracterizan por tener buena aptitud de suelos y la influencia tradicional de las familias extranjeras que se radicaron en Uruguay.

En el resto del país también encontramos productores que abastecen de leche pasteurizada a las principales cuencas lecheras, la cual se los considera como extra-cuenca.

Mapa con las principales zonas lecheras.



Fuente: MGAP-DIEA, 2008

Calidad de la producción.

La calidad de la leche remitida es de gran importancia en la explotación lechera, más importante que la cantidad de litros es la calidad de los sólidos que la componen (las proteínas).

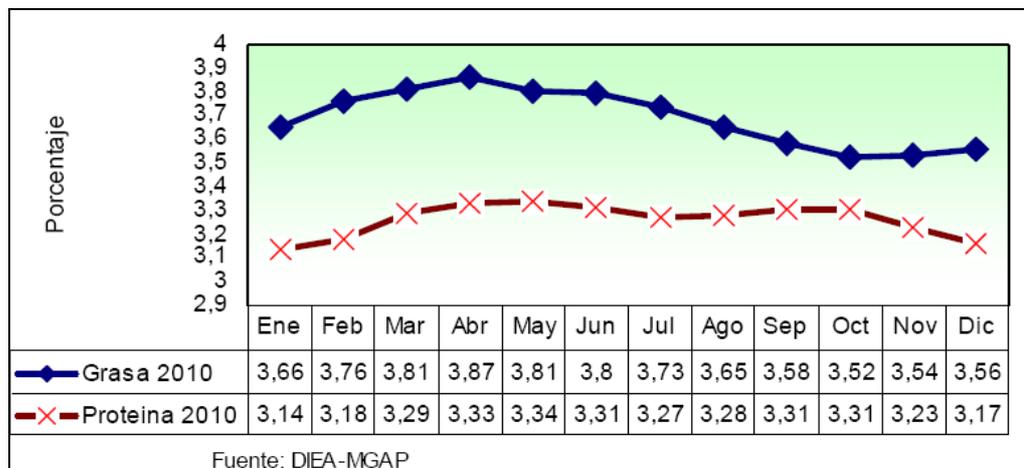
La leche rica en sólidos logra obtener un precio de venta mayor, este es un factor importante para que los productores se preocupen en que sus animales puedan brindarle la mayor cantidad posible de leche con gran cantidad de ésta.

En base a la obtención de una mejor producción es que constantemente se realizan estudios para obtener mayores rendimientos de los animales. Estos estudios parten

desde una buena y balanceada alimentación hasta la búsqueda de una genética especializada para la producción lechera.

Si bien los tambos uruguayos en su casi totalidad trabajan con animales de raza Holando; actualmente se están estudiando otras razas como son las Normando para poder realizar cruzamiento entre las razas. Esto se debe a que si bien las vacas Holando son animales de gran producción lechera, las vacas Normando producen leche con mayor contenido de sólidos, siendo un requisito cada vez más solicitado por las empresas adonde se remite la producción.

Composición porcentual de grasa y proteína en la leche remitida a planta en 2010.

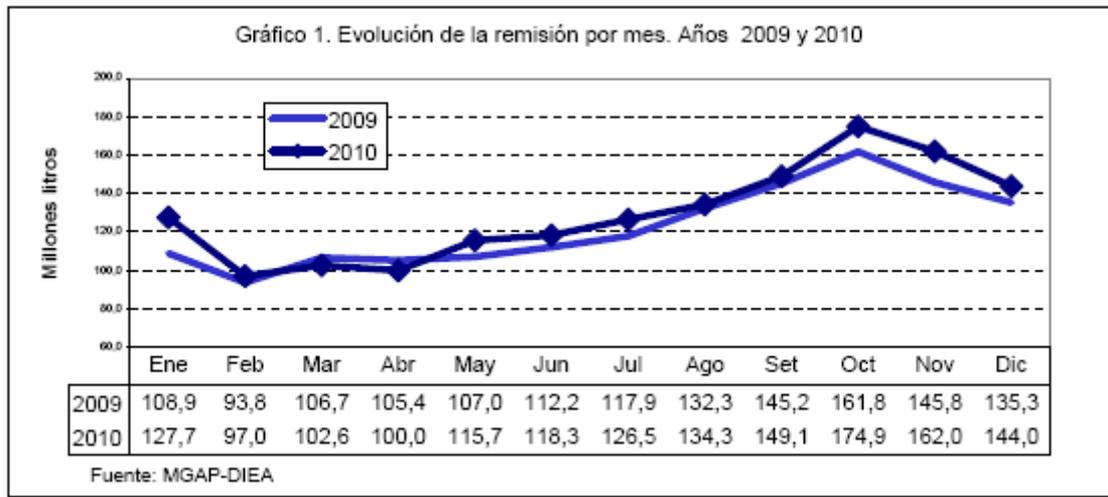


Situación actual

La explotación lechera actualmente en Uruguay está conformada por 3.278 tambos ubicados mayoritariamente en el área sur del país, conformada según el registro de animales que lleva a cabo la Asociación de Holando en Uruguay anualmente, por un

promedio de 800.000 vacas lecheras en el país, de las cuales aproximadamente 450.000 a 500.000 son vacas en ordeño, de la raza Holando, Normando y Jersey.

Esta cantidad de tambos remiten anualmente por hectárea un promedio de 1.275 litros de leche actualmente.⁶



⁶ Información brindada por la Asociación de Holando

Uruguay

	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variación anual	
											2000-05	2005-09
Producción de leche												
Producción de leche (millones de toneladas)	1,19	1,34	1,25	1,32	1,52	1,59	1,65	1,56	1,72	1,67	5%	1,20%
Cantidad de Vacas (miles)	680	702	720	763	708	724	728	742	744	710	0,10%	-0,50%
Rendimiento de la leche (toneladas/vacas/ año)	1,7	1,9	1,7	1,7	2,1	2,2	2,3	2,1	2,3	2,4	4,90%	1,70%
Consumo de leche												
Consumo de leche (millones de toneladas)	0,7	0,79	0,66	0,66	0,93	0,81	0,83	0,74	1,01	0,68	4,20%	-4,20%
Población (millones)	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	-0,10%	0,30%
Consumo per capita	218	241	199	200	283	246	249	222	302	205	4,30%	-4,50%
Cadena láctea												
Remisión de leche % del precio obtenido por el productor	78%	78%	78%	77%	80%	81%	82%	80%	84%	84%	0,70%	1,10%
		33%	25%	21%	46%	45%	42%	59%	61%	44%	12,40%	-0,20%

Fuente: Datos emanados de Facultad de Agronomía

Producción anual cercana a los 1,7 millones de toneladas de leche.

El precio está en un 12% por debajo del mercado mundial.

El procesamiento de la leche es utilizado en un 57% de los productos que se exportan.

Exportan aproximadamente 61% de su producción e importan el 5% del consumo local.

Contiene una autosuficiencia de leche del 245 %.

Beneficios del sector

Uruguay ofrece un clima privilegiado y praderas fértiles en la cual el sector primario encuentra casi todo lo necesario para la buena alimentación de sus animales, también se esta modernizando con respecto a la maquinaria necesaria para dichos establecimientos

como son las máquinas de ordeño y los tanques de frío, fundamentales para la conservación de la leche.

Un detalle importante a destacar es que el gobierno ha desarrollado y actualmente busca mejorar la accesibilidad, movilidad y transporte de los productores rurales, fundamental para llevar a cabo el desarrollo y modernización de su producción.

Esto implica necesariamente una mejora de caminos en la zona rural, permitiendo la fácil salida y entrada de vehículos para el transporte de la producción. No menos importante es la accesibilidad a energía eléctrica para que puedan operar las máquinas de ordeño que agilizan e incrementan la productividad diaria.

El gobierno actualmente busca incentivar cada vez más este sector ya que emplea mucha mano de obra y esto lleva a que la población rural pueda crecer, desarrollarse y no emigrar a la capital, lo cual hace algunos años fue un motivo de preocupación dado que la zona rural no generaba puestos de trabajo deseables para la población.

Este problema fue agravado cuando la expansión lechera hacia nuevas áreas sufrió dificultades por la gran competencia que generaba el sector agrícola, en especial las plantaciones de: trigo, cebada cervecera, maíz, arroz, sorgo, soja y girasol. El área agrícola si bien está en gran crecimiento en Uruguay, no genera la mano de obra necesaria para que el sector rural crezca y se desarrolle, lo cual es visto como una desventaja en relación a la contribución del sector lechero en ese sentido.

Es por este motivo que el gobierno pone énfasis en el sector lácteo, por todo lo que éste genera a la población rural, desarrollando proyectos que incentiven y ayuden al sector.

Actualmente existe un proyecto liderado por el gobierno, que consiste en adquirir aproximadamente 40.000 hectáreas para destinar a la producción lechera. El beneficio se destina a los tamberos que produzcan aproximadamente 3500 litros de leche por hectárea, los que podrán arrendar dichas tierras a través de un fideicomiso. Con este proyecto el gobierno no pretende obtener grandes ingresos, sino brindar a los productores la posibilidad de aumentar su producción con la solicitud de arrendamiento de dichas tierras y así contribuir a la evolución del sector en la cadena de valor.

Actualmente, Uruguay es uno de los países privilegiados para el desarrollo de la producción lechera por todos los atributos básicos que posee, lo que despierta el interés de múltiples empresarios internacionales.

Remisión de leche.

La remisión de leche actualmente es de un total de 1756 millones de litros anualmente, del cual un 88% de dicha producción es remitida a plantas industriales.⁷

Actualmente en Uruguay se consumen aproximadamente 249 litros de leche por persona anualmente, llegando a tener un consumo interno casi similar al europeo.

⁷ DIEA-MGAP

Entrada de leche a las plantas industriales en los últimos 5 años:

AÑO	Millones litros
2006	1.420
2007	1.328
2008	1.531
2009	1.472
2010	1.552

Fuente: DIEA-MGAP

I.3.2 Estructura de costos en la producción

Estructura de costos	Centavos de Usd por litro		
	Empresa pequeña	Empresa mediana	Empresa grande
Costos	17,7	10,4	9,6
Alimentación	5,1	3,4	2,8
Mano de Obra	4,1	1,3	1,1
Fletes	1,1	1,5	1,3
Semilla	1,1	0,8	1
Fertilizantes	1,7	1,3	1,5
Combustible	1,1	0,8	0,9
Mantenimiento y reparaciones	2,7	0,8	0,5
Otros	0,8	0,5	0,5

Fuente: Datos emanados del MGAP.

La alimentación constituye el principal costo de los productores lecheros, seguido por la mano de obra, los cuales disminuyen con las economías de escala en una importante proporción.

Uruguay posee gran disponibilidad de subproductos del procesamiento y elaboración de granos con potencial de uso en suplementación, con una producción de soja que creció un 48% anual en los últimos ocho años y la producción de maíz y trigo marcó un crecimiento del 18% anual en el mismo periodo.⁸

Esto se debe a que el país proporciona los medios para brindar a los productores la fácil obtención de las pasturas necesarias para la dieta de sus animales y eso es porque la agricultura es tan explotada a nivel nacional como la producción lechera.

I.3.3 Industria Láctea

Breve reseña Histórica

En la década del 20`, se hace evidente la necesidad de ofrecer leche de buena calidad para poder abastecer a la población de Montevideo. Esto lleva a que comience a generarse la creación de pequeñas plantas industriales y con ellas la pasteurización de la leche. En el correr de los años se genera una crisis debido a la gran competencia que generaron estas plantas para captar el producto, así como la falta de pago a los productores.

⁸ Según informe del sector lácteo: Oportunidades de inversión en Uruguay, realizado por Uruguay XXI, p4.

Esta situación trajo como consecuencia la expropiación de las plantas, creándose la ley N° 9.526 del 14 de diciembre de 1935 la cual hace referencia a la cooperativa nacional de productores de leche (Conaprole).

Luego de que la ley sufriera algunas modificaciones en su objeto, queda definida como la recepción de toda la leche remitida por sus cooperarios, pasteurización, industrialización, comercialización interna y exportación de la misma y sus derivados.

Conaprole trajo consigo la homogenización del producto, permitiendo su exportación, siendo ésta una de las principales oportunidades de expandirse al mercado externo.

Para que un productor pueda constituirse como socio de dicha cooperativa debe cumplir con la única condición de que su establecimiento cumpla con las exigencias constructivas de higiene y sanidad animal impuesto por las normas.



La pujante Cooperativa Nacional de Productores de Leche. (CONAPROLE)

En el año 1936 comienza a funcionar Conaprole, proporcionando al sector lechero cierta estabilidad, con lo cual comienza a expandirse el sector. En ese año la remisión de leche fue de 80 millones de litros de leche a planta y ya para el año 1952 se llegaba aproximadamente a los 200 millones de litros.

En este periodo la expansión del área explotada por el sector lechero llegaba a ocupar las 300 mil hectáreas, el número de tambos pasa de los 700 a los 2000, los litros por hectárea se mantienen pero el consumo de leche aumenta en gran escala, de los 56 mil litros a 150 mil litros por año.

Durante muchos años una de las regulaciones más importantes que cumplía Conaprole fue la fijación de precios diferenciados según el fin a que se destinaba la leche remitida, uno era para la materia prima destinada a la elaboración de leche “leche cuota” y la otra que estaba orientada a la producción de derivados (queso, yogures entre otros) “leche industria”.

El Poder Ejecutivo buscaba con esta ley fijar el precio de la leche fluida al consumidor para que pueda garantizar su disponibilidad y garantía.

En los años 60 la regulación con respecto a la “leche industria” fue liberalizado, en 2008 también se liberalizó según el decreto 129/008 el precio de la “leche cuota”.

Actualmente lo único que se encuentra regularizado es el precio de la leche fluida al consumidor.

Hubieron cambios en algunas leyes también como fue la derogación de la ley 15.640 (1984) que exigía una capacidad de pasteurización y de abastecimiento mayor a los 100 litros diarios a las plantas industriales.

Las innovaciones a nivel regulatorio se dieron en el año 2007 con la ley N° 18.242, en la cual se crea el Instituto Nacional de la Leche sustituyendo a la Junta Nacional de Leche creada en 1984 como organismo regulador y consultivo.

Hoy en día, el INALE tiene cometidos de asesoramiento al gobierno en la política lechera, coordinación y promoción del sector.

Este conjunto de medidas que vienen siendo promulgadas desde el año 2005 busca promover el desarrollo de la cadena láctea y procura llegar a una mayor inserción internacional.

Con esta nueva regulación, una cantidad mayor de empresas pudieron competir en el mercado interno y expandirse a través de la exportación.

Situación Actual

Actualmente el sector lácteo uruguayo llegó a desarrollarse generando grandes ventajas tanto en el sector primario como en el industrial, la producción de leche en Uruguay representa el 0,3% de la producción mundial pero llega al 2 % de las exportaciones mundiales.⁹

La industria uruguaya del sector lácteo actualmente está compuesta por 36 empresas, estando el mercado liderado por empresas cooperativas, siendo la principal Conaprole, con el mayor porcentaje de remisión de leche.

⁹ Según informe Uruguay XXI, Ob.Cit p 2.

Mayores Industrias Lácteas en el Uruguay (2008)

Empresa	Tipo de organización	Porcentaje de captación
Conaprole	Cooperativa	59,10%
Ecolat	Familiar venezolana	10,30%
Indulacsa	Privada mexicana	7,80%
Calcar	Cooperativa	4,30%
Pili S.A	Privada	4,00%
Claldy	Cooperativa	3,40%
Dulei S.A	Privada	2,20%
Boprole	Privada	1,20%
Granja Pocha	Privada	1,10%
Coleme	Cooperativa	0,70%
El resto		5,90%

Fuente: OPYPA-MGAP¹⁰



Conaprole es un caso típico de integración vertical, lo cual se debe a su composición, su trayectoria e historia llevando a que hoy día sea la empresa líder del mercado con una gran ventaja en comparación con las demás.

¹⁰ Datos extraídos del informe técnico “ El Sector Lácteo Uruguayo en un Contexto Internacional: Organización y Estrategia sectorial” realizado por Fabio Ribas Chaddad para la “Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación”p.3

Cuenta con un número importante de productores asociados a su cooperativa, ya que les brinda una cantidad de servicios y beneficios que hacen que el productor se vea comprometido y a la misma vez favorecido por dichos beneficios.

Es por este gran número de productores que Conaprole llega a recibir más de la mitad de la producción lechera de todo el país, aproximadamente un 60 % del total, el resto es repartido por las demás empresas que le siguen.

Consumo interno

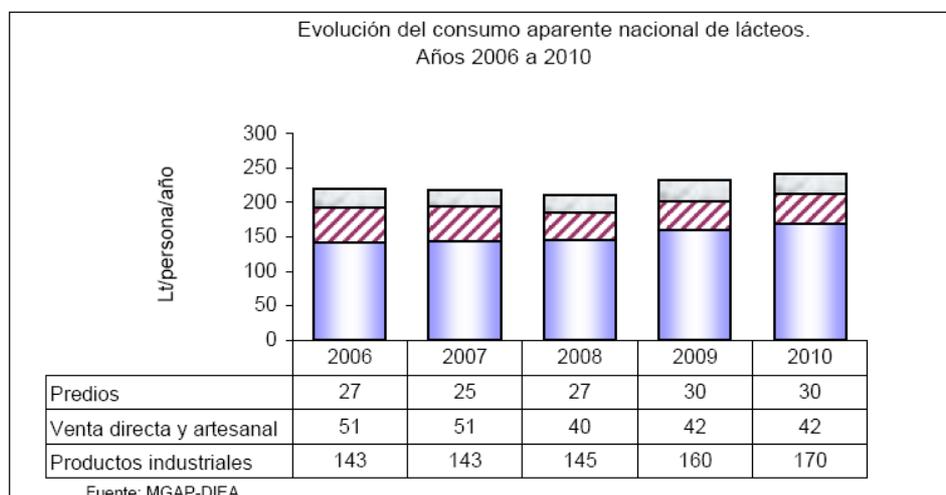
La materia prima remitida a las plantas de industrialización constituye el 88% de la leche producida, más del 60 % es destinado a exportación y el resto consumido por el mercado interno

Cantidad de productos que se consumen internamente

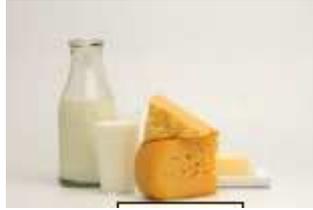
<u>Productos</u>	<u>Producción</u>	<u>Consumo mercado interno</u>
Manteca (tonelada)	16.175	5.325
Quesos (tonelada)	63.753	15.581
Pasta Dura	4.373	299
Pasta semi dura	33.492	6.250
Pasta blanda y cuajada	20.293	7.862
Otros	5.595	1.170
Leche en polvo (tonelada)	66.144	2.598
Leche pasteurizada y media vida (miles litro)	220.696	220.704
Leches ultra pasteurizadas y larga vida (miles litro)	13.815	5.578
Leche chocolatada (miles litro)	10.365	9.829
flanes y postres (tonelada)	3.009	2.719
Yogurt (miles litro)	31.970	29.905
Dulce de leche (tonelada)	13.266	12.792
Suero de queso concentrado y en polvo (tonelada)	25.716	8.199

Fuente: DIEA-MGAP

De los productos que se comercializan podemos destacar que los más consumidos por el mercado interno son la leche pasteurizada y ultra pasteurizada, queso y yogurt, siendo los demás productos consumidos en menor cantidad.



I.3.4 Mercado Artesanal



Luego de referir a las empresas industriales más reconocidas en el mercado pasamos a otro sector que es muy apreciado por el mercado interno: la producción Artesanal.

En los últimos años el aumento de las exigencias por parte de las industrias lácteas relacionadas con la exportación, con respecto a la remisión de leche, fue generando una población de productores que remiten a pequeñas empresas dedicadas al mercado interno con un grado variado de formalidad.

Estos productores se caracterizan por elaborar quesos artesanales y otros lácteos con leche producida en sus propios establecimientos y productores que venden la leche directamente en su forma cruda (la cual está prohibida).

Si bien este mercado es muy pequeño en comparación al mercado industrial, su producción abastece casi el 50 % del mercado interno.

I.3.5 Exportación de productos lácteos.

El mercado uruguayo se ve como un potencial abastecedor a nivel mundial, ya que casi toda la producción de los grandes productores como Europa, China, India y Estados Unidos está orientada a cubrir la demanda interna, esto abre las puertas a un mercado exportador en crecimiento.



Principales 10 empresas exportadoras de productos lácteos de Uruguay

	2011	%	2010	%	2009	%
Empresas Exportadoras	Ene hasta Ago		Ene hasta Dic		Ene hasta Dic	
CONAPROLE	225.229.739,00	53,6	295.317.077,00	54	202.530.956,00	52,5
INLACSA SA	39.738.380,00	9,47	50.526.269,00	9,25	36.917.901,00	9,58
ECOLAT	29.888.625,00	7,12	33.707.899,00	6,17	28.466.365,00	7,39
PILI SA	21.877.395,00	5,21	27.862.130,00	5,1	20.491.503,00	5,32
PTRA SA	20.516.349,00	4,89	41.070.417,00	7,52	24.438.343,00	6,34
CLALDY SA	15.852.125,00	3,78	17.445.212,00	3,19	13.826.148,00	3,59
CALCAR	14.407.262,00	3,43	35.370.012,00	6,47	22.887.074,00	5,94
NIDERA URUGUAY SA	9.413.913,00	2,24	4.899.763,00	0,9	4.629.032,00	1,2
DULEI SA	7.893.802,00	1,88	13.443.439,00	2,4	11.493.296,00	2,98
SEYLINCO SA	6.800.188,00	1,62	5.219.748,00	0,96	6.646.340,00	1,73
NIMELOR SA	4.618.215,00	1,1	4.598.074,00	0,84	-	-
URIMPEX SA	4.450.186,00	1,06	3.471.559,00	0,64	2.343.336,00	0,61
	3.747.319,00	0,89		0		

Fuente: Datos obtenidos de Uruguay XXI.

Conaprole, no sólo lidera el mercado interno sino también es la que se lleva el mayor porcentaje de exportaciones, abarcando el 54% del total, le sigue Indulacsa con el 9% de las exportaciones la cual tiene una particularidad: exporta toda su producción al país de sus inversionistas, esto es, a su casa matriz en México. Petra SA abarca un 8%, Ecolat con un porcentaje alto de ventas a Venezuela (origen de su inversión), y Calcar, las dos

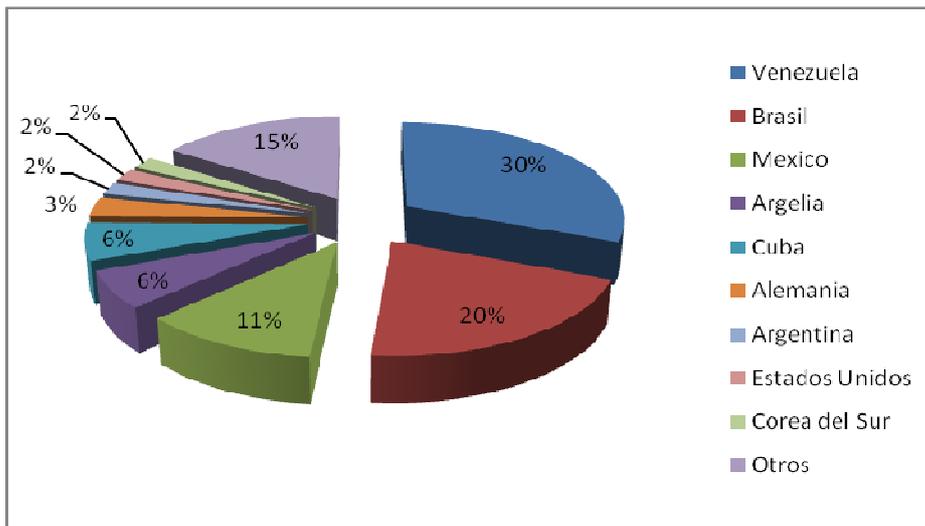
con 6 %, Pili con 5 % y le siguen Claldy con 3% Duley con 2 %, Seylinco y Nidera con 1%, el restante 4% está conformado por empresas más bien pequeñas con producción artesanal que exportan pequeñas cantidades.

Estas empresas alcanzaron en total de exportaciones una tasa de crecimiento del 9% acumulativo a lo largo del periodo de 1991-2009, aumentando entre el 2002 y el 2009 en un 19%.

Las exportaciones en Uruguay son incentivadas a través de la devolución de impuestos, a modo de ejemplo estas empresas mencionadas anteriormente que exportan tienen como beneficio el reintegro del 2% del valor FOB de la producción que exportan.

El poco crecimiento del mercado interno, sumado a que una sola empresa, abastece al 80% de la población, es razón suficiente para que las demás empresas se vean obligadas a exportar alrededor del 75% de su producción.

Actualmente el sector lácteo exporta aproximadamente a unos 70 países, siendo los principales destinos: Venezuela, Brasil y México, los que abarcan el mayor número de exportaciones.



.Fuente: Datos obtenidos por Uruguay XXI

Las plantas industriales de lácteos para poder exportar a esta cantidad de países necesitan tener una evaluación previa para comprobar que cumplen con todos los requisitos exigidos por sus clientes internacionales.

Todas las empresas que explican la mayor parte de las exportaciones que mencionamos anteriormente cumplen con dichas certificaciones, si bien no se ha podido alcanzar el nivel de las plantas industriales europeas, transitan por un buen camino ya que igualmente vienen sorteando dichas exigencias.

Principales productos lácteos exportados

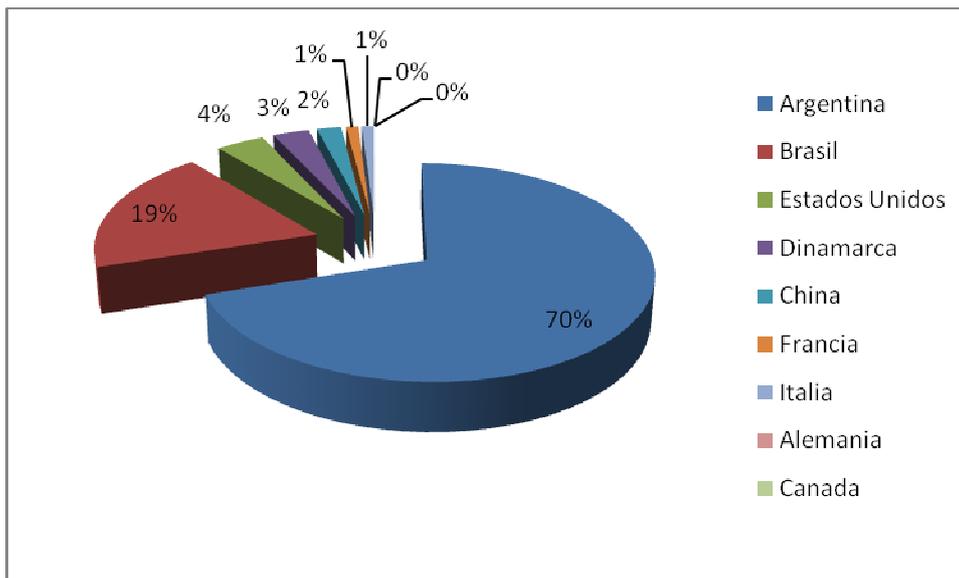
Uruguay exporta principalmente commodities, siendo en primer lugar leche en polvo, le siguen los quesos, la manteca, el suero de queso y otros productos de valor agregado pero que no reflejan volúmenes muy altos.

	2011	%	2010	%	2009	%
Productos exportados	Ene hasta AGO		Ene hasta DIC		Ene hasta DIC	
Leche entera	201.286.956,00	36,83	139.181.891,00	32,32	116.608.452,00	32,07
Demás quesos pasta semi dura	136.717.558,00	25,02	79.804.538,00	18,53	78.046.153,00	20,26
Mantequilla de Leche	35.785.303,00	6,55	36.567.882,00	8,49	38.302.746,00	9,94
Leche en polvo con plomo	32.662.820,00	5,98	36.613.345,00	8,5	37.571.325,00	9,75
Suero de leche Aromatizado	30.327.783,00	5,55	27.324.391,00	6,35	30.539.260,00	7,93
Quesos EDAM	19.806.205,00	3,62	14.948.659,00	3,47	17.484.000,00	4,54
Lacto suero concentrado	17.580.268,00	3,22	15.794.758,00	3,67	6.797.833,00	1,76
Queso parmesano	17.276.790,00	3,16	11.462.165,00	2,66	26.577.835,00	6,9
Mozzarella	8.930.550,00	1,63	5.964.711,00	1,39	6.163.552,00	1,6
Queso Fundido	8.519.604,00	1,56	8.451.157,00	1,96	130.869,00	0,03
Leche y nata	5.666.210,00	1,04	8.969.909,00	2,08	3.752.548,00	0,97
Nata crema	2.875.065,00	0,53	2.964.151,00	0,69	2.611.290,00	0,68
Queso requesón rallado	2.317.483,00	0,42	1.790.690,00	0,42	1.986.779,00	0,52
Leche y nata, leche uht	1.989.889,00	0,36	1.875.932,00	0,44	517.311,00	0,13
Leche en polvo con grasa 1,5%	87.800,00	0,02				
Queso fresco sin fermentar	65.906,00	0,01	41.925,00	0,01	99.328,00	0,03
Nata crema las demás	33.550,00	0,01	58.544,00	0,01	20.490,00	0,01
Yogur	330					
Leche parcialmente descremada			8.800,00			
Leche nata S/azúcar					153.078,00	0,04
Nata					20.518,00	0,01

Fuente : Datos obtenidos de Uruguay XXI

I.3.6 Importaciones

Si bien Uruguay es un país que se caracteriza por ser exportador de productos lácteos, también importa productos lácteos de distintos países.



Fuente : Datos obtenidos de Uruguay XXI

Las importaciones en su mayoría provienen de Argentina representando un 70 % y el remanente está dividido entre Brasil, Canadá, Alemania, Italia, Francia, China, Dinamarca y Estados Unidos.

Veamos en el siguiente cuadro, cuáles son los productos lácteos importados que más se destacan.

	2011	%	2010	%	2009	%
Productos Importados	Ene hasta Ago.		Ene a Dic.		Ene a Dic.	
Yogur	2.887.029,00	40,19	4.059.667,00	43	3.837.518,00	43,91
Suero de leche Aromatizados	1.116.600,00	15,54	1.596.335,00	17,1	1.556.885,00	17,8
Queso fresco sin fermentar	379.235,00	5,28	253.668,00	2,72	138.129,00	1,58
Queso de pasta azul	355.299,00	4,95	384.840,00	4,12	356.710,00	4
Queso fundido	311.612,00	4,3	544.441,00	5,83	960.148,00	10,99
Lacto suero	268.650,00	3,74	219.085,00	2,35	333.687,00	3,82
Lacto suero concentrado	161.582,00	2,25	222.112,00	2,38	51.789,00	0,59
Queso parmesano	148.517,00	2	175.113,00	1,88	143.777,00	1,65
Prod.Comestible original animal	135.924,00	1,89	108.573,00	1,16	165.068,00	1,89
Leche entera	130.808,00	1,82	58.193,00	0,62		0
Leche entera con Azúcar	47.299,00	0,66	57.383,00	0,61	32.377,00	0
Queso requesón rallado o en polvo	42.552,00	0,59	43.992,00	0,47		0
Demás quesos pasta semidura	31.429,00	0,44	101.125,00	1,08	36.099,00	0,41
Quesos, Edam	25.977,00	0,36	32.866,00	0,35	35.783,00	0,41
Leche Polvo con Plomo	17.651,00	0,25	29.856,00	0,32	12.048,00	0,14
Queso de pasta blanda	15.561,00	0,22	80.530,00	0,86	58.654,00	0,67
Mozzarella	13.663,00	0,19	55.059,00	0,59	2.058,00	0,02
Mantequilla de leche	13.315,00	0,19	43.984,00	0,47	430	0

Fuente : Datos obtenidos de Uruguay XXI

Los dos productos principales que se destacan son el yogurt y el suero de leche aromatizados, los demás productos importados son en cantidades significativamente menores.

La importación que realiza Uruguay es de productos de valor agregado, no se comporta como las exportaciones que en su mayoría son commodities.

CAPITULO II

II.1 RELEVAMIENTO DE LAS TEORÍAS EN TORNO A PORTER.

Este libro trata de explicar la razón de porque algunas naciones tienen éxito y otras se quedan por el camino en el intento. Trata de explicar el papel que desempeña el entorno, las instituciones y las políticas gubernamentales implementadas por las naciones, en el éxito competitivo de sus empresas en determinados sectores.

El propósito de Porter en su libro fue contribuir a la comprensión de las ventajas competitivas de las naciones o aquellos atributos nacionales que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores, y como éstas influyen en empresas y en el Gobierno.

Para su investigación seleccionó diez naciones muy importantes en el plano comercial con características e instituciones ampliamente diferentes, entre ellas: tres potencias industriales líderes como Estados Unidos, Japón y Alemania; también naciones asiáticas como Corea y Singapur. Además, se incluyeron en el estudio una serie de naciones europeas, como ser Dinamarca, Italia, Suecia y Suiza que se encuentran inmersas en una actividad comercial internacional, que según Porter es muy significativo teniendo en cuenta su tamaño. Las diez naciones estudiadas representaron un 50% del total de las exportaciones mundiales en 1985.

Lo que Porter ha demostrado con este estudio es que las empresas no llegarán a alcanzar el éxito a menos que basen sus estrategias en la mejora, innovación, con una buena voluntad de competir en el marco de una comprensión realista de su entorno nacional y en la búsqueda de estrategias para mejorarlo.

Para Porter los gobiernos nacionales deberán marcar una meta apropiada o productividad para el logro de la prosperidad económica, ésta última no tiene porque producirse a costa de otras naciones, y muchos países pueden disfrutar de ella en un mundo de innovación y abierta competencia.

Ventajas competitivas.

Porter afirma que son las empresas las que compiten internacionalmente y no las naciones, por lo cual se busca comprender cómo es el desarrollo de éstas con respecto a la ventaja competitiva para luego entender el papel que cumple la nación en ese proceso.

En este sentido, el autor desarrolló los principios básicos de la estrategia competitiva, para luego buscar qué atributos son pertinentes a la nación.

Estrategia Competitiva.

Es la unidad básica del análisis para comprender la competencia en el sector. El sector consiste en un grupo de competidores que fabrican productos o prestan determinado servicio, compitiendo unos con otros.

La estrategia competitiva debe nacer de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de los cambios que éste puede atravesar tanto nacional como internacionalmente.

Una empresa debe analizar las características del medio en el cual se encuentra, la cual incluye fuerzas sociales y económicas como también del sector en la cual compete.

La intensidad de la competencia estratégica gira en torno de las cinco fuerzas competitivas; según Porter estas son:

- Poder negociador con los proveedores
- Poder negociador de los clientes
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Rivalidad entre los competidores
- Amenaza de nuevos ingresos

Poder de negociación de los proveedores; los proveedores son muy importantes para el desarrollo de la empresa. La importancia que ejercen se refiere a los precios, calidad y responsabilidad en los servicios prestados hacia la empresa. La empresa siente el poder

de los proveedores cuando ven disminuidos sus beneficios por no poder transferir algunos costos al precio del producto.

Poder negociador de los clientes; los clientes generan presión muchas veces en los precios de las empresas, esto puede darse tanto por la misma competencia del sector como por otras causas, como por ejemplo los distintos grupos de compradores con distintos grados de poder de negociación dependiendo del tamaño de sus compras al mercado con respecto al total de las ventas y otras características del sector.

Amenaza de productos sustitutos: estos productos son una amenaza ya que pueden desempeñar la misma función que los productos existentes en el sector. Estos limitan la rentabilidad del sector ya que proponen precios menores haciendo que la competencia en el mercado sea mayor y bajando la rentabilidad del sector.

Rivalidad entre competidores; esta rivalidad surge por querer por parte de algunos de los competidores mejorar su posición, entonces es cuando aparecen las guerras publicitarias, la competencia en los precios, la creación de nuevos productos; esto trae también la reacción de los demás competidores, lo que puede terminar perjudicando al sector.

Amenaza de nuevos ingresos; el grado que puede llegar a afectar la amenaza de nuevos integrantes depende del nivel de barreras al ingreso que existan en el sector, cuanto más altas sean éstas, menores serán las amenazas. Los nuevos ingresos pueden generar una mayor competencia, por ende una menor rentabilidad para todo el sector.

Una vez realizado el diagnóstico sobre las fuerzas que afectan al sector, la empresa está en condiciones de identificar cuáles son sus fortalezas y sus debilidades para poder trabajar en ellas y con ellas, y así poder seleccionar una estrategia competitiva, comprendiendo acciones ofensivas o defensivas contra las fuerzas analizadas.

II.2 DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA NACIÓN SEGÚN PORTER.

Son cuatro los atributos que Porter establece como respuesta a la pregunta del porque una nación alcanza el éxito en un sector particular:

II.2.1 Condiciones de los factores: “La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado” (Porter Michael.E, La Ventaja Competitiva de las Naciones,1991, Pág. 110)

Los factores de la producción son los insumos necesarios para llevar a cabo la producción, como ser:

- Recursos Humanos
- Recursos de conocimiento
- Recursos físicos
- Recursos financieros
- Infraestructura.

Porter diferencia los factores en dos tipos: factores básicos y factores avanzados. Los básicos son aquellos que se heredan de forma pasiva o cuya creación requiere una inversión, ya sea privada o social, relativamente modesta o carente de complicaciones, tal es el caso de los recursos naturales o factores climáticos del lugar, así como la mano de obra no especializada, semi especializada.

Por otra parte, los factores avanzados son aquellos factores más escasos, cuyo desarrollo exige inversiones cuantiosas, y que son necesarios para conseguir ventajas competitivas de orden superior. Algunos ejemplos, comprenden la mano de obra especializada y la moderna infraestructura digital de comunicación de datos.

Si bien los factores básicos tienen gran importancia en algunos sectores, como la agricultura o aquellos sectores donde las necesidades de tecnología sean poco necesarias, el fácil acceso a estos recursos, y su creciente disponibilidad, como en el caso de la mano de obra poco especializada, hacen que los factores básicos carezcan de importancia para la ventaja competitiva nacional a expensas de los factores avanzados, que cobran más importancia significativa para la misma.

A esto se le suma la necesidad de factores de producción especializados, que suelen ser necesarios en actividades empresariales más complejas y en las formas más peculiares de ventajas competitivas, que hacen que forme parte integral de la innovación.

En este sentido Porter entiende que: “La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados” (Porter, ob. cit. pág. 120)

La creación eficaz, la calidad y el perfeccionamiento con que se crean los factores avanzados y especializados, serán de mayor importancia para la ventaja competitiva que los propios factores con los que pueda contar la nación.

Otro punto importante de los factores es la oportunidad que se puede extraer de las desventajas selectivas en los factores, puesto que la desventaja en factores básicos hace que las empresas traten de conseguir alternativas de orden superior, a través de recursos avanzados, como ser nueva tecnología y haciendo uso de la innovación para contrarrestar las debilidades selectivas. Estas desventajas alientan a las empresas a buscar nuevas alternativas y mejores soluciones para superar sus limitaciones.

II.2.2 Condiciones de la demanda:

Por condiciones de la demanda Porter entiende: “La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector” (Porter, ob. cit. Pág. 110)

Se desarrollan tres atributos significativos de la demanda:

- la composición de la demanda interior,
- la magnitud y pautas del crecimiento y
- los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domesticas de una nación.

La ventaja competitiva se consigue en los sectores o segmentos sectoriales, donde la demanda interior muestra claramente cuales son sus necesidades, previo a que lo puedan intuir sus rivales extranjeros. De esto trata la composición de la demanda, de cómo las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades de los compradores.

Las presiones que los compradores pueden ejercer, hacen que las empresas innoven de forma más rápida, alcanzando ventajas competitivas más refinadas en comparación a sus rivales extranjeros.

En lo que respecta al tamaño y al crecimiento de la demanda, el mercado domestico es el de mayor importancia para la ventaja competitiva a nivel nacional, en aquellos sectores que tienen economías de escala en la producción y que tengan grandes necesidades de inversión y desarrollo. Sin embargo, las ventajas que produce un gran mercado interior pueden llevar a que las empresas vean poca necesidad de iniciar una actividad internacional de ventas, lo que podría perjudicar el dinamismo y convertirse en una desventaja.

Otro de los atributos de la demanda es la importancia que tiene la internalización de la demanda interior, la cual permite expandir al exterior los productos y los servicios de una nación, lo que se logra a partir de compradores locales móviles o multinacionales, o de la influencia que se pueda ejercer sobre las necesidades extranjeras. Esto genera que se pueda obtener nueva clientela, generalmente leales, y la oportunidad de las empresas de poder hacer acto de presencia en el extranjero.

II.2.3 Sectores conexos y auxiliares:

En palabras de Porter definimos sectores conexos y auxiliares como: “La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos” (Porter, ob. cit., pag. 110)

Una empresa de un sector puede crear ventaja al contar con proveedores de los insumos necesarios, de los cuales tengan acceso a los mismos de forma eficaz, pronto, rápido y así como a veces por el acceso preferencial a los insumos más rentables, con relación a su costo en aquellos sectores los cuales buscan a los proveedores en la cadena producción-consumo.

Para un sector proveedor ubicado en el mercado interior lo más importante no es la disponibilidad y acceso a los insumos, sino que el mayor beneficio se encuentra en el proceso de innovación y perfeccionamiento. De esta forma la fuente de la ventaja competitiva deriva de una estrecha relación entre proveedores mundialmente reconocidos y el sector.

Se podría decir que la innovación es llevada a cabo en algún sentido conjuntamente con los proveedores y las empresas, en tanto que éstos últimos ayudan a descubrir nuevos métodos y oportunidades para llegar a la tecnología más avanzada. Los proveedores proporcionan un rápido acceso a la información, a nuevas ideas y percepciones, y las empresas pueden influir en los esfuerzos de los mismos, tanto técnicamente como así también servir de apoyo en el ensayo de sus desarrollos.

Porter señala las ventajas de trabajar con proveedores residiendo en el país ante proveedores extranjeros por muy calificados que éstos sean. Dichas ventajas son: mayor confianza en el flujo de información y en el caso de que estos proveedores, además, cuentan con posicionamiento internacional, la fuente de información resulta más valiosa aún, reduciendo los costos transaccionales.

Otras razones por las cuales es deseable contar con proveedores nacionales, radica en que los extranjeros casi nunca realizan nuevas incorporaciones en el mercado interior.

Además, el máximo beneficio alcanzado por parte de las empresas se da cuando sus proveedores son también competidores a escala mundial.

Según Porter son sectores conexos “(...) aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor, cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.” (Porter, ob. cit., Pág. 154)

Muchos son los beneficios de contar con sectores conexos internacionalmente acreditados, tales como la posibilidad de realizar intercambios, tanto de información como técnicos, lo que facilita la detección de nuevas oportunidades en el sector. Los sectores complementarios se relacionan también en la medida en que el éxito internacional en un sector crea demanda para productos o servicios.

II.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:

En palabras de nuestro autor, este determinante refiere a “Las condiciones vigentes en la nación respecto a como se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica” (Porter, ob. cit., Pág. 110)

La gestión y competencia de las empresas son afectadas por las circunstancias y aspectos nacionales, como por ejemplo por las actitudes de los trabajadores hacia la dirección de la empresa y viceversa, normas sociales de conducta individual o de grupo y normas profesionales.

El autor señala algunos factores que hacen que las empresas compitan a escala mundial tales como: “la presión derivada de la saturación del mercado interno, o de la rivalidad local y de la generación de la demanda internacional”. (Porter, ob cit., Pág. 159)

La influencia política gubernamental en la internacionalización de empresas domesticas juega un rol muy importante en el éxito de las mismas. Otro punto a tener en cuenta en este determinante, son las metas y motivaciones de empleados y directivos de las

empresas de un sector de la nación, en donde se podrá alcanzar el éxito siempre y cuando éstas estén alineadas con las fuentes de ventaja competitiva.

Es importante destacar las influencias de las estructuras de propiedad, de las condiciones de los mercados de capital y la naturaleza de la gestión de la sociedad sobre la ventaja nacional. Éstas influencias son: las diferentes necesidades de los sectores de fondos, diferentes perfiles de riesgo, horizontes temporales para invertir y diferentes tasas medias de crecimiento sostenido, así como también la influencia de los mercados de capital que varía de acuerdo a las necesidades de fondos.

El éxito en algunos sectores puede verse afectado por las motivaciones por parte de los que dirigen las empresas. El sistema de retribución para los empleados es un mecanismo importante para la determinación del comportamiento y del esfuerzo del personal.

La actitud hacia la riqueza, la relación entre el director o el empleado y la compañía, las actitudes de las personas hacia el desarrollo de las cualificaciones y hacia las actividades de la empresa y la actitud hacia la asunción de riesgos, son factores necesarios que contribuyen a alcanzar el éxito en una nación.

La influencia del prestigio, o de la prioridad nacional sobre las metas, influyen sobre la calidad de los recursos humanos y de la motivación de los empleados y accionistas.

La valía del personal adquiere un papel muy importante por tratarse, según Porter, de un recurso escaso en cualquier nación.

Con referencia a la importancia del compromiso continuado, el autor lo define como: “Las metas de las empresas y las personas se reflejan en la naturaleza del compromiso del capital y de los recursos humanos con un sector y una empresa y para los empleados, con una profesión” (Porter, ob. cit., Pág. 167)

En cuanto a la rivalidad domestica, la misma es generalmente vista como antieconómica porque demanda un mayor esfuerzo e impide que las empresas alcancen economías de escala.

Los efectos de una rivalidad domestica derivan en la presión sobre las empresas para que mejoren e innoven, lleva a que reduzcan costos, mejorar la calidad y el servicio.

El proceso de rivalidad domestica crea ventaja para el sector nacional, la cual se hace defendible al eliminar vías de entrada para los competidores extranjeros.

A través de la formación de nuevas empresas, se crea nuevos competidores, lo cual genera rivalidad domestica. La formación de estas empresas es importante para la innovación y así para la mejora de la ventaja competitiva.

II.2.5) El papel de la casualidad

“Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del Gobierno nacional” (Porter, ob. cit., Pág. 178)

“Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que proporcionan algunos cambios en la posición competitiva. Pueden anular las ventajas de los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.” (Porter, ob. cit., Pág. 178).

II.2.6) El papel del Gobierno

“El Gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes. Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo” (Porter, ob. cit., Pág. 181)

A raíz de esta teoría analizaremos su aplicación en un sector competitivo nacional como lo es el sector lácteo verificando si esta teoría se aplica a países de poca escala y tomadores de precio como lo es Uruguay, país muy diferente a los seleccionados en el alcance de estudio de su teoría.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN URUGUAY.

Basándonos en el libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, desarrollaremos los cuatro atributos que según Porter explican el éxito de una Nación para un sector particular, en nuestro caso el sector lácteo.

III.1) CONDICIONES DE LOS FACTORES

III.1.1) Recursos Humanos

El sector lácteo ofrece mano de obra calificada tanto a nivel de tambos como de la industria a pesar de no contar con cursos de formación oficiales. Las actividades que se han desarrollado con el objetivo de brindar capacitación han sido llevadas a cabo por los mismos empresarios o productores. Por lo tanto, dicha calificación se le atribuye a su larga trayectoria, lo que se refleja en una alta cultura lechera que posee Uruguay a diferencia de otros países y por lo tanto un gran conocimiento del sector.

Los empresarios tuvieron un rol preponderante en el inicio de Conaprole y se caracterizan por ser dinámicos, con iniciativas y por ser quienes invierten en el sector.

Sin embargo, la capacitación y la mano de obra calificada no dejan de ser un problema que preocupe al sector. Según el directivo de la Cámara de Productores de Leche,

Horacio Leaniz en el congreso Interleite 2011, señala que existe preocupación por la escasa presencia de jóvenes motivados y capacitados, con productores que tienen una edad promedio considerada alta, que ronda los 58 años de edad, así como una preocupación, por una creciente sindicalización y conflictos que existen pese a no haber desempleo en la cuenca.

De la entrevista realizada a Roberto Bauzada, se destaca la falta de mano de obra calificada y las dificultades para retener y captar talentos. Principalmente hace hincapié en las dificultades que han tenido en conseguir gente capacitada para la ocupación de determinados cargos, principalmente en el interior del país.

La mano de obra especializada, no solo es necesaria en la fase primaria sino también muy importante en la industria, con una necesidad de capacitación constante para estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías que se tienen que estar aplicando.



III.1.2) Recursos de conocimiento

En Uruguay se ofrece capacitación, contando con la Escuela Superior de Lechería, Instituto que depende de la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU), así como capacitación en la materia en distintas facultades agropecuarias del país, como por ejemplo en la Facultad de Agronomía: “Taller de Lechería y Bovinos de leche” y en la Facultad de Veterinaria: “Ciencia y tecnología de los alimentos de origen animal e Higiene, inspección y control”.

Otro factor importante es la cabaña uruguaya, la cual se caracteriza por tener un amplio conocimiento y cultura de lechería que le ha permitido desarrollar innovaciones a nivel de la genética proporcionándoles a los demás productores estos ejemplares de alta productividad.

Los recursos de conocimiento se han vuelto cada vez más importantes a nivel del sector lácteo principalmente para el desarrollo de aquellos factores avanzados y específicos como lo es la nueva tecnología para el sector: maquinas de ordeñe y tanques de frío, esenciales hoy en día para la producción de leche a mayor escala. También podemos destacar que el conocimiento innovador se hace cada vez más importante en la elaboración de productos de mayor valor agregado y diferenciado, requiriendo de conocimientos técnicos y científicos como lo ha sido en la innovación de productos funcionales y naturales.



III.1.3) Recursos físicos

Uruguay posee grandes ventajas en lo que respecta a los recursos físicos para la producción de leche, lo que derivó a que el sector lácteo represente uno de los sectores económicos más importantes del país.

Es un país rico en factores naturales, una de las razones por las que hace viable el emprendimiento y la continuidad sostenida de la actividad en el sector lácteo.

El clima templado con lluvias promedio de 1200 mm distribuidas a lo largo del año y la gran extensión del suelo laborable, más del 80% de la superficie es arable; aproximadamente 4 hectáreas por persona (promedio mundial 0.21 hectáreas por persona) son factores básicos que hacen propicia la plantación de praderas, la siembra y la cosecha de alimentos para la crianza del ganado lechero.

No menos importante es contar con la ventaja de que nuestro país no tiene riesgos de catástrofes naturales.

Uruguay posee una calidad genética muy importante del rodeo, habiéndose exportado tradicionalmente vaquillonas a países como Perú, Brasil, Venezuela y recientemente a China. Desde hace más de 30 años se utiliza semen de toros americanos y canadienses, a los que se sumaron toros australianos y de Nueva Zelanda.¹¹

III.1.4) Recursos Financieros

En Uruguay existe libre movilidad de capitales. El país ha adoptado sistemas financieros innovadores que generan capital para los productores de leche, como lo son los fideicomisos.¹²

Existe mucha facilidad de emitir instrumentos como obligaciones negociables, pero son mercados que están muy poco desarrollados. Desde la crisis del 2008, sobre todo los bancos internacionales se comportan de forma muy conservadora y con mucha prudencia a la hora de ofrecer líneas de crédito para fomentar el desarrollo de las empresas, principalmente para poder financiar su capital de trabajo.

Las empresas lácteas, necesitan mucho dinero para financiar capital de trabajo, porque tienen que construir inventarios altos y muchas veces trabajan con mercados complicados que se demoran en el otorgamiento de licencias para la exportación, como en el caso de Venezuela. Las industrias, por razones biológicas, ya que las vacas no

¹¹ Todo según informe “Sector lácteo. Oportunidades de inversión en Uruguay.” Publicado por Uruguay XXI

¹² Según informe técnico “El Sector Lácteo Uruguayo en un Contexto Internacional: Organización y Estrategia sectorial” realizado por Fabio Ribas Chaddad para la “Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación” p.26

dejan de dar leche nunca, tienen que recibir y procesar la materia prima entonces el inventario se construye, y las empresas quedan muchas veces a la espera de que se destraben cuestiones burocráticas, que alargan los ciclos de conversión de cuentas a cobrar.

Otro tema importante lo constituyen las garantías, siendo muy pocos los bancos que se han animado a trabajar con warrant sobre producto terminado, siendo una herramienta muy valiosa al contar con un inventario de producto terminado exportable, para ser utilizado como garantía de financiación.

Esta cuestión es de gran preocupación para el Gobierno, habiéndose firmado un contrato entre INALE y Deloitte (Ente que presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias) para trabajar en el financiamiento de la cadena láctea uruguaya, básicamente no porque no hayan instrumentos de créditos o de financiamiento sino porque a veces los mismos no se adaptan a los ciclos del negocio o a veces necesitan financiarse en momentos de crisis.

Las industrias lácteas trabajan mucho con cartas de crédito a la exportación, donde el Banco Republica tiene un rol muy importante, principalmente con las empresas locales, además de contar con líneas para el financiamiento de los productores.

De las entrevistas surge que la cadena tiene financiamiento, pero hoy en día todos los sectores están buscando adecuaciones de herramientas viejas o nuevas herramientas para generar mayor desarrollo del sector.

Endeudamiento Bancario Sector Primario

Años	Cifras en Millones de dolares.			Total
	Bancos Publicos	Bancos Privados	Otros	
2004		13,6		
2005	23,60	5,2	4,8	33,60
2006	23,00	6,1		29,10
2007	23,10	19,2	0	42,30
2008	25,80	46,8	0	72,60
2009	43,20	25,7	0	68,90
2010	50,00	21,9	1,8	73,70

Fuente :BCU

Endeudamiento Bancario Industria Láctea

Años	Cifras en Millones de dolares.			Total
	Bancos Publicos	Bancos Privados	Otros	
2004		62,2		
2005	5,70	48,2	0,3	54,20
2006	6,70	51,3	0,1	58,10
2007	32,10	97,5	0,3	129,90
2008	41,60	85,8	0	127,40
2009	32,10	55	0	87,10
2010	29,70	40,7	1	71,40

Fuente :BCU

III.1.5) Infraestructura

Uruguay cuenta con una muy buena infraestructura, de acuerdo a datos de Uruguay XXI para la promoción de inversiones y exportaciones¹³: somos el segundo país de América

¹³ Portal del Estado Uruguayo, Uruguay XXI, Promoción de inversiones y exportaciones.

del Sur en materia de desarrollo de infraestructura según The Global Competitiveness Report 2010-2011, World Economic Forum.

Transporte Fluvial:

Uruguay cuenta con puertos profundos, únicos en América del Sur que operan bajo el sistema de puerto libre. Asimismo, dispone de infraestructura portuaria de primer nivel en Montevideo, donde a través de recintos portuarios se puede acceder a distintos servicios de nivel internacional como terminal de contenedores y almacenamiento.

Transporte terrestre:

Contamos con la red de carreteras más densa de América Latina (45 Km de carretera pavimentadas por cada 1000 km² de superficie).

Se cuenta con diversos pasos de frontera para las interconexiones con nuestros países vecinos. Con Argentina existen tres puentes sobre el Río Uruguay, en las ciudades de Salto, Paysandú y Fray Bentos, mientras que con Brasil nos unen las carreteras con las ciudades de Artigas, Rivera, Río Branco y Chuy.

DI.PRO.DE (Dirección de Proyectos de Desarrollo) con el apoyo financiero del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) desarrollo programas con el objetivo de aumentar la eficiencia productiva de los establecimientos lecheros. Los subprogramas comprenden obras de electrificación y reparación de caminos vecinales. Estos se llevaron a cabo en el área de las dos grandes cuencas lecheras.

Entre 1988 y 1997 se reconstruyó 1750 Km. de caminos en los departamentos de Canelones, Colonia, Florida y San José, orientado no solo a la producción lechera sino

también a los productores queseros y agropecuarios en general. Para llevar a cabo el objetivo se realizaron convenios con las Intendencias Municipales comprendidas en la cuenca, entregándole la maquinaria vial necesaria y los recursos financieros para la ejecución de dichos trabajos.

Entre 1996 y 2001 se realizó un plan de obras múltiples de rehabilitación y mantenimiento de caminos vecinales con miras a reducir los costos de transporte, asegurar el tránsito regular y el flujo más eficiente de la producción lechera y otras actividades agropecuarias, hacia las plantas procesadoras y/o centros de comercialización así como de los insumos agropecuarios hacia los predios. Las obras fueron realizadas en los departamentos de Salto, Paysandú, Río Negro, Soriano, Durazno y Flores.¹⁴

La infraestructura en Uruguay hace unos cinco años era razonable, pero el desarrollo de nuevas áreas agropecuarias como la forestación y la agricultura han generado que se tenga que invertir en ampliar y mejorar dicha infraestructura. Principalmente el gran movimiento de camiones que genera el desarrollo de las áreas mencionadas ha desbordado las carreteras y se encuentran saturadas. A lo que se le suma la llegada de inversiones multimillonarias, donde los gobiernos se han tenido que ocupar del tema infraestructura.

¹⁴ Información obtenida de la página web gubernamental: www.diprode.opp.gub.uy

Fuentes de energía:

Uruguay cuenta con suministro eléctrico muy confiable (la mayor parte de fuentes renovables) y son pocas las zonas del país que no cuentan con electricidad, siendo muy importante la energía eléctrica para poder ordeñar.

Esto hace que los tambos necesiten cada vez más la modalidad de energía eléctrica a través del sistema trifásico que en la zona rural no está desarrollado, así como también mejorar la red que está instalada desde hace más de diez años, llegando al fin de su vida útil; sucede que al producirse problemas climáticos como vientos fuertes se generan cortes en la electrificación haciendo que se interrumpa la energía por algunos días.

Se cuenta con suministros de agua en todo el Uruguay de forma permanente, cumpliendo los estándares de la Organización Mundial de la Salud respecto del agua potable.

Telecomunicaciones:

Se dispone de servicios de telecomunicaciones que tiene una amplia cobertura a lo largo del territorio nacional.

Uruguay es el país con mayor teledensidad en telefonía celular de América Latina con 132 líneas cada 100 habitantes.

III.2) CONDICIONES DE LA DEMANDA INTERNA:

III.2.1) Composición de la demanda interior

III.2.1.1) Estructura segmentada de la demanda

Si bien en Uruguay la población se caracteriza por ser mayoritariamente de clase media, hoy en día existe segmentación de la demanda principalmente para aquellos productos de alto valor agregado, donde la estrategia de diferenciación de producto juega un papel muy importante.

La oferta de productos de alto valor agregado, como los son yogures y postres genera una gran competencia y ha crecido en los últimos años, ofreciéndose una gran cantidad de variedades y marcas.

Aquí no solo se ve una competencia interna muy fuerte entre empresas instaladas en Uruguay sino también una fuerte competencia con productos importados, como la línea Ser de Danone y la Serenísima, procedentes de Argentina.

En cuanto a los quesos, las industrias tienen que competir con la quesería artesanal, realizados en los predios, que son cada vez más frecuentes en lugares de venta informales como ferias y que han llegado a los supermercados, ampliando cada vez más su market share.

Conaprole compite en todos los segmentos de la demanda, siendo la principal abastecedora de leche tarifada, y con una línea propia de productos de alto valor agregado que compite con líneas semejantes de productos, no solo nacionales, sino también importados.

Dentro de las empresas más importantes del país tenemos a Ecolat, que como licenciataria de su marca Parmalat, se posiciona en un segmento de consumidores con más altos recursos, apuntando a productos con mayor valor agregado, con precios más altos. Posee productos exclusivos como la leche de primer crecimiento que es una leche especial para niños entre 0 y 3 años recomendada por la Asociación de Pediatría del Uruguay. Tiene productos exclusivos como la leche reducida en lactosa, especial para aquellos que tienen intolerancia a la misma.

A diferencia de Conaprole, Ecolat no vende la leche tarifada por el gobierno, sino que vende ultrapasteurizada que hoy se encuentran a un precio mayor.

Éstas son las únicas dos empresas que venden leche ultrapasteurizada, que la única diferencia con la tarifada es que el proceso de pasteurización es de 140 grados centígrados y no 70 grados centígrados, eliminando el 99.9% de las bacterias, de ahí su nombre UHT (Ultra High Temperature).

III.2.1.2) Compradores entendidos y exigentes.

Con relación a la leche pasteurizada, no se percibe una gran exigencia por parte de los consumidores, esto se da como consecuencia de las características del producto que lo hacen básico.

Los consumidores de más bajos recursos compran la leche tarifada, por una cuestión de precio. En lo que tiene que ver con el segmento de yogures y postres, el consumidor elige y es bastante exigente, estando dispuesto a pagar más por un producto mejor.

Si ampliamos el mercado interno a todo el Mercosur, acuerdo que surge en la década del 90` con la apertura comercial con Argentina y Brasil a través del PEC y CAUCE, se podría decir que las exigencias con relación al producto se incrementan, utilizándolo como barrera a la entrada del producto y barrera para negociar el precio. Un ejemplo es Brasil que exige que los productos importados cumplan con las normas europeas cuando ellos están muy por debajo de cumplirlas.

III.2.2) Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior

III.2.2.1) Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda interior

Uruguay tiene una población de 3.3 millones de habitantes, con un crecimiento del 0.3% anual.

El consumo promedio de productos lácteos alcanzó los 240 litros de leche equivalente por persona en 2010, similar a la de los países más desarrollados. El valor total del mercado interno se estima en US\$ 400 millones a precios de consumidor (año 2008). El principal producto de consumo es la leche líquida (240 millones de litros, unos US\$ 120 millones), seguido por los quesos y el yogurt. La reciente desregulación del mercado de leche fluida abre oportunidades a pequeñas plantas a que participen del mismo.¹⁵

Cuadro 6.7. Consumo humano aparente de lácteos en litros equivalentes por año según tipo de consumo. Período 2005-2009

	A ñ o s				
	2005	2006	2007	2008	2009
Consumo (millones litros)	671	715	708	685	747
Productos industriales ^{1/}	417	462	463	469	513
Procesamiento predial ^{2/} y venta directa	166	164	164	129	136
Consumo en tambos	11	10	10	10	10
Otros predios	77	79	71	77	88
Población (miles)^{3/}	3.385	3.241	3.241	3.242	3.241
Consumo/por persona (litros/año)	207	221	219	211	230

Fuente: MGAP-DIEA e Instituto Nacional de Estadísticas

^{1/} Incluye leche líquida pasteurizada y productos importados.

^{2/} Se asume que todo lo producido se consume internamente.

^{3/} Censo Fase I 2004.

¹⁵ Según informe “Sector lácteo. Oportunidades de inversión en Uruguay XXI”

Uruguay es el segundo país con mayor autosuficiencia de leche luego de Nueva Zelanda según lo revela en su última investigación la IFCN (International Farm Comparison Network).

III.2.2.2) Temprana saturación

El consumo en Uruguay se encuentra en niveles muy altos, siendo muy difícil que pueda aumentar, más aún si a esto se le agrega que una de las empresas como lo es Conaprole concentra el 70% del mercado. Sin embargo, el consumo es probable que no pueda aumentar en volumen pero si que esos 240 litros se puedan tomar no solo de leche fluida sino de productos de alto valor agregado como ser yogures y postres.

Las exigencias de los consumidores irán modificándose, al igual que lo hará la matriz de consumo, si bien es claro que no aumentará en volumen el consumo de lácteos.

De esta forma, la temprana saturación del mercado interno obliga a las empresas a innovar. Hoy en día, cada litro que se produce es destinado al mercado de exportación, siendo la única forma para competir en el mercado interno creando productos innovadores, esto ha contribuido al desarrollo de las exportaciones en Uruguay, siendo Conaprole la empresa numero uno en ventas al exterior.

Claramente se cumple la teoría de Porter ya que la temprana saturación del mercado ha sido un eslabón que ha impulsado a que el mercado se expanda al exterior del territorio uruguayo.

III.3) SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS INTERNACIONALMENTE COMPETITIVOS.

Los proveedores de alimentos para el ganado en Uruguay por lo general son muy destacados a nivel internacional no solo por su calidad sino también por la ausencia de antibióticos, ausencia de contaminantes y un nivel de calidad y recuento bacteriano muy bueno.

Hay empresas uruguayas que se han ido desarrollando tanto en maquinas de ordeñe como en los tanques de frío. Pero también hay empresas multinacionales que están en todos lados, y que operan en Uruguay, trayendo lo último en tecnología.

Según la entrevista realizada al Ing. Gabriel Bagnato los proveedores que son destacados a nivel internacional son porque ya lo eran y quieren el mercado uruguayo como otro de sus mercados, pero no es un sector genuino de la lechería uruguaya. Son empresas de referencia a nivel mundial que invierten en la industria, proveen maquinas de ordeñe, tanques de frío, etc. pero no provienen de la lechería uruguaya.

Los proveedores son los que generan algunos cambios en las empresas, en lo que es un tambo o una industria. Muchas veces son los que te muestran o te ofrecen que tal instrumento o tal herramienta puede mejorar determinada área de la producción.

Los proveedores han influido en la innovación de productos a través de la investigación y de la información brindada tanto para la fase primaria como para la industrial de la cadena láctea.

Existen proveedores que se interesan por los nuevos desarrollos aportando información e innovación a las empresas. Un claro ejemplo es el caso de Ecolat, quien según el Sr. Roberto Bauzada: “El proveedor de nuestras bolsas de leche para el mercado interno es un proveedor que está muy atento a los nuevos desarrollos, le preocupa la cuestión medioambiental, en muchas partes del mundo la bolsa de plástico está muy mal vista y no se usa y en cualquier momento puede ser desplazado por la caja de cartón”

También, mencionó como ejemplo a algunos de sus proveedores de maquinaria industrial muy destacados a nivel internacional que les ofreció el equipamiento para la planta de quesos. Así mismo, a nivel local cuenta con proveedores con buena presencia a nivel internacional que los provee de film para las exportaciones de leche en polvo.

Instituciones de apoyo al sector lácteo¹⁶:

Instituto Nacional de la Leche (INALE) (Ley 15.640), que constituye un ámbito de consulta del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) para fijar las políticas públicas.

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y Facultad de Agronomía de la Universidad de la República, actuando en la investigación de tecnología para la fase primaria.

Dirección de Sanidad Animal del MGAP, que tiene a su cargo las políticas sanitarias.

LATU, organismo privado con participación estatal, que promueve el desarrollo tecnológico de la industria y emite certificados sanitarios para la exportación.

Cámara de Industrias Lácteas del Uruguay, que agrupa prácticamente todas las industrias lácteas. Esta institución es socia, a su vez, de la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE).

Gremiales:

Asociación Nacional de Productores de Leche (remitentes a CONAPROLE)

Inter gremial de Productores de Leche

¹⁶ Según informe “Sector lácteo. Oportunidades de inversión en Uruguay XXI”

Cámara de Productores de Leche

III.4) ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD INTERNA DE LA EMPRESA.

III.4.1) Estructura

La industria se compone de 36 empresas, de las cuales las cooperativas son quienes dominan el sector con un 68% de la remisión de leche.

III.4.2) Estrategia

Las empresas uruguayas de lácteos se destacan por tener distintas estrategias, de las cuales mencionaremos algunas.

En el caso de Ecolat, la empresa ha tratado de ser prudente con sus gastos y equilibrar sus cuentas ya que la alta volatilidad de variables como fundamentalmente el precio de la materia prima (leche cruda), el tipo de cambio y los precios de los commodities han hecho que la ecuación de rentabilidad no sea la adecuada. El foco de los accionistas ha estado en mantener la fuente de trabajo, tratar de desarrollar productos innovadores, hacer esa inversión en nueva tecnología de quesos, lo que permite utilizar menos cantidad de leche para hacer 1kg de queso, generando un abatimiento de los costos para ser mas competitivos.

Se han centrado en la innovación, apostando en invertir en Uruguay a pesar de los malos resultados de estos últimos dos años 2009-10, la empresa está en un proceso de recuperación (recuperando sus cuentas). Hoy en día piensa captar unos 137 millones, es decir, un crecimiento del 37% de materia prima con respecto a la que tuvo el año pasado. Para este tipo de industrias que se dedica fundamentalmente a los commodities, tener mayor materia prima significa diluir mayor cantidad de gastos fijos y mayor rentabilidad porque con las mismas personas se puede procesar 100 o 140 millones de litros al año. Eso es lo que le permite a una líder como Conaprole tener una ventaja competitiva muy difícil de enfrentar.¹⁷

La estrategia de Conaprole en el mercado interno es claramente una competencia fuerte con los productos de segmentos de alto valor agregado. Cada producto que está disponible, por ejemplo de Argentina, Conaprole tiene su línea y compite en precios similares o a veces ubicándose un poco por debajo, representando una clara competencia del mercado interno en esta categoría.

Fue creada para encargarse del consumo interno, asumiendo luego una estrategia de desarrollo exportador fuertemente a partir de la homogeneización del producto. Una visión no solamente nacional sino también internacional, esa es la gran diferencia.

Una de las principales estrategias que han tomado las empresas a raíz de la alta saturación del mercado interno, principalmente por alto market share que tiene Conaprole, ha hecho que las demás empresas dediquen la mayor parte de su producción al mercado externo.

III.4.3) Rivalidad de las empresas.

Existe una gran competencia en el mercado interno, principalmente por la materia prima así como también en el mercado de productos lácteos con valor agregado.

En las economías modernas, hoy en día es normal que se formen redes de negocios y colaboración entre rivales para cooperar en la búsqueda de objetivos comunes. Sin embargo, en Uruguay existen muy pocas alianzas y joint ventures entre empresas del sector. Una de las excepciones lo constituye Conaprole con una joint venture con la empresa francesa Bongrain para producción de quesos especiales. Como resultado de esta rivalidad interna, las empresas que actúan en el sector lácteo en Uruguay no tienen una estrategia común para el sector en un contexto global.¹⁸

El mercado se caracteriza por tener una empresa líder que concentra el 70% de participación del mercado, no posee competencia en lo que respecta a la venta de leche tarifada, ya que por su gran participación en esta área, las restantes empresas no encuentran atractivo invertir en el mismo, enfocándose en otros tipos de productos diferenciados.

Hace pocos años la ley de lechería que crea el INALE, sustituyó a otra que venía de muchos años atrás, con la de creación de Conaprole, básicamente esa ley lo que decía era que solo las empresas que tuvieran más de 100 mil litros de leche por día para pasteurizar podían vender leche consumo en el mercado interno.

¹⁸ Según informe técnico “ El Sector Lácteo Uruguayo en un Contexto Internacional: Organización y Estrategia sectorial” Ob.Cit.p.8

El productor recibe un único precio que se fija libremente por la leche que remite a planta. El precio al consumidor la fija el Poder Ejecutivo, tomándose como base el precio promedio nacional que recibe el productor. Este lo estima el Ministerio de Ganadería en base a la información que suministran las empresas lácteas, por el precio pagado por materia prima a los productores.¹⁹

III.5) PAPEL DE LA CASUALIDAD

El sector lácteo, es un sector que depende de factores que están fuera del control y de la capacidad de influir de las empresas y muchas veces de los Gobiernos.

Un sector que depende de los recursos naturales para llevar a cabo su producción es proclive a las condiciones climáticas adversas, como lo es la sequia, como ocurrió a fines del 2009 y principios del 2000, que afectó la producción basada en un sistema pastoril. A esto se le suma condiciones adversas en cuanto a la sanidad animal, como lo fue la llegada de la aftosa en 2001, perjudicando a 267 establecimientos lecheros, si bien solo representaron un 5% del total, esto impidió la exportación de vaquillonas en pie.²⁰

Otro factor fuera del alcance de las empresas y de los Gobiernos, tiene que ver con los cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en el tipo de cambio, que en sectores como el uruguayo, pequeños, que dependen de precios internacionales, les afecta mucho.

¹⁹ Según informe “Sector lácteo. Oportunidades de inversión en Uruguay.” Ob.Cit p.23

²⁰ Según artículo “El fondo de financiamiento de la actividad lechera (FFAL) y la creación de valor en el sector público.”(Maria Elena Vidal,2003) extraído de OPYPA

Uno de los principales casos fue en 1999, cuando Brasil, principal destino de las exportaciones de los productos lácteos, devaluó su moneda restringiendo la entrada a dicho mercado, lo que afectó a la baja el precio al productor.²¹

Sin embargo, esta situación, llevó al país a diversificar los destinos de sus exportaciones, exportando actualmente a más de 70 países, si bien aún hay gran dependencia de ALADI²². Solo en 2010 el 64% de las exportaciones fueron a Venezuela, Brasil y México.

También, en 2002 con la devaluación en Uruguay, se afectó al sector lechero, quien arrastraba dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras estando fuertemente endeudado en dólares. Para solucionar estos problemas es que se crea el FFAL (fondo de financiamiento de la actividad lechera).

III.6) EL PAPEL DEL GOBIERNO

La intervención del Estado regulando y controlando el sector data desde el año 1935 con la creación de Conaprole. El directorio de Conaprole se compuso por delegados del gobierno con el objetivo de abastecer leche fluida.

El MGAP cumple un rol de suma importancia que es la de realizar controles tanto sanitarios como de calidad.

²¹ Idem

²² Informe técnico: "El sector lácteo Uruguayo en un Contexto Internacional; Organización y Estrategia Sectorial (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación).

El Poder Ejecutivo realizó regulaciones que tuvieron un efecto muy importante en el sector, que fue la fijación de la leche cuota, la leche industria y el precio a la leche fluida para el consumo. La leche cuota consistió en la fijación de precios diferenciados para la materia prima destinada a la elaboración de leche, hoy en día regulación derogada por el decreto 129/008. La leche industria consistió en lo mismo pero orientada a la producción de derivados como quesos y yogures. La misma fue derogada a mediados de los setenta. Por lo tanto, hoy en día la única regulación vigente es la del precio al consumidor.

La nueva ley de lechería N° 18.242 aprobada en el 2007 creó el INALE (Instituto Nacional de la Leche), que cumple las funciones de asesorar al gobierno, coordinar, articular y promocionar el desarrollo de la producción lechera

El gobierno tuvo un papel relevante en el año 2007- 2008, cuando el sector lechero estuvo muy endeudado como consecuencia de la crisis financiera, combinado con una baja del precio y sequía. El INALE tuvo una participación muy fuerte mediante las medidas que se tomaron a través de una comisión coordinadora de lácteos. Lo que se logró en aquel entonces fue disponer de créditos con muy baja tasa de interés o con pagos muy largos, por ejemplo con 2 o 3 años de gracia. Fue una medida muy buena, coordinada entre el Ministerio de Ganadería, INALE y la CND (Corporación Nacional para el Desarrollo), lo que brindó al productor la posibilidad de recuperarse a pesar del endeudamiento de aquel momento.

El sector lácteo es de gran interés para el Gobierno, porque se tiene que proteger una industria muy importante para el interior que es la producción de leche, ya que de lo contrario se puede perder terreno contra otros tipos de explotaciones como ser la soja que emplea mucho menos mano de obra.

El Gobierno también ha tenido un papel relevante en acuerdos bilaterales por ejemplo a nivel de Argentina y Brasil hace unos años con el PEC y el CAUCE (Ver Anexo I), y ahora acuerdos bilaterales con México y Venezuela, donde ha tenido un papel protagónico. En ese sentido, ha sido un vinculador de negocios entre países y ha cambiado la matriz de negocios.

Hoy se puede decir que existen precios diferenciales con relación a otros países por ese apoyo del gobierno.

El Gobierno ha tenido un papel trascendental en infraestructura, específicamente en lo que concierne a caminería rural y electrificación a través de DI.PRO.DE con el apoyo del BID; aumentando la eficiencia productiva de los establecimientos lecheros, mediante obras de electrificación y reparación de caminos vecinales.

III.7 ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Recursos naturales apropiados para la producción lechera, reflejado en un buen clima que genera buenas pasturas y suelos productivos para la excelente alimentación de los animales.
- Costos de producción bajos en comparación internacional que permiten una ventaja para las nuevas inversiones que buscan un lugar adonde producir.
- Gran conocimiento y experiencia en el sector lechero ha llevado a la mejora en la alimentación, evolución genética y trato de las vacas obteniendo así una producción de gran volumen y calidad.
- Existencia de un rodeo lechero de buena genética y el deseo de mejorarlo cada vez más a través de innovaciones.
- Infraestructura desarrollada que permite el crecimiento de los establecimientos lecheros como su desarrollo a través de la modernización de las maquinas utilizadas.
- Concentración de zonas lecheras en lugares que geográficamente son accesibles para el traslado de la materia prima a las industrias
- Un gobierno interesado en el sector, con preocupaciones y políticas para que el sector se desarrolle y crezca.
- Instituciones generadas para apoyar al sector.
- Uruguay es reconocido a nivel mundial como un país serio para concretar negocios, esto se transmite en una fortaleza a la hora de concretar negocios internacionales.

Oportunidades

- Incentivos fiscales a la exportación, aprovechando la buena localidad portuaria con la que cuenta Uruguay.
- La producción Uruguaya produce muy por encima del consumo nacional, transformándose en un país con grandes potenciales de abastecimiento mundial ya que los grandes productores a nivel mundial utilizan la mayor parte de su producción para el consumo interno.
- Tiene una buena posición regional, que le permite acceder a materia prima e insumos de gran calidad.

Debilidad

- Necesidad de mano de obra calificada, debido a la gran demanda que existe en el sector.
- Mano de obra con un promedio de edad avanzada, generando la necesidad de incentivos para que la gente joven sea atraída al sector.
- El crecimiento avanzado del sector con respecto a infraestructura y necesidades puede llegar a ser una debilidad si no es acompañado por una mejora de la infraestructura ya existente.
- Heterogeneidad entre los productores de leche como resultado de asimetrías en el acceso a la tecnología

Amenaza

- El desarrollo de la agricultura y del sector forestal estimulada por la entrada de empresas extranjeras causa una gran competencia por factores de producción, lo que también genera un aumento de dichos costos (tierra, mano de obra)

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LA REALIDAD DEL SECTOR A LA LUZ DE LA TEORÍA.

IV.1) CONDICIONES DE LOS FACTORES

Uruguay es un país dotado de factores básicos, los cuales son los más explotados para la producción lechera, tales como: el suelo cultivable para las praderas, mano de obra tanto para la fase primaria como para la industrial, el clima templado y la ausencia de riesgos de catástrofes naturales.

Según Porter: “La teoría estándar del comercio se basa en factores de producción. Una Nación exportará aquellos bienes que hagan un uso intensivo de los factores de los que está relativamente bien dotada” (Porter, ob. cit.,Pág. 113).

La mayoría de los factores que posee Uruguay para competir en el sector son heredados y no creados. Los heredados serían los anteriormente mencionados y un ejemplo de un factor creado es a nivel de la genética con el objetivo de aumentar la productividad en el sector. El sector lácteo es un sector muy competitivo dentro de la nación e internacionalmente, contando con los recursos necesarios en su mayoría.

Casi todos los recursos que conciernen a la aplicación de tecnología son adquiridos en el exterior, los cuales, según Porter, serían uno de los factores avanzados. El autor explica que los factores que adquieren una mayor importancia para la ventaja competitiva son aquellos que se crean dentro de la nación y no los heredados. Además de esto, hace énfasis en que un sector de la nación se vuelve competitivo si hay disponibilidad en el

país de los factores necesarios para competir y que simultáneamente éstos sean avanzados y especializados en detrimento de aquellos factores básicos donde la ventaja competitiva es rudimentaria y efímera.

“Los factores básicos mantienen su importancia en sectores extractivos o basados en la agricultura y en aquellos donde las necesidades de tecnología y de formación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio” (Porter, ob. cit, Pág.118)

En este sentido, el Ing. Gabriel Bagnato aludiendo a la ausencia de tecnología nos brinda un ejemplo claro sobre la falta de disponibilidad tecnológica en la nueva planta industrial de Conaprole en Villa Rodríguez, la cual tuvo que importar todo lo referente a maquinarias de última tecnología realizando una licitación internacional. Para la fase primaria de la producción existen empresas que se dedican a las maquinarias necesarias para los tambos. Con referencia a este punto, Porter señala que: “La moderna agrupación mundial de empresas puede abastecerse de factores procedentes de otras naciones, bien comprándolos allí o trasladando allí una parte de sus actividades”. (Porter, ob.cit., Pág. 117)

Existen cursos de capacitación a nivel de lechería tal como lo mencionamos en el capítulo anterior, además de contar con instituciones que se encargan de estudiar el mismo y de brindarle apoyo en cuanto a conocimientos tales como el INALE, la Asociación Uruguaya de Holando, entre otras.

Según la teoría de Porter: “Las fuentes de conocimiento se encuentran en las Universidades, los organismos estatales de investigación, las entidades privadas de investigación, las instituciones oficiales de estadística, las obras científicas, y empresariales, los informes y bases de datos sobre la investigación de mercado, las asociaciones gremiales y otras fuentes”(Porter, ob. cit, Pág. 115)

Tal como destacamos en el capítulo III, el sector cuenta con buena infraestructura en los aspectos más importantes para que sea viable el desarrollo continuo de la cadena láctea. El bajo costo de los factores de producción para la leche que posee Uruguay es un elemento que lo hace competitivo frente a otros países. De acuerdo a la teoría de Porter:

“Las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si poseen factores de bajo coste o de calidad singularmente elevada de los tipos en particular que sean más significativos para la competencia en un sector determinado”(Porter, ob. cit , Pág. 116)

IV.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA INTERNA

“Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven más de prisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros” (Porter, ob. cit, Pág. 129)

En el sector lácteo la demanda varía dependiendo del segmento. El segmento de los compradores de la leche fluida tarifada es estable por tratarse de un producto de consumo básico. Como destacamos en el capítulo III, el segmento donde se ha innovado

más es en el de los productos de valor agregado, tanto por la rivalidad interna que existe entre ambos como por su demanda.

“El tamaño de los segmentos puede ser importante para la ventaja nacional cuando haya economías de escala o de aprendizaje verdaderamente significativas” (Porter, ob. cit, Pág. 131).

Conaprole es la única empresa en Uruguay que consigue una economía de escala, sin embargo, la misma es reducida con relación a otros competidores de escala mundial, que llegan a captar más de 1000 millones de litros de leche por año.

“Las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si los compradores domésticos son o están entre los compradores mas entendidos y exigentes de todo el mundo para el producto o servicio en cuestión” (Porter, ob. cit, Pág. 133)

Como describimos en el capítulo III, hoy en día los compradores son exigentes con los productos de mayor valor agregado, las empresas así lo perciben y su necesidad de innovar deriva tanto de esta percepción como de la competencia con productos extranjeros de este tipo.

La presión de los consumidores por estos productos se debe a su valor nutritivo, a la costumbre de consumir leche que posee el país y en segmentos de clase media alta por su disposición a pagar un mejor precio por un producto mejor. A diferencia de Porter, quien sostiene: “Los compradores son exigentes cuando las necesidades domesticas de

un producto son especialmente rigurosas o difíciles debido a circunstancias locales” (Porter, ob. cit, Pág. 134)

En lo que concierne al mercado internacional, Uruguay exporta la mayor parte de su producción como forma de competir, luego de abastecer la nación. A propósito, el economista entiende que: “Una gran demanda interior no es una ventaja a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en otras naciones” (Porter, ob. cit., Pág. 139)

Uruguay no posee una gran demanda interior, sin embargo, la mayor parte de su producción es exportada.

Tal como afirma Porter (en nuestro intento por aplicar la teoría a la realidad siempre y cuando sea pertinente hacerlo) la temprana saturación del mercado interior en nuestro país, ha obligado a las empresas a innovar con vigorosos esfuerzos para penetrar en mercados extranjeros, con objeto de mantener el crecimiento e incluso hacer plena utilización de su capacidad.

IV.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO

Si bien el sector trabaja con proveedores internacionalmente competitivos, la mayoría son empresas extranjeras. Porter, al respecto, realiza dos afirmaciones importantes: “La presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja, de diferentes maneras, en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo.”(Porter, ob. cit, Pág.150) Y mas adelante agrega: “Contar con un

sector proveedor afincado en el propio país y competitivo es preferible, con mucho, a tener que depender de proveedores extranjeros, por muy cualificados que estén” (Porter, ob. cit, Pág. 152)

Muchas de las innovaciones realizadas por las industrias se deben al aporte realizado por los proveedores internacionalmente competitivos.

En este sentido, Porter destaca que los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada”

Los proveedores han aportado mucho al sector a través del desarrollo de mejoras en la alimentación y a través de la innovación de tecnología que mejora su productividad.

“La primera ventaja es por la vía del acceso eficaz, pronto, rápido y a veces preferencial a insumos más rentables en relación a su costo” (Porter, ob. cit.,Pág. 150).

El sector lácteo uruguayo saca grandes ventajas competitivas de sus proveedores de insumos, principalmente la alimentación para el rodeo, de una alta calidad y bajo costo en relación a otros países.

Uruguay es muy competitivo a nivel internacional en cuanto a la venta de granos.

“Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores, son, a su vez, competidores a escala mundial, porque entonces poseerán los medios para perfeccionar sus propias ventajas y facilitar posteriormente el necesario flujo de tecnología a sus clientes del mercado interior” (Porter, ob. cit, Pág. 152)

Los proveedores del sector son destacados a nivel mundial, si bien no son procedentes de nuestro país, sino extranjeros, implica que se deba importar la mayor parte de la tecnología.

Sin embargo, esta situación no impide que las industrias estén al tanto de las nuevas tendencias, adaptándose a los cambios y a las nuevas innovaciones.

IV.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DOMESTICA

Partimos de la afirmación de que: “Las circunstancias nacionales afectan mucho a la forma en que las empresas van a gestionarse y a competir” (Porter, ob. cit., pág. 157)

En Uruguay las cooperativas constituyen la mayor parte de la estructura empresarial del sector lácteo, esto se debe a que es la forma de organización más propicia para obtener mejores ventajas competitivas en un sector donde las economías de escala son un factor relevante.

En este sentido, Porter sostiene: “Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las practicas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores” (Porter, ob. cit. Pág. 158)

En relación a la organización de la cooperativa, los directivos de Conaprole son nombrados por los propios productores cooperativistas, por lo que la dirección se caracteriza por una gestión colectiva de la empresa. Como surge de las entrevistas,

Conaprole tiene políticas de distribución de utilidades del precio que se paga a si mismo el accionista por el precio de la materia prima, al ser los propios dueños de la cooperativa quienes se proveen la materia prima, ellos terminan decidiendo el costo de la misma. Esto sucede al ser una empresa que tiene más del 60 % de la remisión de leche, que lleva a que sean quienes terminen definiendo el precio de la misma en el mercado.

Continuando con nuestro análisis, tomemos en cuestión la siguiente afirmación:

“La disponibilidad y capacidad de las empresas para competir a escala mundial es parcialmente una función de otros determinantes tales como la presión derivada de la saturación del mercado interior o de la rivalidad local de la generación de demanda internacional” (Porter, ob. cit.,Pág. 159)

Estos tres aspectos se dan tal cual en el sector objeto de análisis. Como se desarrolló en el capítulo III, Uruguay tiene un mercado interno con gran autosuficiencia de leche con un mercado autoabastecido y con un gran excedente de producción que le permite competir en el exterior con grandes volúmenes. La leche es un producto muy demandado a nivel internacional tanto por sus características como deficiencia de autoabastecimiento por parte de muchos de los países; lo que ha generado que el sector lácteo uruguayo sea el más competitivo, siendo Conaprole la número uno en exportaciones en nuestro país, con más de 266 millones de dólares en lo que va del año 2011, superando las exportaciones de granos y de carne, rubros agropecuarios de gran importancia en el país.

Porter entiende que “Las Naciones alcanzarán el éxito en sectores en que las metas de los propietarios y los directores encajen con las necesidades del sector” (Porter, ob. cit.,Pág. 163).

Del mismo modo, nuestra empresa líder, Conaprole, fue creada por ley, atendiendo a la necesidad del sector y dicho objetivo continúa cumpliéndose.

Tomemos en cuenta otra idea del autor: “El papel del prestigio nacional a la hora de estimular la ventaja competitiva nacional puede ampliarse para sentar un punto más amplio: las naciones tienden a ser competitivas en actividades que se admiran o de las que se dependen; esto es, de donde proceden los héroes” (Porter, ob. cit. Pág. 167).

En esta línea de análisis, Uruguay se caracteriza por ser un país esencialmente agropecuario, lo que favorece al sector lácteo al proporcionarle la posibilidad de un sistema pastoril y buena suplementación al ganado lechero, recursos que son para el sector primario e industrial. Todo esto ha generado que Uruguay tenga muy bajos costos de producción que le genera una competitividad muy fuerte a nivel mundial.

Porter sostiene que “Las naciones que ocupan posiciones de liderazgo a escala mundial suelen tener unos cuantos rivales locales de gran fortaleza” (Porter, ob. cit. pág. 169) y menciona ejemplos que contradicen la simple noción de que el liderazgo mundial se deriva de una o dos empresas que obtienen economías de escala en el mercado interior.

Sin embargo, en Uruguay el liderazgo se deriva de una sola empresa, que es la única en obtener economía de escala. Las restantes empresas tienen solamente una planta de transformación cada una, de baja escala de producción y duplicando los activos necesarios para la industrialización de la leche remitida.²³

Porter basó su investigación en mercados muy grandes con respecto a Uruguay, con lo cual encontramos limitaciones al aplicar la teoría a nuestra realidad.

En Uruguay sería difícil que haya más de una empresa con economía de escala por ser un país con un volumen restrictivo con relación a otros.

Muchas empresas, con pocas economías de escala en nuestro país harían poco competitivo el producto al tener elevados costos que harían menos rentable la actividad.

Para el autor, las alianzas estratégicas, que también suele denominar coaliciones, son una herramienta muy eficiente a la hora de poner en práctica las estrategias mundiales, principalmente para obtener beneficios como economía de escala o aprendizaje. Teoría que se ve reflejada en las empresas de lácteos más competitivas a nivel internacional. Sin embargo, Uruguay carece de dichas alianzas, habiendo pocos antecedentes, como el mencionado Joint Venture entre Conaprole y Bonprole.

“La rivalidad domestica pasa a ser superior a la rivalidad con competidores extranjeros cuando la mejora y la innovación, más que la eficacia estática, se reconocen como

²³ Según informe técnico “ El Sector Lácteo Uruguayo en un Contexto Internacional: Organización y Estrategia sectorial” Op.Cit.p.6

ingredientes esenciales como la ventaja competitiva en un sector” (Porter, ob. cit., Pág.170)

La llegada de productos extranjeros innovadores es lo que incentiva a las empresas a innovar tratando de imitar esos productos para poder competir.

“La rivalidad domestica, como cualquier rivalidad, crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven” (Porter, ob. cit. Pág. 170).

En Uruguay la rivalidad domestica que existe en los productos lácteos, principalmente en aquellos de gran valor agregado, genera mucha presión para que éstas innoven e inviertan recursos.

“La intensa rivalidad domestica ayuda a desprenderse de la actitud de dependencia de las ventajas los factores básicos, porque los rivales locales también disfrutan de ella” (Porter, ob. cit.,Pág. 172).

En nuestra realidad, si bien hay una gran rivalidad por la materia prima, no todos se benefician de los bajos costos, ya que al ser Conaprole quien fija el precio y tener la mayor remisión de leche, las restantes empresas se ven obligadas a pagar mayores precios para obtener la materia prima.

“La vigorosa competencia local no solo aguza las ventajas en el propio país sino que presiona a las empresas domesticas para que vendan en el extranjero con objeto de crecer” (Porter, ob. cit. Pág. 171)

En el sector uruguayo, las pocas posibilidades de crecimiento en el mercado interno y la gran participación de Conaprole, lleva a que las empresas deban importar el 80% de su producción.

IV.5 EL PAPEL DE LA CASUALIDAD.

Para el autor :”Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del Gobierno nacional (Porter, ob. cit, Pág. 178).

El sector lácteo es un sector que depende básicamente de los recursos naturales, factores que están ligados y que dependen de algunas condiciones climáticas para la obtención del alimento, siendo un sector susceptible a sequías y al estado sanitario de los animales. Algunos de éstos hechos, que afectaron la productividad en la lechería, fue la sequía constatada en el segundo semestre de 1999 y primer semestre de 2000, que afecto la producción de forma importante, principalmente aquella basada en un sistema pastoril.²⁴ En 2001, aparece la aftosa, siendo afectado unos 2677 establecimientos lecheros (5% del total).²⁵

Otro rol importante que juega el papel de la casualidad en el sector son: “cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio” (Porter, ob. cit, Pág. 178).

²⁴ Según artículo “El fondo de financiamiento de la actividad lechera (FFAL) y la creación de valor en el sector publico.”(Maria Elena Vidal,2003) extraído de OPYPA

²⁵ Idem

La devaluación de Brasil en 1999, dejó a la industria uruguaya con restricciones para ingresar a dicho mercado, provocando la caída de los precios al productor.

Por otra parte, a mediados de 2002 con la devaluación uruguaya se vio afectado el sector lechero, que arrastraba dificultades para poder cumplir con sus obligaciones financieras, quienes se encontraban fuertemente endeudados en dólares. Mismo año en el cual la crisis financiera afectó a los bancos que tradicionalmente trabajaban con el sector agropecuario, lo que perjudicó el crédito otorgado a las empresas.²⁶

Porter en su teoría, solo destaca la influencia del tipo de cambio en el papel de la casualidad, si bien es un factor, que en países como el nuestro, marcan uno de los principales determinantes de la competitividad del sector.

Los costos tanto para el productor como para las industrias están en moneda nacional (salarios, materia prima, etc), mientras sus ingresos son principalmente en dólares como consecuencia de que la mayor parte de lo producido se exporta, esto genera como consecuencia un riesgo importante de descalce de moneda y de pérdida de rentabilidad.

IV.6 EL PAPEL DEL GOBIERNO

La intervención del gobierno ha sido una figura muy importante en el sector, ya que la creación de la primer industria fue a través de una ley, tal como lo mencionamos en el capítulo precedente. Hoy en día, sigue impulsando actividades hacia el sector, como por ejemplo, en lo que respecta a la infraestructura (caminería rural, electrificación).

²⁶ Idem

Porter dice al respecto que: “El autentico papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes” (Porter, ob. cit., Pág. 181).

CAPITULO V CONCLUSIONES

Partiendo de la base de que se trata de un sector competitivo a priori, con un alto nivel de exportación y un abastecimiento total del mercado interno por empresas locales, recurrimos al análisis de Porter para explicar ese fenómeno ya que el autor desarrolló su teoría sobre las ventajas competitivas que ofrece un país a los sectores productivos y a aquellos que se instalan en él.

A tales efectos, se realiza un relevamiento de información a partir de una serie de entrevistas a personal calificado que forman parte de la cadena de valor, así como también información procedente de instituciones relacionadas con el sector, como de estudios realizados en la materia.

Encontramos que en el sector están presentes características de los determinantes que atribuye Porter como necesarios para la competitividad en el sector.

A raíz de nuestro trabajo de investigación, luego de haber aplicado la teoría de Porter al sector, podemos concluir a nivel del primer determinante que los factores básicos son quienes determinan la principal fuente competitiva del sector, al ser éstos los que mantienen mayor importancia en sectores agrícolas.

Los factores avanzados toman más relevancia a nivel de la industria al momento de necesitar personal altamente especializado para la búsqueda de nuevos productos. En los últimos años ha habido un proceso de especialización, con productos sobre la base de

adelantos científicos entre los cuales se destacan los alimentos funcionales y los productos naturales que requieren de técnicos avanzados para su implementación.

Los factores especializados encontrados en el sector se ubican en el nivel tecnológico, específicamente refieren a la innovación que realizan los productores en tanques de frío, camiones con sisternas para la recolección de leche, así como maquinas robotizadas para el ordeño automático.

En cuanto a los factores generales, Uruguay cuenta con una buena red de carreteras para el adecuado transporte y restricciones en relación a la energía eléctrica. Posee una infraestructura muy importante que si bien en los últimos años se ha visto desbordada, se trabaja constantemente para brindar soluciones.

En relación al segundo y tercer determinante, creemos que ambos se asemejan mucho a la teoría de Porter, destacando para el primero una demanda a nivel del Mercosur extendida y exigente del producto homogeneizado. Con relación al segundo, podemos destacar que los proveedores y sectores de apoyo fueron de gran importancia para el desarrollo de la producción a través de mejoras en la alimentación y en la innovación de nueva tecnología que derivó en el aumento de su productividad y con esto en una mejora en la competitividad a nivel internacional.

En cuanto al cuarto determinante, Porter discrepa con la teoría de quienes argumentan que la competencia domestica es antieconómica porque lleva a la duplicidad del esfuerzo e impide que las empresas alcancen economías de escala y que la solución

ideal es fortalecer una o dos empresas que pasen a ser los “campeones nacionales” con escala y fortaleza suficientes para competir con rivales extranjeros, tesis que en Uruguay se cumple con una sola empresa (Conaprole), que alcanza economías de escala con poca rivalidad doméstica en cuanto a producción.

En Uruguay no sería viable una gran rivalidad entre empresas ya que el volumen de remisión no alcanzaría para que las mismas alcancen economías de escala, y además, generaría una mayor rivalidad por la materia prima, rivalidad que hoy existe, que elevaría los costos. De elevarse los costos de producción y bajo la premisa de que las empresas son tomadoras de precio en el mercado internacional, perjudicaría notablemente sus márgenes de rentabilidad.

Uruguay es un país proclive a monopolios naturales.

El sector lácteo uruguayo es uno de los sectores más competitivos a nivel internacional por ser un sector que se caracteriza por bajos costos de producción. Una de las razones es por los bajos costos de alimentación que se obtienen a través de una base de producción pastoril, a diferencia de costos en los que incurre por ejemplo Estados Unidos, uno de los principales productores mundiales de leche, que utiliza la estabulación, una alimentación en base a granos de costo significativamente más elevado que la alimentación en base a praderas.

El sector industrial uruguayo es tomador de precios del mercado, esto se da como resultado de que las empresas exportan commodities (leche en polvo, quesos) y no

tienen volumen de exportación significativos. El sector posee pocas economías de escala, con la excepción de la empresa líder, que es Conaprole.²⁷

El mercado interno como se mencionó en el capítulo III, es un mercado que se encuentra saturado, con pocas posibilidades de crecimiento en volumen, lo que lleva a las empresas a tener que exportar necesariamente el 80% de su producción. Es aquí donde surge el tipo de cambio como un factor fundamental que influye muy fuertemente en la competitividad de las empresas.

Los costos de la materia prima del producto, los sueldos y todos los restantes gastos de administración se encuentran valuados en moneda nacional, mientras la mayor parte de sus ingresos se realizan en moneda extranjera, por lo que un tipo de cambio bajo puede generar un duro golpe a la rentabilidad de la empresa.

En su teoría, Porter no atribuye mucha relevancia al tipo de cambio, ya que se basó en potencias que gozaban de monedas fuertes y que por tratarse de grandes economías de escala influyen sobre los precios internacionales, lo que no es aplicable para países pequeños como Uruguay. El tipo de cambio para países como el nuestro constituye una de las principales fuentes de competitividad de la nación.

²⁷ Según informe técnico “El Sector Lácteo Uruguayo en un Contexto Internacional: Organización y Estrategia sectorial” realizado por Fabio Ribas Chaddad para la “Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación” p.6

La teoría de Porter no se aplica en su totalidad a países pequeños como Uruguay, tomadores de precios internacionales, si bien debemos reconocer que si se aplica al resto de las grandes empresas mundiales de lácteos.

Concluimos que el sector lácteo basa su competitividad en los factores básicos y que además ha existido un fuerte apoyo estatal, una organización empresarial potente y metas específicas en productividad, de las más altas a nivel mundial, lo que ha permitido gozar de una buena posición competitiva que manifiesta tener una firme mirada al sector.

Hemos explicado, por lo tanto, a la luz de la teoría económica las causas de la buena competitividad que existe en el sector lácteo uruguayo.

BIBLIOGRAFIA

- Michael E. Porter, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Javier Vergara Editor SA, Bs As, Argentina, 1991.
- www.inale.org
- www.mgap.gub.uy
- Fabio Ribas Chaddad, “El Sector Lácteo Uruguayo en un Contexto Internacional: Organización y Estrategia sectorial” realizado por "Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación" en 2009.
- Información obtenida por la Institución: Asociación de Holando del Uruguay
- Revista Cuenca
- Información obtenida de www.urumol.com
- IFCN Dairy Report 2010
- <http://www.uruguayxxi.gub.uy/> “Sector lácteo. Oportunidades de inversión en Uruguay.” Uruguay XXI
- Información obtenida por DI.PRO.DE (Dirección de Proyectos de Desarrollo)
- Boletim Setorial do Agronegocio. Bovicultura leiteira Sebrae
<http://www.sebrae.com.br/setor/leite-e-derivados/Boletim%20Bovinocultura.pdf>
- Ing Agr. Maria Elena Vidal, "El fondo de la actividad lechera (FFAL) y la creación de valor en el sector lácteo." OPYPA -Anuario 2003.

Monografías consultadas:

- Enrique Fossati, Maria Inés Olivella, Agnes Piquet “Análisis de las Ventajas Competitivas Nacionales dentro de los sectores del calzado y del software” (Universidad de la República), 2011.
- Florencia Della Santa. “ Alternativas para el aumento de rentabilidad de un tambo sin incrementar la superficie explotada” (Memoria de grado, Universidad Católica del Uruguay) ,

ANEXO I: MARCO REGULATORIO

D) INCENTIVOS PARA LA EXPORTACIÓN

Los incentivos para las exportaciones son sumamente importantes en el sector lácteo, al ser éste un sector mayoritariamente exportador.

Según se informa desde el Gobierno en su portal de Uruguay XXI²⁸ para la promoción de inversiones y exportaciones, en el país existen varios incentivos a las exportaciones, entre ellos la posibilidad de ingresar insumos al país, para las industrias manufactureras, libre de gravámenes.

I-I ADMISIÓN TEMPORARIA

La admisión temporaria permite a las empresas, sobre todo las manufactureras, introducir libre de aranceles todos aquellos insumos, materias primas, partes, piezas y productos intermedios que necesiten para fabricar productos que luego serán exportados. También quedan alcanzados por este régimen los productos que se consuman en el proceso productivo sin incorporarse al producto terminado que se exporte, así como los envases y material de embalaje.

Para poder operar bajo este régimen debe obtenerse autorización previa y los productos finales deben exportarse dentro de un plazo de 18 meses.

²⁸ Portal Gubernamental Uruguay XXI para la promoción de inversiones y exportaciones

I-II PUERTO LIBRE Y DEPÓSITOS PORTUARIOS

El régimen de puerto libre permite la libre circulación de mercaderías en los puertos y terminales portuarias de la República con capacidad para recibir naves de ultramar, sin necesidad de autorizaciones y trámites formales. Durante su permanencia en el recinto aduanero portuario, las mercaderías están exentas de todos los tributos y recargos aplicables a la importación o que se generen en ocasión de la misma.

Éste régimen ha sido lo que impulso a nuestro país a convertirse en una plataforma logística en el Mercosur, y un centro de distribución para las mercaderías en tránsito.

I-III ZONAS FRANCAS

Las Zonas Francas están autorizadas y controladas por el Área Zonas Francas de la Dirección General de Comercio del Ministerio de Economía y Finanzas.

Existen actualmente Zonas Francas en las ciudades de Colonia, Nueva Palmira, Montevideo, Florida, Rivera, Río Negro, Nueva Helvecia y Libertad.

Las Zonas Francas están concebidas básicamente para que en ellas se desarrollen algunas de las siguientes actividades:

- Comercialización, almacenamiento, acondicionamiento, clasificación, fraccionamiento, mezcla, armado y desarmado de mercaderías o materias primas de procedencia extranjera o nacional.
- Instalación y funcionamiento de establecimientos fabriles.

Una diferencia importante entre las zonas francas uruguayas y otras del exterior consiste en que bajo el régimen nacional la zona franca reviste no solo la calidad de exclave aduanero, sino que además ofrece a sus usuarios una amplia exoneración de tributos nacionales. En efecto, los usuarios de las zonas francas gozan de los siguientes beneficios impositivos:

- Exoneración de todo impuesto nacional, creado o por crearse, incluido el Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE).
- La entrada y salida de bienes y servicios está exenta de todo tributo o cualquier otro instrumento de efecto equivalente.

La introducción de bienes desde la zona franca al territorio nacional no franco se considera una importación, sujeta a los aranceles correspondientes. Por otra parte, las mercaderías procedentes de las zonas francas uruguayas que ingresen a países miembros del MERCOSUR están sujetas al arancel externo común que rige para los bienes procedentes de terceros países.

I-IV FINANCIAMIENTO DE EXPORTACIONES

Este régimen, regulado por los artículos 19 al 34 de la Recopilación de Normas de Operaciones del Banco Central del Uruguay, contempla la posibilidad de prefinanciar (adquisición o producción de mercaderías destinadas a la exportación tradicional y no tradicional) o post-financiar (colocación de mercaderías en el exterior hasta el momento de su cobro) exportaciones de bienes mediante un régimen automático.

Las exportaciones elegibles son todas las mercaderías con la excepción de lanas sucias, ganado ovino y bovino en pie, cueros ovinos y bovinos secos y salados, cueros y descarnes pickelados y wet-blue.

Para constituir el financiamiento, el exportador debe presentarse ante un banco comercial, solicitando a través de ese intermediario el financiamiento de una exportación en dólares USA ante el BCU, quien autoriza la solicitud en forma automática. A su vez, el exportador debe constituir un depósito en el BCU, quien debita de la cuenta corriente del exportador el 30% o el 10% del financiamiento (a opción del exportador).

El plazo del financiamiento no puede exceder de 180, 270 o 360 días (a opción del exportador), y los intereses que abona el BCU se liquidarán sobre el total del financiamiento constituido. La tasa de interés se determina en base a un componente fijo determinado en función del plazo y el porcentaje debitado de la cuenta del exportador, más un componente variable determinado por la tasa LIBOR a seis meses al cierre del último día del mes anterior al de la fecha de constitución del financiamiento.

La cancelación del financiamiento se efectuará bajo una de las siguientes situaciones:

- Dentro de los 30 días corridos de recibidas las divisas provenientes de la exportación. Se le devuelve al exportador el depósito que constituyó en el BCU (10% o 30%) más los intereses acumulados sobre el total del financiamiento constituido.

- Al vencimiento del plazo máximo por el que optó el exportador, en caso de que no se haya recibido previamente la divisa. Se le devuelve al exportador el depósito que constituyó en el BCU (10% o 30%) más los intereses acumulados sobre el total del financiamiento constituido.

I-V DEVOLUCIÓN DE TRIBUTOS

Existe un régimen de devolución de tributos, en virtud del cual el exportador puede recuperar los tributos internos que integran el costo del producto exportado, determinándose el monto correspondiente a devolver como un porcentaje de su valor FOB fijado por el Poder Ejecutivo.

El porcentaje de devolución es del 2% del valor FOB.

II) LEGISLACIÓN TRIBUTARIA

II-I IMEBA

La ley de reforma tributaria N° 18.083 mantuvo, con algunas modificaciones, la vigencia del Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA) regulado por la ley 16.736 y recogido por el título 9° del Texto Ordenado.

Uno de los principales cambios que introdujo fue la derogación del Impuesto a las Rentas Agropecuarias (IRA), impuesto que, como su nombre lo indica, gravaba las rentas provenientes de actividades agropecuarias (a excepción de la enajenación de

inmuebles rurales), lo que influyó en el régimen del IMEBA. En efecto, actualmente el contribuyente ya no tendrá la opción entre tributar IRA o darle carácter definitivo al IMEBA; sino que la opción, como se verá, será entre tributar por éste último o hacerlo por el, ya analizado, Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE).

Conforme al artículo 11° del título 9° del T.O el contribuyente tiene la opción entre tributar el IMEBA o el IRA (actualmente derogado por el IRAE). Mientras que el artículo 6° del título 4° del T.O le otorga al contribuyente de IRAE por rentas agropecuarias la opción de tributar por dicho impuesto o hacerlo por el IMEBA.

Hecho generador

El artículo 1° del título 9 del T.O prevé distintas hipótesis materiales que darán nacimiento al IMEBA. En primer lugar, estará gravada la primera enajenación a cualquier título, efectuada por productores a sujetos pasivos del Impuesto a las Rentas de la Industria y Comercio (actual IRAE), a Administraciones Municipales y a Organismos Estatales.

La enajenación gravada es aquella que tenga por objeto los siguientes bienes: lanas, cueros ovinos y bovinos; ganado bovino, ovino y suino; cereales y oleaginosos; leche; productos derivados de la avicultura, apicultura, cunicultura, ranicultura, helicultura, cría de ñandú, cría de nutrias y similares; flores y semillas; productos hortícolas, frutícolas y cítricas. La lista de bienes gravados no es taxativa, en tanto se faculta al Poder Ejecutivo a incluir otros productos agropecuarios.

Finalmente, quedan incluidas en este impuesto la manufactura, afectación al uso propio o enajenación de bienes de su propia producción o importados que realicen los contribuyentes del Impuesto a las Rentas de la Industria y Comercio (actual IRAE). Para quedar alcanzado en esta hipótesis, es necesario que el sujeto que lleve a cabo la operación sea sujeto pasivo del IRAE; sin perjuicio, de su opción entre tributar por alguno de los dos impuestos, esto es por IMEBA o por IRAE.

Cuantía del tributo

En lo que refiere a la tasa del impuesto, el legislador se limitó a fijar las tasas máximas que podrán ser cobradas. Así tratándose de lanas, cueros y ganado bovino y ovino, la tasa máxima será del 2,5%. En el caso de cereales, oleaginosos, leche y productos citrícolas será del 2%, y para el resto de los bienes del 1,5%.

A su vez se le otorgó al Poder Ejecutivo la facultad de fijar, con los límites señalados, las tasas diferenciales para cada hecho generador y para los distintos bienes gravados. En ejercicio de ella el decreto N° 794 del 2008 fijó las siguientes tasas:

- 2,5% para lanas y cueros ovinos y bovinos;
- 2% para ganado bovino y ovino;
- 1,5% para ganado suino; productos derivados de la avicultura, apicultura, cunicultura, ranicultura, helicicultura, cría de ñandú, cría de nutrias y similares; flores y semillas; y restantes productos agropecuarios;
- 1,1% para leche;

- 0,8% para productos citrícolas;
- 0,1% para cereales, oleaginosos, caña de azúcar y productos hortícolas y frutícolas, y
- 0,0% para productos de origen forestal.

Por su parte, la ley N° 18.341 le otorgó al Poder Ejecutivo la facultad para disminuir la alícuota del IMEBA aplicable a las enajenaciones y al procesamiento artesanal de leche de su propia producción. Lo que llevo a cabo por decreto N° 778 del 2008 que estableció una alícuota del 0,1 %. Para obtener este beneficio se exige el cumplimiento de una serie de requisitos: a) que se trate de pequeños productores lecheros, b) que no estén gravados por IRAE y c) que tengan una remisión diaria menor a 500 litros en promedio.

Cuando en este supuesto sean objeto de retención, la misma deberá aplicar la tasa general vigente correspondiente a la leche (1,1%). Sin perjuicio, de que luego los productores que cumplan con los requisitos, puedan deducir de sus obligaciones a pagar al BPS, el crédito fiscal resultante de la diferencia de alícuotas.

II-II FFAL

El FFAL fue creado por ley 17.582 de 2 de noviembre del 2002 a pocos meses de la crisis financiera de junio del 2002, quizá la mayor de la historia del Uruguay. En ese escenario los productores de leche se encontraban fuertemente endeudados. A lo dicho se sumaba a la inexistencia de crédito convencional de corto plazo.

La posibilidad de quiebra de un alto número de empresas del sector luego de tres años de estancamiento productivo, y en la antesala de la recuperación de los precios de la leche, llevó al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) a diseñar un fondo que permitiera rápidamente aliviar la situación financiera del sector.

A solicitud del subsecretario del MGAP, la Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA) y la Unidad de Proyectos y Cooperación Técnica (UPCT) comenzaron a trabajar en el mes de agosto del 2002 simultáneamente en tres áreas:

1-Creación del flujo de fondos a partir de la política de fijación de precio al consumo de leche pasteurizada.

2-Tratamiento de la deuda de los productores con el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU).

3-Llamado a inversores para la venta anticipada o securitización de dicho flujo de fondos por un monto de 26 millones de dólares, cifra que permitiría otorgar una ayuda significativa a los productores de leche.²⁹

²⁹ Según artículo “El fondo de financiamiento de la actividad lechera (FFAL) y la creación de valor en el sector público.”(María Elena Vidal,2003) extraído de OPYPA.

III) TRATADOS EN EL MERCOSUR

Excepciones

Existe un régimen especial para las Zonas Francas de Tierra del Fuego y Manaos hasta el año 2013, por el que pueden ingresar mercaderías cada una en su país, en ciertas condiciones y sin pagar aranceles.

Se han firmado acuerdos especiales entre Brasil-Uruguay, Argentina-Uruguay para mercaderías que antiguamente se negociaban a través del PEC y el CAUCE.

Se permiten algunos movimientos de mercadería, exonerados de arancel. Estos movimientos están sujetos a cupos, con Argentina en todos los casos y con Brasil solo en algunos ítems.

IV) LEY N°18.242 LEY DE LECHERÍA

La presente ley tiene como objeto el fomento, la regulación, la promoción y el desarrollo de la producción láctea como cadena productiva integrada, por considerarse ésta de carácter estratégico para el desarrollo agroindustrial.

Entendiéndose por política lechera el conjunto de medidas, instrumentos y objetivos que regulen y desarrollen la producción, industrialización, comercialización de la leche y sus derivados y fomente la creación de fuentes de trabajo, con el objetivo de obtener el aumento de la producción para satisfacer la demanda interna y aumentar la exportación de productos lácteos, mediante el manejo sustentable de todos los recursos naturales.

Esta ley crea el Instituto Nacional de la Leche, persona pública no estatal de derecho privado, orientada al desarrollo del sector lácteo que tiene como objetivo articular las organizaciones públicas y privadas a efectos de generar un nuevo conjunto de políticas públicas del sector que potencien y proyecten el sector al futuro. Al día de hoy cualquier empresa puede participar del abasto de leche, recibiendo el productor un único precio que se fija libremente por la leche que remite a planta. El precio al consumidor de la leche de consumo fluida es fijada por el Poder Ejecutivo. Como precio base para el cálculo se toma el precio promedio nacional que recibe el productor. Este lo estima el Ministerio de Ganadería en base a la información suministrada por las empresas lácteas.³⁰

³⁰ Según informe “Sector lácteo. Oportunidades de inversión en Uruguay XXI”, p. 23

ANEXO II ENTREVISTAS

I.1)Entrevista al Ing. Agrónomo Gabriel Bagnato (INALE)

1)-¿Como ve al sector lácteo posicionado a nivel internacional?

Uruguay tiene una historia de posicionamiento internacional en el tema lácteo porque ha sido un país que desde el año 75, que comenzó a ser exportador, ha ido creciendo la participación de la leche que se produce en Uruguay. Y lo que se exporta cada vez crece más. Por ejemplo, Uruguay ya tiene un consumo elevado en el mercado interno, que genera que hoy en día todo lo que se produzca vaya hacia afuera.

De hecho, hoy en día el país exporta el 70% de lo que produce, es decir de lo que se remite a planta el 70% se exporta y entonces eso ha hecho que en los últimos 20 años Uruguay tenga un prestigio y una inserción internacional muy buena. Y en realidad hoy Uruguay, si bien tiene una concentración en algunos países, llega a más de 70 países en el mundo exportando lácteos.

2)- ¿Que recursos posee Uruguay para la producción y cuales deben ser importados tanto por su falta de disponibilidad como por conveniencia en cuanto al costo de las mismas?

En Uruguay, en cuanto a recursos para la producción tiene prácticamente todo, en realidad la competitividad esta dada porque es un sistema pastoril, de suplementación, pero la misma se puede producir en el predio o comprar .En algunos momentos, por algún tema de mayor demanda, oferta y demás se ha importado por ejemplo lo que es grano de Argentina o lo que se hace muchas veces es traer de otras regiones que no están en la cuenca, como algunos subproductos de la agricultura o de otros rubros, pero básicamente tiene casi todo lo que necesita. Donde hay más importación o empresas extranjeras es en lo que tiene que ver con toda la parte de la tecnología y las maquinas de ordeño, tambos y también con lo que es la tecnología industrial. Uruguay es competitivo en el mundo y las exigencias de las industrias que tiene el país es

comparable, por lo menos las más grandes, con los que son las industrias en otros lugares del mundo.

Hoy en día se utiliza toda la última tecnología y eso no está disponible en Uruguay. De hecho, por ejemplo cuando Conaprole construyó la última planta de leche en polvo en Villa Rodríguez, una de las últimas inversiones más importantes de Conaprole, se hace una licitación internacional donde la gana una empresa reconocida a nivel internacional. Para el sector primario es mucho menos lo que se necesita de afuera y mucho más lo que se tiene para producir aquí adentro.

3)-¿Y en el caso de las máquinas de ordeño, acá no se hacen?

Si acá hay, hay empresas uruguayas que se han ido desarrollando tanto en maquinaria de ordeño como los tanques de frío y demás. Pero también hay empresas multinacionales que están en todos lados como Alfa Laval, y otras empresas que si operan en Uruguay. En realidad durante mucho tiempo fue mucho más importante la tecnología que venía de afuera.

4)-¿Uruguay ofrece mano de obra calificada?

Uruguay tiene por supuesto mano de obra calificada y que se ha ido calificando con el tiempo, pero hoy en día uno de los temas centrales de la cadena y que de hecho se discute en el Instituto Nacional de la Leche, en mucho de los consejos y además en los programas con proyectos que se van impulsar en la cadena láctea es el tema de la calificación. No solo capacitación de los productores sino también capacitación de los empresarios que están en la fase primaria y también capacitación de recursos en la industria. Como en realidad la tecnología es de punta y estamos quizá a lo que es a nivel internacional en los mismos niveles también hay que capacitar a la mano de obra para que pueda utilizarla.

5)-¿Uruguay les ofrece recursos de capital para el financiamiento de la empresa?

Uruguay tiene financiamiento básico, el Banco Republica tiene líneas para el financiamiento de los productores. También es un tema bien interesante en el sentido que hoy en día INALE esta haciendo una consultoría con Deloitte hacia la cadena láctea, básicamente no porque no haya instrumentos de créditos o de financiación sino porque a veces los financiamientos no se adaptan a los ciclos del negocio o a veces se necesita financiamiento en momentos de crisis. Y de hecho en lo que si se trabaja mucho es con las exportaciones como por ejemplo las cartas de crédito de exportación a otros países. Ahí también el Banco Republica tiene un juego importante con las industrias locales. La cadena tiene financiamiento pero hoy en día todos los sectores están buscando adecuaciones en viejas o nuevas herramientas para generar mayor desarrollo del sector.

6)-¿Que ofrece Uruguay en cuanto a infraestructura?

Uruguay en cuanto a infraestructura esta muy bien, son pocas las zonas del país en donde uno no tiene acceso o donde la electricidad no llega.

La infraestructura para la producción de leche está, de hecho cuando hablamos del crecimiento de la lechería y el desarrollo, creciendo a los bordes de la cuenca. Hay una infraestructura muy interesante, de hecho con la entrada de la soja mucha infraestructura de todo lo que es el litoral hoy en día se desperdicia, porque en realidad la soja es un cultivo de mucho menos personal y que no necesita por lo general electricidad, y a nivel del tambo se la necesita para ordeñar todos los días.

Uruguay en realidad tiene infraestructura muy buena, salvo hoy en día un tema que es importante que está habiendo por el desarrollo de diferentes producciones como la forestación y la agricultura, y es que hay un problema grave con las rutas.

Los camiones que buscan la leche necesitan tener llegada a los predios fácilmente y con buen acceso. Quizá si esto sigue en proceso de deterioro seguramente habrá que hacer inversiones sobre mejoramiento, porque antes no había los movimientos de camiones que hay por la forestación o por la agricultura. Entonces esto genera un déficit que ya esta identificado por el Gobierno y de hecho ya se aprobó una ley de participación publico-privada para ayudar en ese sentido.

7)- ¿Las plantas de producción industrial cumplen con las exigencias de calificación a nivel internacional?

Si en general sí, son todas. De hecho aquí en Uruguay desde el 2002 en adelante, hubo una misión europea que vino a Uruguay a auditar plantas. Antes en el país, quien auditaba las plantas lácteas era el LATU y le daba la certificación para exportar y demás. Como el LATU es público privado, esta misión europea uno de los reparos que puso fue que quien audita tiene que ser publico totalmente, los privados no pueden ser juez y parte, en un lugar que controla y en otro estar exportando. Por lo que de ahí en adelante se modifico en el Ministerio de Ganadería y se formo una unidad que se llama la ASO, que es la Autoridad Sanitaria Oficial. Y esa autoridad es hoy en día la que habilita. Las habilitaciones son con todos los regímenes y los pedidos y todos los manuales que hay, que básicamente están basados en las normas de la unión europea.

En realidad una planta uruguaya hoy cuando esta habilitada para exportar es una planta que tiene calidad, niveles y estándares muy exigentes, después hay algunas industrias que están en el proceso de habilitación pero que si están habilitadas para comercializar en el mercado interno. En realidad las exigencias que tiene el Ministerio de Ganadería son muy buenas desde el punto de vista de lo que somos a nivel internacional y eso permite que desde afuera tengan confianza en sus productos.

8)-¿Se concentra en algún segmento en particular de la demanda?

Creo que las empresas se concentran hoy en día en el mercado interno, más que nada en los productos diferenciados. Por ejemplo uno antes en el supermercado veía esos yogures chiquititos que tienen cereales y demás, veía un tipo y capaz que veía una marca Argentina y Conaprole. Hoy en día se encuentra de cada una de las marcas hay cuatro o cinco tipos diferentes y uno ya no ve el de Conaprole solo ,si no que ve el Claldy , Calcar, el de Ecolat que es Parmalat. Hay una competencia muy fuerte porque es un segmento que genera mucho valor, tiene un valor agregado muy interesante, de hecho hay una competencia muy fuerte en el país con lo que son los productos importados, todo lo que son productos Ser y La Serenísima, que son productos argentinos con los productos uruguayos, que básicamente hoy en día es un foco muy importante en el mercado interno.

Después hay un tema de comercialización de quesos, que ya viene de otros momentos y siempre esta competencia que hay también entre lo que sería artesanal, es decir los quesos que se producen en el predio, pero que hay de muy buena calidad, entonces están llegando cada vez más a los supermercados en Montevideo, también a las ferias, y esto es una competencia muy fuerte con los quesos industriales. Pero yo te diría que, donde se están enfocando las industrias en el mercado interno es en éste segmento de productos más diferenciados y este tipo de yogures, con diferentes postres Ser, Viva, o lo que sea.

9)-¿Considera que los compradores son entendidos y exigentes tanto a nivel nacional como del MERCOSUR?

En realidad es un proceso, por ejemplo; una de las cosas que esta buena para la pregunta es que hoy Uruguay llego en el 2010 a los 240 litros de leche per cápita por año. Los uruguayos estamos en un consumo de leche que se asemeja mucho mas a lo que es Europa que lo que es Suramérica, tanto Argentina como Uruguay son los dos que tienen un mayor consumo.

En realidad uno cuando habla de crecimiento en producción y volcada al mercado interno es prácticamente depreciable porque no se cree que el consumo pueda aumentar mucho mas, ya estamos con niveles muy altos. Ahora lo que si se esta hablando mucho, es que seguramente el consumo vaya variando, es decir que no aumente en volumen pero que esos 240 litros equivalentes uno en vez de tomarlo en un yogur común con leche fluida, lo tome en tipo de yogures que hablábamos o en determinados tipos de postres. Lo que va a empezar a cambiar es la exigencia del consumidor y también la diversificación de productos .Entonces, lo que decíamos hoy, cuando uno va a Europa hoy en día el consumo es muy exigente porque tiene un abanico de oportunidades de consumo que van desde un yogur determinado hasta la cosa mas sofisticada que puedas imaginar. Sin embargo, antes no lo tenia, también esto es como todo, va a ser un proceso donde se va a ir cambiando la matriz de consumo pero lo que si es claro es que probablemente no aumente más el consumo de lácteos

10)- ¿Hay una temprana saturación del mercado interno que obligue a las empresas a estar innovando constantemente?

Si totalmente, lo que veníamos hablando hoy. Hay una presión muy fuerte porque Uruguay hoy en día cada litro que produce va al mercado de exportación y en el mercado interno la única forma de competir es innovar y de hecho el mercado interno en algunas categorías de mucho valor agregado tiene competencia, por ejemplo de Argentina. Esto también está generando mayor innovación, uno tiene competencia y tiene que tratar de estar por delante de la competencia para poder ganar.

11) -¿Que incentivos económicos ofrece el gobierno uruguayo para la exportación de los productos?

En realidad Uruguay no tiene ningún incentivo económico, no tiene ningún subsidio para la exportación, lo único que tiene es la devolución de impuestos que es algo normal en el mundo, o sea creo que es un 2% del valor FOB que se devuelve a las industrias pero en realidad es para que la industria no esté exportando con impuestos. Es básicamente un dato que no es muy relevante y de hecho, Uruguay no ofrece ningún subsidio, lo que sí ofrece las mayores facilidades desde el Estado para que las empresas puedan insertarse internacionalmente y que cada vez exporten más. Y lo que sí ofrece también es que cada vez que hay un problema político en algún tema de exportación por ejemplo, ha habido veces que Brasil ha puesto obstáculos para la entrada de leche en polvo de Uruguay y esto en realidad no depende del valor de la leche en polvo porque el país es muy competitivo y es mucho mejor comprarle a Uruguay que hacerla en Brasil, que es más cara, pero ahora muchas veces por problemas políticos eso se frena y ahí el Gobierno uruguayo ha negociado muchas veces con el Gobierno brasilero para decir: yo te permito hacer esto y vos también determinadas cosas. O sea negociaciones normales para que la empresa pueda seguir exportando.

12)- ¿Se posee proveedores y sectores de apoyo que se destaquen a nivel internacional?

Bueno si, los proveedores nacionales que hablábamos hoy son todos destacados a nivel internacional y actúan en Uruguay también pero no son sectores de apoyo en Uruguay que se destaquen a nivel internacional. En general los que son destacados a nivel internacional son porque ya lo eran y quieren el mercado uruguayo como otro de los mercados de ellos, pero no es un sector genuino de la lechería uruguaya. Cuando uno habla de las maquinas de ordeño o de los tanques de frio o cuando habla de las inversiones de la industria y demás, son todas empresas que son referencia a nivel mundial pero que no provienen de la lechería uruguaya.

13)- ¿Los proveedores han aportado a la innovación de la empresa?

Bueno, en realidad muchas veces los proveedores son los que generan algunos cambios en las empresas, en lo que es un tambo o lo que es una industria. Muchas veces son los que te muestran o te ofrecen que tal instrumento o tal herramienta te pueden mejorar tal campo de tu producción. En realidad creo que ha sido un aporte interesante porque es un complemento y muchas veces además es la transferencia entre la investigación y el productor. Se investiga algo, se sabe que es bueno pero al productor no le llegan y quizá el proveedor es el que hace un poco ese puente.

14)- ¿Se provee de buena genética en Uruguay?

Si Uruguay tiene una historia de selección genética muy buena. Se importa semen y mucho se hace acá. El tema del Uruguay es que la genética es muy buena, ahora esta la discusión de que tipo de genética se necesita para el tipo de sistema que tiene nuestro país. Por ejemplo en Uruguay se ha hecho selección en genética de toros norteamericanos cuando el sistema de producción en Estados Unidos es la estabulación y acá es pastoril, entonces muchas veces no se adapta una cosa o la otra, pero si también tiene una mayor productividad, y entonces hoy en día hay vacas en Uruguay que fácilmente cuando las encierra y se les da una buena alimentación rápidamente pasa los

30 litros por día. En realidad hay genética muy buena pero se esta en la discusión de que tipo de genética debería tener Uruguay para el sistema tipo de producción.

15)- ¿Que tipo de estrategia ha adoptado la empresa tomando en cuenta el entorno nacional?

La estrategia de Conaprole claramente en el mercado interno es una competencia fuerte con estos productos que yo te decía, que vienen exportados y demás en los segmentos de alto valor agregado. Cada producto que estaba disponible por ejemplo de Argentina, Conaprole tiene su línea y compite en precios similares o a veces ubicándose un poco por debajo y es una clara competencia del mercado interno en esta categoría.

16)-¿Destinan recursos para la innovación de productos?

Si, por la historia Uruguay tiene una empresa que tiene el 60% de la remisión y entre las otras el 40% pero sin duda que las más grandes por lo menos destinan fondos para innovar y para estar por lo menos investigando sobre los últimos avances.

17)- ¿Han sido precursores de nuevos productos?

Yo eso no tengo conocimiento, puede ser que haya alguno

18)-¿Existen barreras a la entrada del sector?

Barreras a la entrada a la lechería si uno lo ve en lo que es el análisis de Porter y demás, hoy en día han aumentado, antes en realidad no tenia. En general las exportaciones agropecuarias, todo lo que sea la agricultura, la lechería y demás tenían un costo de la tierra que no era elevado, uno hablaba antes de US\$ 1.000 la hectárea y era normal en Uruguay, tenia ganado que tampoco era inaccesible y sin embargo hoy por un crecimiento de lo que han sido los commodities a nivel internacional. Hoy en día quizá si uno quiere poner un tambo de cero o armar una industria, la inversión que necesita es muy superior a la que necesitaba antes. Y si vamos a la fase primaria es muy claro, hoy en día un tambo, el mismo que salía US\$ 1.000 antes, sale US\$ 10.000 y la vaca que

salía US\$ 200 o US\$ 300 antes hoy vale US\$ 1.500, entonces la inversión que uno tiene que hacer hoy en día puede funcionar como una barrera de entrada si bien no es una gran barrera en la entrada, lo que si ha aumentado mucho.

19) -¿Y a nivel de empresas están entrando mas empresas extranjeras que antes no?

Si en realidad en Uruguay muchas de las empresas extranjeras buscan, primero la competitividad del sector. El país es uno de los que produce leche a menor costo en el mundo, entonces eso también permite que el producto tenga menor valor al final y se pueda comercializar mejor pero también lo que tiene es un prestigio muy fuerte desde el punto de vista de la sanidad, de la calidad de las normas y demás. Hay empresas desde afuera, de muchos países de la región como el caso de Bom Gosto que se había instalando en Uruguay y que todavía no esta claro pero no busca tanto un volumen de mercado ni nada porque el país no es apetecible en ese sentido ya que somos 3 millones, sino lo que busca es instalarse en un país que tiene un prestigio muy bueno y desde ahí ser una base de exportación. Y esto es lo que buscan en general las industrias, que además siempre cuando evalúan ven una posibilidad de inversión muy segura, porque Uruguay tiene normas claras, respeta determinadas cosas y eso es un valor agregado.

20) -¿Perjudica a las demás empresas la presencia de una empresa líder?

No, yo creo en realidad que la lechería uruguaya se formo así, tuvo su desarrollo así y de hecho la empresa líder que hoy hablábamos que es Conaprole ha sido la insignia del desarrollo de la lechería uruguaya. Hoy en día las otras empresas lo que hacen es competir ya sea en precio, en la calidad, posicionamiento y demás pero en realidad no creo que sea una. Estas empresas se desarrollaron ya siendo la líder y quizá antes siendo mas líder que ahora, porque antes capaz era el 80% de la remisión a planta y hoy en día es un 60%. Entonces no se podría decir que ha sido un freno, al revés, en muchas de las cosas ha sido una empresa que ha desarrollado el sector primario para tener más producción.

21)- ¿Conaprole no pone trabas a lo que es la comercialización de leche fluida?

En realidad antes la traba que había, que a veces uno piensa que podía ser Conaprole , era del Estado, antes había una ley. La ley de lechería que crea el INALE es una ley que sustituyó a otra que venía de muchos años atrás que fue la de creación de Conaprole. Y básicamente esa ley lo que decía era que solo las empresas que tuvieran mas de 100 mil litros de leche por día para pasteurizar podían vender leche consumo en el mercado. Entonces eso dejo a muchas empresas fuera por mucho tiempo porque había un límite en esa ley. Conaprole era la única y cuando entro Parmalat era la otra que podía vender leche fluida. Esto generó una visión de que Conaprole o las empresas grandes dificultaban la venta y en realidad era la ley. Hoy en día cualquiera puede vender leche fluida, la ley nueva no te pone un límite, entonces vos si querés con tu planta chica podés vender leche pasteurizada.

22)- ¿Como afecta la variación del tipo de cambio al sector?

Bueno, ayer tuvimos una suba fuerte del dólar pero si me hubieras preguntado la semana pasada en realidad ha generado una perdida de competitividad, eso es claro porque la lechería uruguaya tiene muchos de los insumos que utiliza en dólares, pero muchos son pagados en moneda local , nuestro país esta en un proceso de desarrollo y crecimiento. Por lo tanto, por ejemplo los salarios crecen y se ajustan por el IPC entonces yo tengo que pagar mas pesos uruguayos por la mano de obra, sin embargo a mi, mis productos cada vez que los vendo me significan menos pesos uruguayos porque yo vendo en dólares. Yo antes tenía un dólar a \$21 y ahora lo tengo a \$18, entonces esto es una perdida de competitividad porque todos los insumos que yo tengo en pesos uruguayos me empiezan a generar un problema de competitividad más que nada en la exportación.

23)- ¿Que papel juega el gobierno en el sector?

Bueno el Gobierno claramente ha jugado un papel fuerte en todos los años de lo que ha sido el desarrollo de la lechería, de hecho Conaprole fue formada por una ley. Desde el comienzo del Instituto Nacional de la Leche que surge del Ministerio de Ganadería con

la comisión coordinadora de Lácteos. Se creo por ley en el 2007 desde ahí que esta funcionando, se lanzo en el 2008.y hoy en día el INALE intenta ser una coordinación entre el sector del estado y el sector privado. Hoy en día el INALE tiene un consejo de 10 personas, 5 del sector privado y 5 del sector público. El presidente de la institución es designado directamente por el presidente de la Republica y después están cuatro Ministerios que son los de economía, industria, relaciones exteriores y ganadería que son los que tienen que ver con la producción lechera. Y luego representantes del sector privado. Entonces claramente hoy en día lo que se quiere hacer es una coordinación de todas las medidas que se están usando hacia el sector o determinados temas que quiere el estado ser asesorado porque el INALE es un asesor del estado sobre lechería entonces creo que es una herramienta muy buena y que pasa a tener un rol más preponderante todavía.

24)- ¿Como fue subsanado a nivel gubernamental el alto endeudamiento del sector en el año 2007-08?

Nosotros participamos muy fuerte en esas medidas desde aquella comisión coordinadora de lácteos, desde el INALE se coordino todo eso. Lo que se hizo en ese momento fue dar créditos, o sea hacer disponible créditos con muy poca tasa de interés o con pagos muy largos, por ejemplo tenés dos años de gracia y recién al tercer año comienza a pagar, entonces se armo una batería de instrumentos que permitían al productor en aquel momento tener plata disponible. De hecho eso se hacia con la remisión del ultimo ejercicio y eso se decía si un producto rindió tanto puede sacar tanto centavos de dólar por litro que remitió. Entonces en realidad era una medida muy buena que se coordino entre el Ministerio de Ganadería, el INALE y la CND (Corporación Nacional para el Desarrollo) y eso permitió al productor, si bien se endeudo en ese momento, como después el negocio mejoro, antes se había combinado baja de precio con sequía, el sector se pudo recuperar y de hecho hoy en día esos créditos por lo que nosotros sabemos se están pagando muy bien en la CND.

25)- ¿Por qué invertir en el sector lácteo?

En realidad el sector lácteo hoy en día genera oportunidades internas pero mas que nada internacionalmente, es un sector que hoy en día compite casi igual a igual o en algunos casos con mayores rentas como la soja que se ha hablado mucho tiempo en Uruguay de lo que ha sido el impacto de la soja. Es una producción que tiene un potencial muy fuerte y de hecho se esta hablando del comercio internacional que cada vez, éstas zonas son más competitivas a nivel del mundo, van a tener que proveer más leche hacia países que no son tan competitivos o que su demanda esta creciendo muy fuerte y yo creo que en realidad hoy la lechería en nuestro país es uno de los rubros que esta con mayores perspectivas hacia adelante.

En cuanto a la sustentabilidad de suelos, uno no podría hacer soja toda la vida, soja tras soja, sin embargo la lechería con determinados reparos en lo que es el cuidado del suelo podría hacerlo con rotación y demás, entonces hay todo un tema de manejo de presupuesto de efluentes y otros, pero el tema de sostenibilidad y sustentabilidad a lo largo del tiempo.

Hay todo un tema social también, que por eso los Gobiernos apuestan a la lechería porque cuando tienen 3 trabajadores por cada 1.000 hectáreas de tierra, tiene 3 trabajadores en la soja o en la agricultura y tiene 20 trabajadores en la lechería, además con todos los puestos de trabajo indirectos que genera, también es un sector que uno al invertir y crecer en ese sector esta generando un derrame muy interesante y que de hecho puede generar un desarrollo muy fuerte en la zona. Si uno ve las zonas donde hay lechería, la zona esta desarrollada, los puertos, los pueblos, las ciudades que están cerca tienen un movimiento muy fuerte y eso es interesante.

I.2) Entrevista realizada al Sr. Carlos Mattos.

1)-¿Que recursos posee Uruguay para su producción y cuales deben ser importados, tanto por su falta de disponibilidad como por conveniencia en cuanto al costo de la misma?

Están los recursos para el nivel primario, que es, tierra, praderas, bueno ahí lo que se importa es: fertilizantes, y especialmente la mayoría de los productos específicos veterinarios y productos agroquímicos y maquinaria en general que es importada. Maquinaria tanto para el laboreo del suelo como maquinaria para el tambo mismo: ordeñadoras, mixers, tanques de frío, todas esas cosas en general son importadas. Esta empezando a haber alguna producción nacional.

Después te puedes referir también al combustible que es importado y refinado en ANCAP. Y a nivel de industrias, es algo parecido, generalmente productos químicos; soda y ácidos se producen acá. Después fermentos para quesería, muchos de los envases, equipamiento para la industria, ese es el tipo de cosas que se importan en general.

2)- ¿Y el origen de la mayoría de la maquinaria?

A nivel primario es una cosa; o sea, si es industrial ya es más específica. Los grandes proveedores son de origen europeo pero por ejemplo fabrican en la región, fabricantes como NIRO, que es un gran proveedor de equipos de leche en polvo y eso, fabrica en Argentina y Brasil, pero también fabrica en China, entonces traen equipos y para otra parte en Europa, y APV que es europeo hace lo mismo; o sea, la fabricación es internacional.

¿Y Uruguay no brinda eso?

Muy poquito, complementos chicos pero no los equipos principales.

Acá se hace la obra civil, se trabaja en productos de ingeniería en conjunto con el proveedor. ¿Y acá que se fabrica? Calderas, se fabrica plantas de tratamiento de aguas residuales, se fabrican equipos complementarios, pero el equipo principal industrial es

con mucha tecnología incorporada y el diseño realmente es de países desarrollados. De la ejecución, no ahí puede ser de países en desarrollo pero hay partes claves del equipo que se tienen que seguir trayendo de Europa o de EEUU.

4)-¿Uruguay ofrece mano de obra calificada?

Si. Hay un problema hoy de competencia con otros rubros económicos, pero en general no hay problemas de calificación de mano de obra. Hay si escasez, porque la competencia hoy en un mundo de inversiones entre diferentes cadenas, aumento de sueldos significativo, pero la calificación es buena para lo que se requiere internacionalmente.

5)-¿Uruguay les ofrece recursos de capital para el financiamiento de la empresa?

Si, en general si, o sea; vamos a ver, una inversión nueva sea de origen nacional o sea de origen extranjera, en general plantea su aspiración a ser declarado de interés nacional. Y eso le da derecho a exoneración impositiva, primero empezamos con la parte de exoneración: de IVA, de impuestos de importación, otras exoneraciones que pueden ser por X años. En el caso de Conaprole, Calcar o Coleme, no les sirve la exoneración del impuesto a la renta porque al ser cooperativas no pagan impuesto a la renta. Pero también puede haber exoneraciones de impuesto a la renta.

Y esta el financiamiento, acá generalmente las industrias y los productores utilizan mucho financiamiento del Banco República, también se utiliza financiamiento internacional, por ejemplo Banco Mundial, que son generalmente de bajos intereses con montos importantes, y también hay financiamiento normalmente de los proveedores. O sea; hoy el financiamiento no es un límite para las inversiones. Hoy hay disponibilidad de financiamiento suficiente, en Uruguay y en el mundo, o sea; plata sobra pero como hay baja rentabilidad en general, no hay limitación de oferta de dinero para proyectos.

6)-¿Cómo fue subsanado a nivel gubernamental el alto endeudamiento que atravesó el sector en el año 2007, 2008?

Lo principal que se hizo fue: a nivel primario, porque era endeudamiento a nivel de productores, fueron con el fondo FFAL que es el financiamiento de la entidad lechera, estuvo el FFAL 1, después estuvo el FFAL 2, y esta el FFAL ahora, donde de acuerdo al tamaño se dio un financiamiento con una parte reintegrable y otra parte no reintegrable, el límite creo que en principio fue 1.500 litros de producción diaria, y había escalones, hasta 500 litros prácticamente el 80 % del financiamiento no tenía que reintegrarlo, entre 500 y 1.000 reintegraban una parte mayor, 60 a 70, entre 1.000 y 1.500 reintegraban 30 a 40, y después saco también para más de 1.500 sin reintegro pero con buenas condiciones de financiación. Y se puede decir que hoy estos sectores no tienen problemas de financiamiento, esa es la realidad de hoy.

7)-¿Que ofrece Uruguay en cuanto a infraestructura?

La producción de leche en general está establecida en cuencas; esta la cuenca de Montevideo, están las cuencas de Colonia y el litoral, y después hay cuencas alrededor de las ciudades principales. Las cuencas industriales, que son: la cuencas de Montevideo, centro sur y el litoral de Colonia hasta Paysandú o hasta Salto, en general lo que tienen es caminería en bastante buenas condiciones, electrificación, aunque hay que saber que ahí hay déficit, hay electrificación en toda esa zona, pero se electrificó para las necesidades que habían hace 10 años atrás. Hoy está habiendo problemas porque cada vez los productores están necesitando más energía trifásica, por ejemplo para riego, y en realidad o es monofásica o es trifásica pero con el sistema de un polo a tierra, o sea; una cosa es recibir las tres fases y otra recibir dos fases y hacer la tercera combinada con tierra, eso limita la potencia total que se puede instalar y además el consumo es mayor, o sea; el amperaje por cada vatio consumido es mayor, lo que obliga a que todo el sistema de electrificación tiene que ser revisado para que no se transforme en una limitante en el futuro cercano. Hay red pero esa red tiene debilidades. Después tiene otro tema más, que en la zona del norte del país fue hecho con unos planes en simultáneo con UTE, con columnas de madera, y el tema es que están todas llegando simultáneamente a la vida útil, entonces los temporales estos tiran montones de

columnas de madera y eso deja sin luz parte del norte principalmente del país, parte de Rio Negro, de Paysandú, parte de Salto, deja cortado por un día, dos días el suministro de electricidad.

8)-¿Y eso hace que pare la producción en realidad, no?

Si. Ahí tienen que ordeñar a mano pero no pueden refrigerar, en general representa una serie de dificultades.

El tema de la electrificación es todo un tema y a demás estas agregando una demanda extra que es el riego, y además el crecimiento de la producción esta agregando necesidad de mayor potencia, maquinas de un tamaño de ordeño por maquinas mayores, tanques de frio por tanques mayores, agrega riego, agregar mixers para la alimentación, todo eso es mas potencia que se agrega. Entonces, están apareciendo cuellos de botellas, y va a ser un cuello de botella para un crecimiento importante de producción para los próximos 5 a 10 años, también se esta enfocando, pero hoy la estructura actual existente es una limitante. Esta, pero no fue pensada para un crecimiento como el que se esta dando.

9)-¿Usted piensa que el gobierno por ejemplo se interesa por eso?

Si. A nivel de potencia eléctrica esta pedido un estudio para determinar la necesidad de los próximos 5 a 10 años, para después con UTE supuestamente hacer la propuesta de inversiones que sean necesarias.

En caminería, en general el aumento de producción es nuevamente sin incorporación de una nueva área, o sea; la superficie en producción lechera no viene creciendo, esta estancada o bajando ligeramente. Lo que hay es mas producción por hectárea, hay mas densidad de la producción en las mismas hectáreas. Entonces, la caminería no necesita expandirse sino mantenerla.

10)-¿De que forma el gobierno la mantiene?

Eso si, hay una parte de la caminería que es de responsabilidad departamental.

El ministerio de transporte se encarga de las rutas principales, pero gran parte de la recolección no es por las rutas principales, es por los caminos laterales que acceden después a las rutas principales para trasladarse hasta las plantas. Entonces, yo diría que gran parte de ese mantenimiento le corresponde a las Intendencias y no al gobierno nacional, salvo las rutas de traslado, pero el principal recorrido no es en la ruta, es entre caminos vecinales y ese es el que tiene que estar en buenas condiciones.

11)-¿Que hoy en día puede ser un problema por las demás actividades?

Si. O sea; en zonas agrícolas pasa lo mismo con los camiones agrícolas, en zonas forestales pasa lo mismo con los camiones forestales. Quizá zonas que no tengan ni tanta actividad agrícola o forestal puede ser que estén más aliviadas y sea solamente la parte lechera. Después esta la actividad ganadera de carne pero eso no tiene el movimiento diario de lechería, o tan pesado de agricultura o el diario de la forestación.

12)-¿Las plantas de producción industrial cumplen con las exigencias de calificación a nivel internacional?

Si, o sea; las plantas exportadoras, no todas exportan. Deben haber habilitadas por la autoridad sanitaria creo que hay 35 plantas industriales, o registradas. Pero exportadoras serán 10, 12 o 14. Generalmente para exportar tenés que estar habilitado por el importador. Por ejemplo, si exportas a Europa tenés que estar habilitado por la Unión Europea, si exportas por ejemplo a México que es un lugar muy común tenés que estar habilitado por este país ; México debe tener en este momento 8 o 10 plantas solamente habilitadas, no mas de esas. Si exportas a Venezuela o a Cuba tenés que estar habilitado por los venezolanos o los cubanos.

Cuba, Venezuela, Brasil y México, esos cuatro países explican el 80 % del las exportaciones uruguayas. Es decir que en realidad las habilitaciones que tenés que tener es de esos cuatro mercados. Después a EEUU que es el 5° mercado o 6°. Después se exporta a África, desde el punto de vista de África depende si es el norte africano tipo

Argelia, Marruecos, Egipto que tienen más exigencias que las zonas como Nigeria y otros países que no tienen tantos requisitos. Y después está la exportación al sudeste asiático y a China, que por ahora a lo que yo se, no han venido misiones para habilitar, o sea; en realidad están trabajando por análisis de productos. Y después está el este, el este asiático viene a ser, cercano oriente, desde Irak, Irán, que aceptan la habilitación de la comunidad europea o hacen misiones, han venido misiones de Irán. Europa, Rusia es un comprador importante, han venido misiones rusas, o han venido más que misiones rusas, empresas certificadoras contratadas por los rusos, certificadores internacionales que certifican la calidad del producto. Pero las plantas que exportan a estos cuatro países en general tienen un nivel de certificación alto.

13)-¿Uruguay exporta a cuantos países?

Entre 70 y 80, varía un poco. O sea; hasta el 99', hasta la devaluación brasilera, Uruguay exportaba entre 20 a 30 países y en ese momento más del 70 % de la exportación iba a Brasil. Cuando Brasil devaluó, que se cierra como mercado, ese 70 % del total de la exportación se tiene que colocar en el mundo. Entonces, se diversifica, pero a su vez, en América Latina que es el mercado preferido porque: hay menos fletes, más facilidad de negocios, etc. pero se empieza a ampliar hacia África y Asia y ahí es donde entran un número importante de países y terminan siendo esos 70-80 mercados.

14)-En cuanto a la demanda interna ¿Se concentran las empresas en algún segmento en particular?

La demanda interna tiene, vamos a hablar por productos, producto leche pasteurizada: eso es producido por varias empresas a nivel nacional, esta Conaprole, esta Ecolat, Pili, Claldy, Calcar y alguna chica más tienen leche pasteurizada o media vida. Ese producto va solo al mercado interno y no va al mercado externo. Los productos de tipo yogurt, dulce de leche y cremas, ya son productos que se usan solo para el mercado interno. Pequeñas cantidades de crema doble, pequeñísimas se exportan, pero más bien para mercados como cruceros, etc. pero no para mercados grandes. Después quesos, para tener una idea el año pasado Uruguay produjo a nivel industrial 54 mil toneladas de quesos forma, de los cuales solo 10 mil eran para el mercado interno y 44 mil fueron

para exportación. Lo que pasa es que a las 10 mil toneladas de queso del mercado interno hay que sumarle otras de 10 mil a 12 mil, no se bien precisa la cifra, lo mas probable es que sean 12 mil toneladas de queso de productores artesanales. O sea; que la venta en el mercado interno de quesos no es de 10 sino en el entorno de las 22 mil toneladas. Groseramente se puede decir que la mitad es queso industrial y la mitad es producido por queseros en su propio predio. O sea que quesos en realidad se consumen 22 mil y se exportan 44 mil, un 33% se produce acá, entre industrial y artesanal, y dos tercios, 44 mil toneladas se exportan. En leche en polvo arriba del 90% se exporta, cerca del 95 %.

Los 4 productos más importantes son: leche en polvo entera, leche en polvo descremada, manteca y quesos, en volumen es mas la leche en polvo entera, quesos en segundo lugar. Lo que pasa es que la tonelada de queso en promedio anda en el entorno de los 5 mil y algo de dólares la tonelada, y este año en lo que va del año, el promedio de leche en polvo entera anduvo alrededor de los 4 mil dólares. O sea, que produciendo menos volumen tenían un valor equivalente. En valor tenemos leche en polvo entera y quesos compitiendo entre si. El tercer producto de exportación es leche en polvo descremada, que se produce mucho menos que la entera, yo no tengo la cifra bien pero el año pasado se debe de haber exportado 10 mil toneladas solo de leche en polvo descremada. Y el cuarto producto es manteca, en volumen. La manteca tiene un valor generalmente superior que la leche en polvo descremada, son unas 10 a 12 mil toneladas. Esos cuatro productos explican el 90 % de la exportación uruguaya.

15)-¿Hay una temprana saturación del mercado interno que obligue a la empresa a estar innovando constantemente?

Si. O sea; el consumo estimado para el año 2009 creo que era 229 litros per cápita, un poquito mas que Argentina que figuraba con 215, pero son cifras a veces no precisas, porque aparte todos tienen la estimación del mercado artesanal, cuando FAO recomienda 140 a 150 litros per cápita, hay 50, 60, 70 litros por encima de la recomendación . Y cuando estas en esos niveles, para aumentar la única forma es diferenciar productos, y generalmente es una diferenciación que no aumenta los litros pero si aumenta el valor de lo consumido. Ahí entra todo el mercado de productos funcionales, toda la gama de yogures, postres, leches aditivadas con calcio, con hierro,

anti colesterol, pro defensas, son todas diferenciaciones, o del producto o del envase y marketing. Eso pasa en los países con mercados desarrollados del mundo.

16)-¿Cree que hay una gran rivalidad interna entre las empresas?

Yo creo que la hay si porque el activo principal de esta industria son sus productores. Las inversiones industriales sin leche no valen absolutamente nada. Entonces la competencia se da por los productores, esa competencia se da en base a precios y servicios. A mejor precio de la leche al productor y servicios dados como insumos, financiamiento, entre otras cosas. No olviden que salvo un periodo muy corto de un año, que paso, creo que 2007 o 2008, cuando la historia dice que en general el mercado interno ha valorizado mas el litro de leche que el mercado externo. O sea; hay una valorización del mercado interno, no se de cuanto, se habla de 60 centavos de dólar por litro o un poquito menos, capaz que 58 o 57, que es la valorización de la leche hoy en día en el mercado interno, valorización bruta, y a su vez el mercado externo debe tener una valorización bruta del orden de 40 centavos. Y el precio pagado al productor es alrededor de 45 centavos. Entonces tenés un precio de valorización del mercado interno donde va mas o menos un 30 % de la leche. Las empresas entonces colocan primero en el mercado interno donde sacan mas precio por litro y la leche residual, pero que en realidad es la mayoría, el 70 %, se coloca en el mercado externo a menor precio. El precio pagado al productor es un componente del ponderado de los dos precios menos los costos.

Conaprole tiene en este momento un 60 % de la leche uruguaya. Hoy debe estar en segundo lugar Indulacsa, que tiene la planta de Cardona y la planta de Salto. En tercer lugar esta Ecolat, el cual fue el segundo lugar hasta hace dos años atrás, pero Indulacsa creció. Indulacsa es mexicana, que se vende así mismo en México y quedo con dos plantas, la de Cardona que era Milky y la de Salto que era Inlacs y formo Indulacsa. Y se llevo el técnico que trabajaba extensión de Ecolat que se fue a trabajar a Indulacsa y se llevo un montón de productores con el, que tenían confianza en sus conocimientos. Entonces, después de esas tres empresas están: Claldy, que debe ser la cuarta, Pili en Paysandú que debe ser la quinta, Calcar de Carmelo que es la sexta. Y bueno, después habría que ver porque después hay plantas como Bonprole que hoy en día trabaja con

parte de leche que le suministra Conaprole y parte de leche captada por si mismo, ya no debe ser la séptima. La séptima debe ser Schreiber, que es en ruta 1 km 92, que es capital americano. Y la octava en este momento debe de ser Bonprole. Después no estoy seguro quienes son la novena y decima. Esas diez empresas tienen mas del 95 % de toda la leche industrial.

17)- ¿Que incentivos ofrece el gobierno para la exportación de productos lácteos?

Lo único que hay es un reintegro de exportaciones, que creo es el 2% o 3%, que es el reintegro de impuestos indirectos. No hay otro estímulo.

18)-¿Posee proveedores y sectores de apoyo que se destaquen a nivel internacional?

Eso puede ser a nivel de equipamiento industrial, acá hay por ejemplo una diferencia importante entre Conaprole y otras empresas. Por ejemplo, si voy a plantas de secado, hay tres empresas líderes en el mundo , grupo GEA que es de Alemania, que representa en torre de secado a Niro ATOMISER , Conaprole tiene varias plantas de Niro, las otras empresas chicas creo que ninguna. La empresa GEA también representa a WESTFALIA SEPARATOR tiene varias, las otras quizá tengan alguna. El Grupo NIRO representa también en membranas y ofrece equipamiento que Conaprole le compra a ellos y las otras empresas por lo general no y también GEA representa válvulas y otro equipamiento. Esta APV, es otra empresa del estilo en válvulas y después esta Stork. Conaprole trabaja con las numero uno en el mundo en los primeros rubros. Como hacen las demás empresas: Ecolat, Pili, Claldy? Trabajan más con la región. En torre de secado trabajan con empresas argentinas, eso hace que la inversión sea significativamente menor en equipamiento, seguramente el nivel de know- how de estas empresas es menor que las multinacionales que mencionaba al principio, lo que genera ciertas dificultades de puesta a punto, de equipo , no viene todo hecho como viene de empresas alemanas o suecas aunque son equipos grande como las torre de secado . En envasadoras tanto Conaprole y las demás empresas trabajan más con la región, en general argentinas o brasileras que fabrican acá o marcas internacionales o marcas argentinas que tienen marcas buenas de envasados como BISIGNANO u otra. Aquí yo creo que Conaprole y las demás empresas trabajan con los mismos proveedores

regionales para envasadoras. Fabricantes de calderas son nacionales y también plantas para líquidos residuales. Los proveedores de cañerías, válvulas y eso es internacional y se compra mas barato, o sea a brasileros, a chinos. Ahí no hay know –how diferenciador. Hay una diferenciación a nivel de inversión y de ingeniería con una empresa como Conaprole de lo que ponen las otras empresas que siguen, lo que tratan de no hacer inversiones tan significativas.

19)-¿Que tipo de estrategia ha adoptado la empresa tomando en cuenta el entorno nacional?

Conaprole ha seguido líneas de cooperativismo internacional a nivel lácteo de involucrar a los productores en más allá del precio de la leche, por ejemplo con una retención en dinero de un 3% sobre el precio de la leche que antes era para inversiones. Hoy lo que hacen es dividir a la mitad, 1.5 % para un fondo de retiro, entonces los productores saben que al llegar a 60 años o a x años, no se como es la combinación, pueden tener una pensión o jubilación de ese fondo entonces, un servicio . A su vez el otro 1,5% va para lo que se forma el capital lácteo y a medida que estas remitiendo tenés mas capital lácteo y eso le da derecho a acceder a re liquidaciones, entonces eso es un mejor precio por re liquidación que le da el dinero junto en el momento. Lo otro que existe es también que la empresa por su porte ha podido montar proveedoras para alimentos del ganado lechero como Prolesa que es un servicio a los productores, sociedad de hecho o sociedad anónima, donde productores pueden retirar insumos sea fertilizantes sea semillas, sea para maquinaria , sea artículos para la parte de ordeñe , productos de limpieza a ser pagados con la leche futura, entonces en realidad retiran y firman que les descuenten de los siguientes 5 meses de su leche y eso es un vinculo que te mantiene atado , eso lo puede montar porque tiene una masa critica que le permite hacerlo . También gestionan financiamiento, gestionan operaciones de compra de maquinaria donde la masa le permite conseguir precios buenos, entonces esos son servicios adicionales que ayudan a mantener la fidelidad con la Cooperativa. Las otras empresas que no tienen la posibilidad de obtener esa masa crítica tienen que jugarse más al precio. En general, la tradición era que las demás empresas pagaban el precio de Conaprole mas un plus porque sino muchos productores al no estar ese diferencial, el

conjunto de servicios que recibe no le vale la pena dejar la cooperativa. Ese es el mecanismo.

20)-¿Destina recursos para innovaciones?

Tiene dos departamentos, un departamento para el desarrollo del producto y otro departamento de investigación y desarrollo. El de investigación y desarrollo para productos de exportación , se creo hace 4 años, muy nuevo y es por la apertura del mercado internacional , cuando se empezó a alejar de América Latina (Cuba, Venezuela, Brasil y México), cuando se empezó a ir a Asia, África y demás empezaron a haber problemas de calidad de producto o de funcionalidades que le pedían y que no habían aparecido cuando era por ejemplo con Brasil una entrega cercana y eso se puede montar con un par de profesionales un área para entrar a estudiar que problemas están pasando . El área de desarrollo de productos que esta destinado a la diferenciación del mercado interno donde mas que investigación es diferenciación , es estudiar que aditivos mas le pongo; muchas veces mirando otros mercados desarrollados y la región como Argentina y Brasil que han hecho o del mundo buscando información , yendo a congresos y eso permite diferenciar y competir. En general las demás empresas y Conaprole siempre están trabajando en diferenciación por la misma razón; y como no tienen tanto peso en la parte de exportación todavía no se han preocupado o son más mono producto. Por ejemplo: Calcar para la exportación es solo quesos, ahora sueros. Pili para la exportación es quesos, suero, quizá alguna vez haya integrado manteca. Ecolat tiene productos mas diversificados. Indulacsa se vende a si mismo. Quizá Schreiber que es una multinacional americana tenga un servicio central de las multinacionales, una de las 20 con mas peso en el mundo de lácteos.

21)-¿Existen barreras a la entrada del sector?

No, porque las barreras son conseguir los productores, o sea no hay impedimentos legales para entrar. La barrera es el nivel de inversión necesaria y lo más difícil es contar con los productores. Hay dos tipos de entrada , la entrada es asociada con alguna empresa existente , como hizo BONGRAIN con Conaprole, hizo un acuerdo para la provisión de materia prima y a su vez lo que hizo fue cotizar esa materia prima con un

precio por encima del promedio que pagan los productores porque ya que ingresaba no tenía que prestar su servicio de extensión , no tenía que competir , entonces hay un sobrecosto que no tenía que pagarlo, entonces se acordó cobrarle ese sobrecosto, creo es un 8%. O el otro camino, como esta anunciado Bom Gosto por ejemplo que va a invertir, va a salir a competir por los productores o en el caso de Schreiber que compro a Dulei, que compro a una empresa ya funcionando, quedo con la materia prima que tenía y ahora empieza políticas para competir por la materia prima o hacer crecer sus productores.

22)-¿Perjudica a las demás empresas la presencia de una empresa líder?

No, yo creo es algo natural es muy difícil que un mercado se reparta en partes iguales, es una tendencia natural del mercado que existan empresas mayores y menores, hace mas exigente la competencia, enfrenta desafíos mayores y es mutuo. En el caso de Conaprole, que las empresas chicas quieran quitarles productores o mejorar su parte a su vez es esa mejora que hace que las empresas chicas tengan que mejorar también. En definitiva el que se beneficia es el productor de esa competencia porque tiene opciones para preparar su materia prima que sino estaría en un mercado monopolístico.

23)-¿Y en que se beneficia por ser la empresa líder?

Es claro que los costos fijos lo va a poder distribuir en un mayor volumen de materia prima. Le da tamaño a masa critica para hacer operaciones como lo de Prolesa con sus productores o para hacer inversiones , no es casualidad que Conaprole trabaje con empresas lideres en el mundo, de provisión de equipos por ejemplo para la leche en polvo, queso, otros, y las otras tener que usar empresas de segundo grado, eso a su vez lleva a que los productos finales puedan obtener en el caso de Conaprole productos finales de primer nivel, cosa que las otras no pueden obtener y eso permite obtener precios mejores. En el caso de Conaprole, la ultima planta de leche en polvo y penúltima también que trato de comprar las mismas marcas que tiene la industria neozelandesa, que trabaja solo con dos marcas. Conaprole compro esas dos que lo puede hacer por su porte.

24)-¿Por ser un nivel internacional?

Claro son empresas internacionales que su producto sale caro , por ejemplo una planta de leche en polvo de Niro debe salir 30 % o 40% mas que una marca argentina La diferencia esta en el know how acumulado que tiene adentro y poder obtener productos muy diferenciados para el mercado nacional que a su vez se pagan mejor, es un tema de costo-beneficio.

25)-¿Porque invertir en el sector lácteo uruguayo?

Esto puede ser invertir a nivel primario o secundario. Los commodities alimentarios, todos los pronósticos son de que en esta década que estamos del 2010 al 2020 esta asegurado una demanda, independientemente de la crisis coyuntural que hay en el mundo desarrollado porque los países en desarrollo están creciendo en población están creciendo sus ingresos económicos esta creciendo el proceso de migración a las ciudades..Hay una estimación que para este año llegamos a 7000 millones de habitantes y para el 2050 se estima se llegaría a 9000 millones de habitantes, entonces hay una mayor población a alimentar que esta creciendo sus ingresos que se están occidentalizando sus costumbres, pasar del campo a la ciudad y eso hace que inviertan en alimentos cosa que antes no invertía o invierte mas en alimento. Dentro de esos alimentos la leche es un alimento básico, eso ha hecho que los precios de los commodities alimentarios entre ellos los lácteos no van a volver a los precios de la década pasada, se van a mantener con oscilaciones dentro de un rango , hicieron un escalón hacia arriba que no baja y además la estimación de demanda cuando se analiza donde se va a producir para alimentar hay una estimación de cual va a ser la demanda, se conoce la demanda actual que del mercado libre. En los lácteos pasa lo siguiente: el 93 o 94 % de la producción mundial de leche se consume dentro de los mercados cerrados , dentro de la Unión Europea, India ; solo un 6 o 7 % es lo que se comercializa en forma libre que es leche en polvo, queso, manteca, sueros, demás. Entonces ese 6 o 7% se estima dependiendo como se calcule esta en 44 millones de toneladas de leche equivalente que se comercializa y se sabe ya que eso va a crecer alrededor de 50 millones de toneladas en 10 años. Se hace una estimación de quien lo va a producir y como en el hemisferio sur esta Australia que tiene tema de sequia que no ofrece

crecimiento , Nueva Zelandia que va a crecer pero que tiene otras limitaciones porque son una serie de islas con superficie limitada y una ya esta al tope que es la isla al norte y la parte sur . Después puede crecer esta zona : Chile, Argentina, Uruguay, sur de Brasil y después la otra zona puede ser Sudáfrica pero muy poquito. Hemisferio sur que es la zona de menor costo tiene limitada las posibilidades de crecimiento Y el hemisferio norte si puede crecer: Estados Unidos, Europa puede crecer , China puede crecer pero como acá es toda la alimentación es en base a animales estabulados , el costo de alimentación en base a granos es mas alto que lo que es el costo de la alimentación en base a pasturas en el hemisferio sur , eso lleva que los precios finales de los productos van a seguir siendo altos porque el grueso de provisión va a ir por la producción del norte. Y sabe que los precios finales van a ser firmes y altos, entonces para que invierta su producción láctea en el hemisferio sur con una producción en base a pasturas tiene un costo menor , entonces su margen va a ser mayor y por lo tanto eso va a ser un motivador de crecimiento , eso es un motivo de porque la producción primaria esta creciendo de forma tan importante , a su vez eso va a llevar también a que parte de los campos que se compren dependiendo de sus inversores como los que han venido para comprar campo para agrícola , para forestación, están mirando también para comprar campo o inversiones como lo hizo New Zeland Farming System que compro mas de 30.000 hectáreas para producir leche .

26)-¿Hay un tambo anunciado que va a invertir en Durazno?

Eso es Bulgheroni que va a hacer un tambo estabulado de 8000 y algo de vacas , compraron 20.000 has pero hay mas inversiones anunciadas.

Entonces a nivel primario se están anunciando inversiones y a su vez la producción medio uruguayanda por los 2500 litros por hectárea mientras que el 20 o 30 % de los productores de punta ya esta por arriba de 5000 , existen productores de 7000, 8000 y 10000 litros por has con el paquete tecnológico, o sea hay un paquete tecnológico que permite producir entre 5000 y 6000 litros cuando se esta produciendo 2500 , se puede duplicar la producción sin necesidad de mayor conocimiento, aplicando conocimiento actual, entonces eso facilita que empresarios que manejen el paquete y demás se logran rentabilidades por hectárea superiores a lo que se logra con agricultura , entonces hoy un productor bueno esta teniendo mas rentabilidad por hectárea que el productor

agrícola , eso va a llevar a que las inversiones a nivel primario sigan y que el crecimiento siga y los productores invirtiendo mas en su campo o nuevos inversores . Y a nivel industrial, al tener claro que si la producción industrial de este año que va a andar por 1800 millones de litros de leche al año tiene posibilidades de duplicarse , hay lugar para empresas que vienen a captar materia prima y van a hacer buen margen para exportar a esa demanda que estaría asegurada , por eso es que Bom Gosto esta anunciando , por eso que Schreiber se instalo y seguramente todavía estaba la gente de Abott que son productos para especiales formulados para bebés , para personas de edad. También están estudiando hacer inversiones acá porque se aseguran materia prima a un costo bajo a nivel internacional por mas que el precio de leche esta globalizado , o sea no hay grandes diferencias de precio pero acá tiene asegurado crecimiento y un margen como para poder trabajar. Entonces eso asegura que van a seguir viniendo inversiones a nivel industrial y va a seguir habiendo inversiones de los actuales y/o de nuevos a nivel primario.

27)-¿Tu dirías que Uruguay entonces a nivel primario te brinda todo?

Si, va a crecer. Uruguay hoy en día es el séptimo exportador de lácteos en el mundo o el octavo tomando la Unión Europea como una unidad. Los dos primeros son : Nueva Zelanda y la Unión Europea, el tercer exportador mundial es Estados Unidos, el cuarto es Australia , el quinto es Argentina , el sexto estaba Ucrania, no se si sigue siendo, y Uruguay esta quedando séptimo . Figura entre los 10 primeros exportadores, pero va a seguir creciendo o va a seguir siendo séptimo.

28)-¿En cuanto a costos nos compararíamos con Nueva Zelanda en niveles de producción?

No, Nueva Zelanda produce en vez de 2.500 litros por hectárea , 12.000 a 14.000 litros por hectárea , tiene un pico de producción mucho mas alta a nivel primario , hay un tema de composición de la leche , o sea la leche neozelandesa tiene mas proteína , la de acá tiene un promedio de 3,2 o 3,3 % de proteína y la neozelandesa tiene 3,6 a 3,8% porque han trabajado genéticamente.

29)-¿Eso se esta implementando acá no?

Si pero todavía falta, la grasa acá esta en un promedio de 3,7 % o 3,8 y ellos tiene un promedio de 4,4 o 4,6% . Entonces la concentración de sólidos por litro producido es mas alta , tienen un ganado chico que permite a su vez tener mas vacas por hectárea , tienen un costo de mano de obra como un país desarrollado , bastante mas alto que acá , tienen un precio por hectárea que por mas que acá ha subido , hoy esta a 5, 6, 8 mil dólares por hectárea y en Nueva Zelanda sale 30.000 dólares por hectárea , eso lleva a que el costo por litro en Nueva Zelandia sea mas alto que acá , a su vez el precio es mas alto por litro. Cuando uno compara sólidos no es muy distinto, acá esta recibiendo 44 centavos y allá 52 centavos de dólar americano, entonces si yo hago correlación de sólidos mas o menos es el mismo precio por kg de sólidos lácteos .

30)-¿Como afecta la variación del tipo de cambio al sector?

El tipo de cambio es algo doble, o sea , por un lado un tipo de cambio con un dólar bajo como esta ahora, significa menos ingreso de pesos por haber exportado y un incremento del costo en dólares, o sea con la inflación en pesos es 7 % anual y con un dólar que esta igual o mas bajo significa una inflación de un 7% o mas , capaz que un 10 % , eso desde el punto de vista de exportación te deja menos competitividad , de todas formas como tenes factores que están bajos a niveles internacionales como la tierra, los salarios que han mejorado hace que todavía el costo uruguayo sea bajo, a nivel internacional. No es el costo mas bajo de producción de leche, o sea , es mas barato producir un litro de leche en Pakistan , son costos mas bajos .pero es un costo competitivo con el internacional para poder exportar . Creo que ahí pesa igual que en el resto de los rubros agrícolas. Lo bajo hace que los costos aumenten.

I.3) Entrevista al Cr. Roberto Bauzada (Contador ECOLAT)

1)-¿Como ve al sector lácteo posicionado a nivel internacional?

Lo veo bien, los precios de los commodities en los últimos años, vienen en recuperación después de la crisis internacional de fines del 2008, donde se desplomaron los precios de los commodities. Ha habido una recuperación de precios que empezó, después de precios muy deprimidos en el año 2009, y en el 2010 y en particular en el 2011 están firmes y estables, las perspectivas para el futuro son buenas. Yo diría que no solo para la industria láctea, sino para cualquier industria que se dedique a la producción de alimentos. El mundo va a ser muy demandante en el mediano plazo de alimentos, y en particular los lácteos tienen una perspectiva muy interesante sobre todo pensando en el mercado asiático que recién está empezando a conocer los lácteos y está pensando en consumir lácteos. Hay un mercado sobre todo en China con un potencial enorme para el desarrollo de esta industria.

Los chinos empezaron a consumir leche por cuestiones religiosas y de costumbre hace poco tiempo atrás, hubo un episodio que frenó ese impulso. No sé si ustedes lo recuerdan, un episodio lamentable que fue de niños intoxicados y algunas muertes de bebés en China, por leche contaminada. Eso frenó un poco esa tendencia pero se retomó. Ya hoy, la demanda es bastante firme y creo que en algunos años China va a ser impresionante lo que va a consumir. Por lo cual la perspectiva para el futuro es interesante, es buena.

2)- ¿Que recursos posee Uruguay para la producción y cuales deben ser importados tanto por su falta de disponibilidad como por conveniencia en cuanto al costo de las mismas?

Uruguay tiene y ofrece al que invierte en Uruguay un marco muy estable en cuanto que es percibido como un país serio, muy respetuoso de las instituciones, ofrece un marco de seguridad jurídica, y eso es muy atractivo para el inversor. En el caso particular de ECOLAT, que es una empresa cuyos accionistas son venezolanos, fue muy importante ese marco a la hora de decidir si comprar una empresa de lácteos en Argentina o instalarse en Uruguay. Fue un factor decisivo para tomar la opción de invertir en Uruguay. O sea que eso es un recurso que no es menor, no solo para la industria láctea

sino para las inversiones en general, es un país atractivo desde ese punto de vista, un país serio. Con respecto a la industria láctea en particular es un mercado el uruguayo muy especial, desde varios puntos de vista, la industria láctea en Uruguay yo les diría, y no quiero equivocarme, pero para darles una noción el mercado interno consume entre el 20 y 30% de la leche que se produce en el país, todo el resto es para exportación porque el mercado local es muy chico. Y de los 1500 de millones de litros que se producen en algo mas de 4000 tambos que hay en el Uruguay, la mayor parte se va para el exterior a través de commodities, no a través de productos de gran valor agregado, fundamentalmente leche en polvo y queso.

También se exporta manteca, suero de queso en polvo, pero son commodities y están sujetos a los va y venes de la volatilidad de los precios internacionales, Uruguay no puede diferenciarse a nivel de la venta de esos productos. Eso hace que la industria láctea sea un negocio complejo, que sufre los avatares de la combinación de esos precios internacionales, del tipo de cambio. Uruguay está con la tasa de cambio nominal muy deprimida y como toda la industria láctea es principalmente exportadora, por cada dólar que te ingresa si el dólar vale \$18 no es lo mismo que si vale \$21. Nuestros costos son todos en pesos, entonces hay un descalce de moneda, un riesgo al tipo de cambio que es muy difícil de evitar, ya que el precio de la materia prima que es el principal costo de la industria láctea es la leche cruda que le paga al tambero, se paga en pesos uruguayos, y hoy esta en precios muy altos. Hoy un litro de leche a un productor rural se paga, para que tengan una idea, \$8 o más por litro. Con un tipo de cambio, hace dos días estábamos a \$18.4, \$18.5 el interbancario, si ustedes hacen la cuenta la leche vale 46 centavos de dólar la materia prima en Uruguay para que tengan una referencia en Perú, por ejemplo, el litro de leche al tambero se paga 32 centavos de dólar, esa es una desventaja competitiva actual muy importante. La otra particularidad que tiene el mercado lácteo en Uruguay es que hay un “player” en el mercado que es Conaprole y es el líder absoluto, después viene Ecolat pero muchos cuerpos atrás, digamos para que tengan una idea, Conaprole recibe casi el 70% de la leche que se produce en el país, mientras Ecolat que esta en un segundo escalón recibe entre el 10% y 12% de la leche del país, hay un gran diferencia. Y el resto se reparte entre todas las demás industrias lácteas. Eso lo que hace es que Conaprole que a su vez es una cooperativa y en muchas formas no se maneja como se manejan las empresas privadas que trabajan y tienen fines de lucro, Conaprole es una cooperativa integrada por lo propios productores de

leche y que de alguna forma, tiene políticas de distribución de utilidades a través del precio que se paga a si mismo el accionista por el precio de la materia prima. Lo que quiero decir, es que los propios tamberos son los dueños de la cooperativa, son los que proveen a la empresa la materia prima, ellos mismos eligen a quienes lo representan y eligen el costo de la materia prima.

Entonces como tiene una porción tan grande del mercado, ellos terminan definiendo el precio de la materia prima, muchas veces ese precio, Conaprole los fija en base a criterios que le permiten esa idiosincrasia particular de ser una cooperativa, sus fortalezas, su presencia tan fuerte en el mercado interno. Conaprole un 50% lo vende en el mercado interno, el otro 50% lo exporta, tiene una participación de mercado abrumadora, todos los demás tenemos que exportar el 80% de la leche que recibimos. Nos cuesta mucho competir, lo que nos pone en una situación difícil.

¿Que nos da el país?, bueno a través del Instituto Nacional de la Leche, algo parecido al INAC de reciente creación, con pocos años de funcionamiento. Desde el 2008 supongo, fue creado el INALE y es un instituto que a través de su director principal que es el ingeniero Marrero depende el Ministerio de Ganadería, están muy pendientes y vela por los intereses de la industria láctea. Es de particular interés sobre todo de este gobierno actual en la industria láctea, porque genera a diferencia de la soja mucha mano de obra, mucho trabajo. Entonces esos 4.000 tambos emplean mucha gente y mantienen a la gente trabajando en el ámbito rural y no se vienen para la zona metropolitana y no genera los problemas que genera cuando no hay empleo en el interior y se viene a buscar oportunidades a la capital, así que nosotros lo que vemos es que hay un particular intereses. Lo que se hace complejo en el día a día por esa situación que les mencionaba de ser un mercado tan particular, no es normal en general, en ningún rubro, que alguien tenga un 70% u 80% de participación del mercado y que todos los demás este muy atomizado, se hace una competencia bastante despareja, cuasi monopólica. En las economías de mercado abierto yo diría que no es muy saludable que ocurra eso, pero en Uruguay pasa.

3)- ¿Uruguay ofrece mano de obra calificada?

Uruguay ofrece mano de obra calificada, hay un problema en mi opinión hacia el futuro, se esta descuidando mucho la enseñanza hay una fuga de talentos muy importante, hacia el exterior y en un contexto de crecimiento en los últimos años a tasas chinas, Uruguay

esta en crecimiento, la economía uruguaya esta sobrecalentada por el crecimiento que ha experimentado en los últimos años, se ha hecho un cuello de botella importante.

Hoy falta mano de obra calificada, es difícil retener y captar talentos y gente capacitada. Ecolat tiene su planta industrial ubicada en nueva helvecia km 418 de la ruta 1, y bueno en esa planta industrial trabajan un total de 450 personas, unas 100 trabajan en Montevideo en las áreas administrativas, de ventas, estrategia, logística porque tenemos nuestra propia fuente de distribución en este mismo edificio por la calle Benito Álvarez y después tenemos unas 350 personas trabajando en la planta industrial. Allí muchas veces es difícil conseguir en esas zonas del país gente calificada para cubrir ciertas posiciones que son claves y se hace difícil, es todo un desafío. Y, hoy por hoy, con pleno empleo, porque la tasa de desempleo actual de Uruguay es prácticamente estructural, es muy difícil que baje de esos niveles, se hace bastante difícil conseguir gente talentosa y muchas veces fuera de la capital es más difícil aún.

4)- ¿Uruguay les ofrece recursos de capital para el financiamiento de la empresa?

El mercado de capitales en Uruguay y las opciones para financiamiento está bastante subdesarrollado, como ustedes ya saben existe mucha facilidad de emitir instrumentos como obligaciones negociables y demás, pero son mercados que están muy poco desarrollados y las oportunidades son bastante escasas. En realidad lo que se percibe en el mercado financiero probablemente a partir de la crisis de 2008, sobre todo los bancos internacionales vemos que son muy conservadores, vemos que hay mucha liquidez en las líneas de crédito pero los bancos son un poco tímidos a la hora de ofrecer líneas de crédito para fomentar el desarrollo de las empresas y el financiamiento que necesitan las empresas para su capital de trabajo.

Ecolat es un ejemplo claro al igual que las otras lácteas, necesita mucho dinero para financiar capital de trabajo, porque tienen que construir inventarios altos, y trabajan con mercados de lácteos muy importantes como es Venezuela. Pero Venezuela es un mercado muy complicado y se demora en el otorgamiento de licencias para la exportación y las empresas lácteas por razones biológicas, porque las vacas no dejan de dar leche nunca, tienen que recibir y procesar la materia prima entonces el inventario se construye, se construye, se construye y uno queda muchas veces a la espera de que se

destraben cuestiones burocráticas. En mercados como Venezuela es un ejemplo claro. Y entonces hay que financiar inventarios muy grandes.

Últimamente algunos bancos se han animado a trabajar con instrumentos como por ejemplo el otorgamiento de préstamos con garantía con warrant sobre producto terminado, pero no todos los bancos se animan a trabajar con eso, no a todos les gusta. Y es una herramienta muy buena porque si yo tengo un inventario de producto terminado exportable y se puede utilizar como garantía y alguien me lo financia es una alternativa muy buena. A la vanguardia de esos bancos esta por ejemplo el Banco Comercial, que se ha animado pero son pocos los que trabajan con eso.

Como conclusión, hay mucha liquidez, los bancos tienen plata para prestar, a veces la creatividad para explotar instrumentos de financiamiento se demora un poco, pero bueno todo llegara, así como el desarrollo del mercado de obligaciones negociables. Algún día se empezara a explotar y se va a necesitar, si el país quiere seguir creciendo hay que pensar en esas cosas, sino va a ser muy difícil, vamos a ir más lento de lo que queremos.

5)- ¿Que ofrece Uruguay en cuanto a infraestructura?

La infraestructura en Uruguay hace cinco años atrás era razonablemente buena, hoy nos tapo la ola para ser lo suficientemente grafico. La llegada de empresas como la actual UPM, Montes del Plata próxima a instalarse y ahora esta el debate Aratiri son inversiones multimillonarias que han desbordado la imaginación de los gobiernos de turno que se han tenido que ocupar del tema infraestructura. Yo creo que hoy eso se percibe, el gobierno habla de ese problema, el gobierno quiere financiar, las rutas no

están dando abasto para el tránsito de camiones de materia prima de puertos, todo eso está yendo a un ritmo más acelerado de lo que el país está pudiendo responder. Es una limitación muy importante, quizá tan importante como la falta de mano de obra calificada. Es un desafío para los próximos años.

6)- ¿Las plantas de producción industrial cumplen con las exigencias de calificación a nivel internacional?

Yo puedo hablar del caso particular Ecolat, ha tenido como sus clientes a Kraft, es una empresa muy exigente a nivel internacional y hemos sido sometidos a distintos tipos de auditorías que hacen estos tipos de clientes con sus proveedores del exterior y las hemos ido sorteando. Hemos, en estos últimos tres o cuatro años, recorrido un proceso de adecuación de nuestros estándares de producción a lo que son los estándares internacionales. Estamos muy lejos todavía de satisfacer exigencias de mercado como el europeo y norteamericano. Pero en el caso de Ecolat hemos sorteado a clientes muy exigentes como Kraft, somos proveedores nosotros del Sunday de Mc Donald's. Esta última es una empresa muy exigente también, nos hace auditorías, somos el proveedor exclusivo de esos postres en Uruguay y esos son ejercicios que nos tienen siempre obligados a sortear esas exigencias. Pero para los mercados más exigentes la industria en Uruguay todavía no está preparada. Yo creo que hay mucho por hacer.

7)-¿Se concentra en algún segmento en particular de la demanda?

Bueno Ecolat es licenciataria de la marca Parmalat y esa es su marca principal y esa marca se posiciona en un segmento entre médium y premium te diría, no apunta a un segmento de consumidores de bajo recursos, se apunta a productos de calidad con el mayor valor agregado posible y se posiciona en un nivel de precios medio-alto. Parmalat busca posicionarse como especialista en leches, tiene productos exclusivos que no tiene nadie, como por ejemplo la leche primer crecimiento que es una leche especial para niño entre 0 y 3 años recomendada por la asociación de pediatría del Uruguay. Tiene productos exclusivos como la leche reducida en lactosa, especial para gente que tiene intolerancia a la lactosa, son productos exclusivos de Ecolat. Siempre busca a través de su marca Parmalat ejercer el liderazgo, como especialista en leche.

A nivel de subproductos de la leche como postres se trata de seguir la misma línea. Para ser gráficos, Ecolat no vende leche tarifada que es la que vence a los 3 días. Vende leche ultra pasterizada que es igual de fresca, ahí hay un tema de comunicación al consumidor, es igual de fresca que la otra, pero la diferencia es la siguiente, la pasterizada que es la que tiene vencimiento en 3 días esta tarifada por el gobierno y vale

13 pesos al público, es una leche que recorre un proceso de pasterización. Lo que se hace es poner la leche cruda a una temperatura de 70 grados centígrados y enfriarla rápidamente, eso es lo que se llama proceso de pasterización y lo que hace es matar buena parte de las bacterias que viene con la leche cruda pero no todas, esa es la razón por lo cual a 3 días la leche empieza a descomponerse.

La leche ultra pasterizada que es la que vende Ecolat y también vende Conaprole que son las únicas que venden ultra pasteurizadas por eso no van a ver otras, es una bolsa más dura, más rígida y tiene un vencimiento de 30 días. Vale más, vale \$30 en vez de \$13, y no tiene otro proceso, ni conservantes es igual que la otra, la única diferencia es que se pone a 140 grados centígrados y se la enfría rápidamente, esa diferencia se llama leche UHT (Ultra High Temperature), y lo que hace es matar todas las bacterias o el 99.9% de las bacterias por eso, combinado con un film más rígido hace que el producto dure mucho más.

8)- ¿Considera que los compradores son entendidos y exigentes tanto a nivel nacional como del MERCOSUR?

Bueno eso depende a que tipo de productos. Si vamos a la leche blanca, la leche de consumo de todos los días, no percibimos que haya un nivel de exigencia. En la mayor parte de los consumidores, como que leche es leche y da lo mismo y la fidelidad hacia la marca es leche blanca pura, da prácticamente igual. El consumidor de más bajos recursos se vuelca a la leche tarifada, leche fresca de 3 días por una cuestión de precio. Después en lo que tiene que ver con el segmento de yogures y postres ahí el consumidor elige y es bastante exigente. Ahí nosotros tenemos en particular en esos segmentos mucho por hacer, tenemos mucho por delante, tenemos competidores duros, porque además de Conaprole tenemos al gran líder que es Danone con su línea Ser. Danone con Ser, Danet y toda la publicidad y la inversión que tiene detrás es realmente

un líder. Además se han focalizado en yogures y postres, Danone no vende leche, entonces es difícil competir con ellos sin hacer grandes inversiones. Allí si, el consumidor esta dispuesto a pagar más por un producto mejor.

9)- ¿Hay una temprana saturación del mercado interno que obligue a las empresas a ir innovando constantemente?

No, yo no diría que hay una temprana saturación, creo que es un mercado que tanto el de leche, yogures y postres, en el mercado interno es un mercado maduro, estable, es muy difícil hacerlo crecer, la gente consume la leche que consume, es muy difícil incrementar el tamaño de los mercados al igual que el de yogures y postres. Aunque allí hay alguna oportunidad más a través de la innovación, pero los mercados que vemos que pueden crecer si tienden a saturarse rápidamente y hay que ser creativo para buscar oportunidades nuevas que puedan tentar al consumidor.

10)- ¿Que incentivos económicos ofrece el gobierno uruguayo para la exportación de los productos?

El clásico es el reintegro a las exportaciones del 2% del valor FOB de lo exportado, creo que la ley de inversiones a sido un instrumento muy bueno porque ha contribuido a alentar a las empresas a hacer importantes inversiones. Nosotros hicimos en el segundo semestre de 2010 una planta de quesos en nuestros predios de ultima generación con una inversión de mas de 3 millones de dólares y fue promovido de interés nacional por el Poder Ejecutivo en el marco de la ley de inversiones y a partir de esto se recibió un beneficio importante de devolución de futuro IRAE e IP que son estímulos muy interesantes. Eso alienta la llegada de inversiones e incrementa las exportaciones, por mencionar algún instrumento. Son estímulos fiscales, todo lo demás que decía al principio, marco jurídico, el posicionamiento, como contribuye a la llegada de grandes inversiones. Esas grandes inversiones siempre llegan pensando en exportar, no en un mercado que tiene un tamaño de un barrio de San Pablo, sino que vienen pensando en montar grandes empresas que puedan abastecer a la región y al mundo.

La única forma de crecer en un país como este es abrirse al mundo y vender para fuera.

11)- ¿Se Posee proveedores y sectores de apoyo que se destaquen a nivel internacional?

De los proveedores de maquinaria industrial por ejemplo Tetra Pak es un proveedor muy destacado a nivel internacional que nos ha provisto de equipamiento para la planta de quesos. Después a nivel local tenemos a la gente de Cryovac, empresa con buena presencia a nivel internacional que nos prevé de film por ejemplo para las exportaciones de leche en polvo, las bolsas de 25 Kg. de leche en polvo y el film para las hojas de queso que van al exterior.

Ecolat es una empresa que tiene 400 proveedores activos, dentro de los cuales tenemos al señor que trae el diario hasta, importantes empresas como Tetra Pak que vende maquinaria industrial que vale millones de dólares.

12)- ¿Los proveedores han aportado a la innovación de la empresa?

En algún caso si, nosotros tenemos por ejemplo proveedores que son muy pro-activos como; los proveedores de potes para yogures, que constantemente están investigando y ofreciendo hacer desarrollos para hacer pruebas con nuestra maquinaria, con distintos tipos de botellitas y etiquetas. El proveedor de nuestras bolsas de leche para el mercado interno, es un proveedor que esta muy atento a los nuevos desarrollos, le preocupa la cuestión medioambiental. En muchas partes del mundo ya la bolsa de plástico esta muy mal visto y no se usa, se usa la caja de cartón, entonces sabe que es un proveedor que en algún momento puede ser desplazado, por la caja de cartón que se ven en otros países y esta tratando de ver como puede anticiparse para reconvertirse o buscar alternativas. Este proveedor nos ha ofrecido en alguna oportunidad financiamiento de determinadas maquinas para asegurarse proveer de los insumos en el futuro a la empresa.

13)- ¿Que tipo de estrategia ha adoptado la empresa tomando en cuenta el entorno nacional actual?

La empresa ha tratado de ser prudente con sus gastos a tratado de equilibrar sus cuentas, que la alta volatilidad de variables como fundamentalmente el precio de la materia prima (leche cruda), la tasa de cambio y los precios de los commodities hacen que la ecuación para las empresas exportadoras, la ecuación de rentabilidad no siempre cierre. Es más te diría que en los últimos 2 o 3 años ha sido muy difícil dar con esa ecuación. Entonces la empresa a tratado como prioridad mantener la fuente de trabajo ya que tiene 450 empleos directos, pero tiene muchos miles de empleos indirectos a través de unas 200 empresas que viven directamente de Ecolat. Cuando digo 200 empresas me refiero a algo más de 170 tambos que remiten exclusivamente a Ecolat y unas 30 empresas hablando en números redondos que son las empresas distribuidoras en el mercado interno de los productos de Ecolat. Cada una de esas 200 empresas a su vez tiene gran cantidad de empleados, y el foco de los accionistas ha estado en mantener la fuente de trabajo, tratar de desarrollar productos innovadores. Hacer esa inversión en nueva tecnología de quesos, que lo que permite es utilizar menos cantidad de leche para hacer 1kg de quesos lo que permitió un abaratamiento de los costos para ser más competitivos. El foco ha estado en la innovación y en apostar en invertir en el Uruguay a pesar de los malos resultados de estos últimos 2 años 2009-2010, la empresa esta en un proceso de intentar recuperarse y recuperar sus cuentas. Para que se hagan una idea , para darles un numero, Ecolat el año pasado recibió unos 100 millones de litros de leche, una remisión bastante baja, este año estamos pensando captar unos 137 millones es decir un crecimiento del 37% de materia prima con respecto a la que tuvimos el año pasado. Para este tipo de industrias que se dedican fundamentalmente a los commodities tener mayor materia prima significa diluir mayor cantidad de gastos fijos y mayor rentabilidad. Porque con las mismas personas vos podes procesar 100 o 140 millones de litros al año, ahí esta la diferencia. Eso es lo que le permite a un gigante como Conaprole tener una ventaja competitiva muy difícil de enfrentar.

14)- ¿Destinan recursos para la innovación de productos?

Si hay equipos especializados que se dedican todo el tiempo a tratar de innovar y de generar productos difíciles de imitar. Hay productos que han tratado de ser copiados tratando de ser igualados como la leche primer crecimiento, muy demandada y es un producto que no pudo ser imitado. El Mousse de Ecolat es un producto muy bueno y no ha podido ser igualado, ni siquiera por Danone que nos ha manifestado tener mucho interés en el producto y no lo ha podido imitar. Esos son dos claros ejemplos. La leche reducida en lactosa demuestran que la empresa si tiene siempre la mirada puesta en generar productos que la diferencien.

15)- ¿Han sido precursores de nuevos productos?

Ya quedo contestada

16)- ¿Perjudica a la empresa la presencia de una empresa líder?

No la presencia de una empresa líder, quiero ser claro. Porque en un mercado siempre es natural que alguien sea el líder, lo que no es normal es que alguien sea el líder con un 70% de la participación en el mercado, y después haya 15 o 10 empresas más que se disputen el otro 30 %.eso dificulta claramente, por las razones que ya impuse al principio.

17)- ¿Como afecta la variación del tipo de cambio al sector?

Enormemente aunque no le guste escucharlo a el Ministro de ganadería. Un ejemplo claro, Ecolat va a exportar este año unos 100 millones de litros mas o menos, es una empresa de porte importante para el Uruguay. De esos 100 millones de dólares entre 75 y 80 millones van a ser producto de las exportaciones, y si yo tuviera en 2011 un tipo de cambio promedio 1 peso nada más, mayor al tipo de cambio promedio que se viene registrando, recibiría por mis 70 millones de dólares por exportaciones, 70 millones de pesos por diferencia de cambio, eso son unos 4 millones de dólares aproximadamente, si

nos cambiaría la vida. Nosotros pagamos la mano de obra en pesos, la leche al productor es en pesos, nuestros costos están casi todos en pesos.

18)- ¿Que papel juega el gobierno en el sector?

Todos. Un papel activo a través del INALE, a través del Ministerio de Ganadería. Es un sector que le interesa mucho al gobierno, por las razones que ya dije, porque Uruguay tiene que proteger una industria muy importante para el interior que es la producción de leche. Competir para mantener tierras productivas destinadas a la producción de leche, entonces tiene que fomentar la rentabilidad por hectárea dedicada a la producción porque de lo contrario pierde terreno contra otros tipo de explotaciones como por ejemplo, la soja que emplea mucho menos mano de obra y le va quitando terreno a la producción de leche. El gobierno se ha preocupado por eso a través de la Corporación Nacional para el Desarrollo, ha instrumentado en muchas ocasiones líneas de crédito especiales, blandas para los productores de leche y a trabajado codo a codo con las industrias para fomentar esas herramientas de ayuda.

Podría atender y hacer mucho más, pero no podemos decir que no se ocupa o que le da la espalda al sector.

19)-¿Como fue subsanado a nivel gubernamental el alto endeudamiento del sector en el año 2007-08?

Bueno yo puedo mencionar el caso de Ecolat. Es una empresa muy compleja porque hasta el año 2004 fue propiedad de Parmalat de Italia , hoy no tiene nada que ver con Parmalat internacional, es propiedad de capital venezolano

Solamente es licensataria de la marca Parmalat, pero ustedes saben que en 2003 quebró Parmalat en Italia, hubo una gran estafa a nivel mundial. Parmalat Uruguay en aquel momento se llamaba la empresa, tenía una serie de endeudamiento en el sistema financiero local, muy importante avalada por su casa matriz, y al caer su casa matriz cayeron sus líneas de crédito, se vio estrangulada y quedo al borde de la quiebra. Eso determino que después el Grupo Campiani tomara la empresa, que es el actual propietario de Pluna, y negociara quitas importantes con los principales bancos del país.

Y eso dejó a la empresa automáticamente como categoría 5 a nivel de BCU, después la empresa comenzó a recorrer un camino que lleva mucho tiempo porque la persona jurídica es la misma, aunque cambien los accionistas y en Uruguay no hay borrón y cuenta nueva porque la persona jurídica es la misma que la que tuvo esas quitas, entonces hay algunos bancos que no han querido trabajar con Ecolat, otros que si lo han hecho. Y la empresa ha ido mejorando no la ha ayudado determinadas coyunturas de los últimos tres años, que han hecho que sus resultados no sean buenos a nivel de rentabilidad, y hoy esta posicionada como categoría 3, y eso dificulta de alguna manera el acceso al financiamiento y demás.

Un ejemplo concreto fue a raíz de los problemas de la crisis financiera de 2008, Ecolat entro en problemas financieros sobre finales del 2008, principios del 2009, producto de que muchos de sus clientes por la gran crisis tuvieron problemas para pagarle, entonces Ecolat tuvo problemas financieros. Recurrió al gobierno y a través de las gestiones que se hicieron con el gobierno y el directorio del BROU tuvo acceso a una importante línea de financiamiento que conserva hasta hoy en día que le permitió salir de sus problemas.

20)-¿Por qué invertir en el sector lácteo uruguayo?

Yo diría básicamente, me voy a referir a dos razones, seguridad jurídica, estímulo a las inversiones y como razón global más allá del Uruguay pero también aplicable al Uruguay, la industria de los alimentos debe tener futuro. Este mundo hoy tiene, aproximadamente 6.000 millones de habitantes y dentro de un tiempo va a tener 8.000, 9.000 millones y la comida va a ser demandada siempre. Y productos básicos para la alimentación como es la leche que aporta proteínas, calcio y elementos vitales para el crecimiento de las personas no puede caer.

I.4) Entrevista al Ing. Enrique Malcuori (Ingeniero de Conaprole) el 08/08/2011

Comienzo explicándole de que trata nuestra monografía y comienzo a grabarlo una vez que empieza a opinar sobre la misma:

No hay una ventaja competitiva en el sector lácteo en particular, hay ventajas desde el punto de vista de la inversión digamos en conjunto, y no tanto en el sector agrario, yo te diría que las ventajas más grandes que tiene Uruguay es una cierta estabilidad desde el punto de vista económico y legal. Y la posibilidad de tenencia de la tierra es una ventaja grande, todavía sigue siendo una ventaja bastante importante, el hecho de poder adquirir tierras, cosas que en Brasil no se puede hacer, en Argentina hay muchas restricciones también, lo que otorga una ventaja para cualquier inversor que venga de afuera para instalarse.

Y después en la parte impositiva los mecanismos son bastante tradicionales desde el punto de vista impositivo, no tienen demasiadas dificultades en permitir, incluso, en algunos casos deducir inversiones, tal es el caso de fertilizantes, otros aportes digamos, pero no hay una gran ventaja notoria impositivamente. Viene de una tradición de muchos años, el sector nunca estuvo protegido; por muchos años podíamos decir no hay protección frente a otros países. Uruguay es no protegido, es un sector apoyado pero no protegido.

1)- ¿Que recursos posee Uruguay para la producción y cuales deben ser importados tanto por su falta de disponibilidad como por conveniencia en cuanto al costo de las mismas?

Uruguay lo que tiene como primer recurso es la tierra, con un valor bastante accesible, si bien ha subido mucho, esta por debajo de valores de otros países, tiene un factor a favor que es un tema regional, esta ubicado en un continente que es demandante de productos lácteos y los insumos que se están importando hoy a nivel del país son los fertilizantes, básicamente porque no hay fosforitas, en Uruguay es deficitario y el nitrógeno también se importa básicamente al país. Después semilla se produce mucho en el país y se produce mucha importación de subproductos de la agricultura del lado argentino, es un factor de competitividad que tiene Uruguay frente a otros países, como

el caso de Nueva Zelanda y Australia que están mucho más limitados por condiciones de clima e aislamiento al acceso de concentrados. Uruguay tiene una ventaja comparativa muy importante al tener a Argentina al lado que es el número uno ganadero en el mundo que permite tener subproductos en grandes volúmenes y en precios accesibles esto es una ventaja diferencial que tiene Uruguay respecto a otros países.

Si bien con Argentina se complica por otras razones, digo la cercanía en ese sentido nos favorece muchísimo.

2)-¿Uruguay ofrece mano de obra calificada?

Si a nivel profesional en el sector lechero y a nivel del trabajador hay una experiencia de muchos años y un nivel de calificación bueno, no digamos que haya una calificación a nivel de mano de obra porque Uruguay no tiene cursos ni formación en operadores de tambo, ha habido actividades de ese tipo pero no de forma oficial sino que ha sido proporcionado por las empresas o productores. Pero de todas maneras hay un buen conocimiento del sector y de las actividades de ordeño y de manejo, eso es un factor a favor de Conaprole que haya una diferencia muy grande con respecto a otros países que no hay ni cultura de la lechería ni tradición lechera.

3)-¿Uruguay les ofrece recursos de capital para el financiamiento de la empresa?

Si hay porque hoy día el Banco Republica y otras instituciones financieras proporcionan recursos financieros, si bien las condiciones de recursos son mucho más restrictivas de lo que puede ser un sistema de inversores.

¿A que me refiero con esto? Que cuando tú sos un sistema financiero te va a pedir una garantía de 2 a 1 entonces tu capacidad de inversión es mucho más limitada que cuando tú emitís acciones donde puedes tener hasta el 100% de financiación a través de un sistema accionario. En Uruguay ese mecanismo no está muy desarrollado cosa que en otros países sí. El único ejemplo de inversión acá fue el de los neozelandeses que vinieron como una sociedad anónima o en realidad como un fondo de inversión pero no es tradicional que estas formas de inversión estén afectadas al sector. Generalmente son créditos que solicitan las empresas con esa restricción que las garantías sean reales y

que hay restricciones muy fuerte desde el punto de vista del endeudamiento medidas por el Banco Central.

4)-¿Que ofrece Uruguay en cuanto a infraestructura?

Y bueno tenemos una buena caminaria y una base de energía eléctrica bastante buena si bien tiene algunas restricciones en algunas zonas, y hay limitantes desde el punto de vista de la oferta energética pero también ofrece agua. Hay agua en abundancia, no hay restricciones de agua, puede haber necesidades puntuales de subsuelo pero no porque no se pueda captar agua o manejar. Y ofrece también una buena distribución de servicios a lo largo de toda la cuenca lechera que permite trabajar en forma eficiente.

5)-¿Las plantas de producción industrial cumplen con las exigencias de calificación a nivel internacional?

Si, están todas certificadas para poder exportar sino no podría exportar, cumplen con las normas europeas

6)-¿Se concentra en algún segmento en particular, porque?

No el mercado en Uruguay es muy pequeño y básicamente esta totalmente abastecido por su consumo per capita tan alto. No esta segmentado como en otros países, puede variar el mix de consumo de una familia que consuma según sus ingresos pero no es muy alto, unos comerán más queso que otros pero en última instancia el consumo de leche es muy alto. Tampoco hay una clase alta tan alta, no hay pobres tan pobres ni ricos tan ricos como para decir que hay diferenciación en el consumo.

7)-¿Considera que los compradores son extendidos y exigentes tanto a nivel nacional como del MERCOSUR?

Si son exigentes hasta por una razón económica, se ponen exigencias como barrera para negociar el precio.

De pronto un país como Brasil te sigue la norma europea pero ellos están muy por debajo de la norma europea.

Pero claro es una forma de restringirte.

8)- ¿Los compradores son percusores de las necesidades del resto del mundo?

Tiene de todo porque tenés compradores que son muy sofisticados y otros que no, dentro de los sofisticados están las empresas que procesan los alimentos, el caso Nestle. Y los otros que compran leche en polvo para alimentar a su población, hay de todo.

9)- ¿Hay una temprana saturación del mercado interno que obligue a la empresa a estar innovando constantemente?

No se justifica, o sea hay innovación permanente pero digamos esa innovación tampoco alcanza los niveles de otros países porque tenemos un mercado más o menos saturado, donde una empresa como Conaprole ocupa el 70% del mercado, no tiene mucho sentido tampoco, o sea innovan productos si, pero no tiene mucho sentido porque tampoco no vas a variar la demanda.

10)- ¿Que incentivos económicos ofrece el gobierno uruguayo para la exportación de los productos?

Y bueno hay un reintegro a las exportaciones que bajo hasta el 2% antes era un 4% lo cual afecta en contra.

11)-¿Se Posee proveedores y sectores de apoyo que se destaquen a nivel internacional?

En lo general no, porque son proveedores a nivel local, no hay varios proveedores.

En la parte de producción de alimentos, la parte de alimentos si son por lo general destacados por la calidad nuestra, la ausencia de antibióticos, ausencia de contaminantes y recuento bacteriano muy bueno

12)- ¿Los proveedores han aportado a la innovación de la empresa?

Siempre hay un aporte porque tenés un apoyo real.

13)- ¿Que tipo de estrategia ha adoptado la empresa tomando en cuenta el entorno nacional?

Encargarse del consumo interno para eso fue creada y una estrategia de desarrollarse como exportador fuertemente.

Una visión no solamente nacional sino también internacional, esa es la gran diferencia.

14)- ¿Destinan recursos para la innovación de productos?

Si, permanentemente, están invirtiendo entre 15-20 millones de dólares por año

15)- ¿Han sido precursores de nuevos productos?

No, por lo general no, porque vos producís lo que el mercado te pide, y lo que te pide es lo que se consume en otros países.

No hay muchas cosas.

16)- ¿Existen barreras a la entrada del sector?

Hoy el monto de la inversión es muy alto, Para que alguien pueda entrar al negocio tiene que pensar en varios miles de dólares

17)- ¿Y el hecho de que haya una empresa líder en el sector?

Ayuda a que un país como Uruguay que es tan chico haya tenido una política de desarrollo lechero, la diferenciación que tiene el sector lácteo en Uruguay es Conaprole que impulsó a pesar de periodos críticos, un crecimiento sostenido, y eso es lo que ha hecho hoy que sea tan exitosa en Uruguay.

Si no hubiera estado Conaprole, realmente hubiera habido marchas y contramarchas porque se fundió Parmalat y otras empresas.

18)- ¿En que se beneficia Conaprole por ser la empresa líder en el sector?

Se beneficia primero la marca, en las fronteras y el hecho de ofrecer volúmenes grandes lo cual en un negocio como la lechería es crítico, cuanto más volumen tenés en algunas actividades como la leche en polvo, queso, manteca te da un margen de rentabilidad mayor. Este negocio en general algunos productos van en la escala.

19)- ¿Como afecta la variación del tipo de cambio al sector?

Negativamente, porque todo lo que sea una baja del dólar afecta enormemente al sector.

¿En el caso de Conaprole no se equilibra con ventas locales?

En un periodo como este donde el dólar ha caído, haberse mantenido las ventas locales fue una ventaja. Hubo un momento en que acá se exportaba todo porque era más negocio exportar que vender al mercado interno y hubo gente que abandono el mercado interno. Y Conaprole aún , a pérdida se mantuvo en el mercado interno y hoy es la diferencia de la marca con un 15% de la leche que procesa, pero posee precio diferencial con las empresas que abandonaban el mercado. Ahí hubo una estrategia muy importante, primero hasta por naturaleza porque fue una cooperativa uruguaya creada para abastecer a Montevideo y los uruguayos, y esa línea la va a mantener siempre, venga como venga la cosa.

20)- ¿Que papel juega el gobierno en el sector?

Apoyo, y ha tenido un papel relevante en acuerdos bilaterales, por ejemplo a nivel de Argentina y Brasil hace unos años con el PEC y el CAUCE, y ahora acuerdos bilaterales con México, Venezuela, ha tenido también un papel protagónico. En ese sentido a sido un vinculador de negocios entre países y ha cambiado la matriz de negocios.

Hoy tenemos precios diferenciales con relación a otros países por ese apoyo del gobierno.

21)-¿Por qué invertir en el sector lácteo?

El sector lácteo uruguayo, primero tiene futuro es un sector que permite utilizar áreas de suelo que no son aptas para otras actividades, tiene un entorno muy favorable regional y además es un sector del punto de vista agropecuario que genera un fenómeno que es poco apreciable que es una rotación de activos bastante interesante, en el sentido que se cobra todos los meses cosa que en otros sectores agropecuario no es tan fácil lograr un ingreso mensual continuado.

La rotación de activos es cobrar todos los meses.

Te hago un ejemplo. Tú puedes gastar en año USD 120 en alimentar una vaca pero son como USD 10, 12 veces en el año. Eso es rotación de activos.

Si vos plantas un cultivo y necesitas USD 120 de fertilizante tenés que esperar entre un año a seis meses para juntarlo, en cambio vos puedes gastar USD120 en una vaca gastado solo 10 por mes porque todos los meses se esta vendiendo la leche.

I.5) Entrevista al Ing. Juan Miguel Secco (Directivo Asociación de Holando del Uruguay - Administrador del Tambo “La Elvira”)

1)-¿Como ve posicionado a nivel internacional el sector lácteo uruguayo?

Yo lo veo bien, Uruguay es un país muy competitivo, lo que pasa es que estamos viviendo un periodo en el que hay competencia entre la agricultura y el sector lechero y otros factores. Tenemos una sinergia entre la parte agrícola y la producción de leche, pero si lo manejamos con inteligencia y los precios no bajan creo que tenemos una oportunidad para salir adelante, creo que es un país que tiene muchas posibilidades de crecer. Conaprole creció un 15 % en el primer semestre respecto a lo que estaba, que era impensable que pudiera crecer tanto, gran parte de la explicación de ese crecimiento es la alimentación que se le está dando al ganado con un buen porcentaje de granos. Hay una buena relación insumo- producto , pero hoy por hoy los costos han subido los números en un 40% o 50% en gastos de un tambo en la comida.

2)-¿Que recursos posee Uruguay para la producción y cuáles deben ser importados tanto por su falta de disponibilidad o también por un tema de conveniencia de costos?

Yo diría que Uruguay básicamente tiene todo lo necesario para la producción de leche, lo único que no se importa son productos farmacéuticos ,vacunas y químicos que son en porcentajes muy menor. Lo grueso del tema es la comida que se produce aquí, no se importa se produce en el país pero son rubros que se exportan como por ejemplo trigo, maíz, cebada. También para la alimentación del ganado puede plantar soja, que se exporta en un 90 % , ó sea, tiene las condiciones pero debe competir con otros sectores con rentabilidad alternativas.

3)-¿Podemos decir que, por la alimentación es un sector competitivo a nivel internacional?

Sin duda que sí.

4)-¿Las maquinarias para los tambos se importan o se consiguen acá?

La mayor parte se importa y se termina armando acá, no es un costo caro dentro de la producción lechera.

5)-¿Se importa por menor costo o porque no hay en Uruguay?

Creo que no hay volumen suficiente en Uruguay para realizar una inversión tecnología para la venta interna según el volumen pequeño de maquinaria de ordeño que se necesita, por lo cual se importa partes claves y todas las partes electrónicas.

6)-¿Uruguay ofrece mano de obra calificada?

Uruguay ofrece, pero muy calificada se está transformando en un problema porque hay mucha demanda, mucha competencia que necesita también la parte agrícola con las maquinarias nuevas y el sector forestal. El sector lechero cada vez demanda mas mano de obra calificada y creo que cada vez es más importante que haya una buena capacitación de la gente. Me parece que es muy importante que el país tenga educación y que siga invirtiendo en capacitaciones.

7)-¿Que ofrece Uruguay en cuanto a infraestructura?

Tiene buena caminaría, casi todos los tambos tienen electricidad. Hay electricidad para circuitos de leche refrigerada y camión cisterna. Creo que eso todo esta muy bien, están ampliándose otras zonas, otras cuencas en las cuales están apareciendo energía eléctrica, caminaría, plantas en otras partes. Creo que Uruguay tiene la infraestructura para que se produzca leche.

8)- ¿Conoce alguna medida que toma el gobierno por el tema de la saturación de la caminaria debido a la forestación, agricultura y otros?

Creo que la parte lechera es menos grave. En la agrícola lechera hay un problema grave de caminaria porque hay caminos que se están deteriorando, no se están reparando para la rapidez que se deteriora, y hay una competencia grande por los caminos ya que la forestación tiene muchos camiones y la agricultura también, ó sea, que se genera un problema grave.

9)-¿Posee el sector lácteo proveedores y sectores de apoyo que se destaquen a nivel internacional?

Yo creo que si, diría que la raza Holando por ejemplo, trae cosas muy positivas al sector.

La mejor alimentación que proveen hace que aumente la producción de leche.

10)-¿Los proveedores aportan a la innovación de los tambos?

Si yo creo que si, sobre todo los proveedores de maquinaria para el ordeño de la leche y los proveedores de genética y semen.

11)-¿Se provee de buena genética en Uruguay, como ha sido su evolución y su origen?

El porcentaje mayor de Uruguay en materia de genética proviene de Estados Unidos. Hoy esta muy globalizada la genética. Hay dos principales ramas: la genética en la que puede reproducirse a pastura o ganado de encierre con suministro de alimentación.

En Nueva Zelanda y en Oceanía hay vacas con genética mas chica ,mas adaptada a alimentarse a pasto, la cual necesita áreas mas grandes. Yo creo que el país se esta yendo para la producción de leche que usa genética, que ronda mas a suministrarle alimentación porque la oferta de campo para la parte lechera esta disminuyendo por la competencia agrícola, entonces termina con su alimentación básicamente con granos o subproductos agrícolas. Hay una sinergia entra los productores que utilizan la

agricultura, pero es muy malo que plantes trigos, por ejemplo: ya que le hace muy mal al suelo, baja el rendimiento del campo, lo ideal es plantar semillas para alimentación de los animales y que le hagan bien al suelo y aporten materia al mismo, es por ejemplo el sorgo.

12)-¿La raza en el Uruguay, como es en comparación con otros países?

En Estados Unidos y Canadá principalmente trabajan con Holando como acá. En Nueva Zelanda y Oceanía que son mas pastoriles se utiliza un ganado tipo jersey o cruza con jersey que son mas pequeños, creo que el gran aumento que se va a dar en la producción lechera va a ser en las zonas tropicales. En si la Holando es un animal que se adapta mucho en condiciones de alta temperatura: insectos, garrapatas problemas que el Holando sobrevive. Todo el potencial y la capacidad física y rustica hace una combinación que da mucha leche en condiciones de lugares de mucho pasto que se planta en zonas tropicales. Además estos animales duran muchos años y a bajo costo y la capacidad es de 4 o 5 vacas por hectárea, o sea que esto me hace pensar que el crecimiento viene por el lado de las zonas tropicales con cruza Holando.

13)-¿Como afecta la variación del Tipo de Cambio en el sector?

Afecta y mucho. Es un problema complicado en Uruguay, más de la mitad de la producción se exporta y como el dólar cada vez vale menos los costos cada vez valen mas.

14)-¿El costo de la alimentación en los tambos es en dólares?

La alimentación interna es en pesos, una parte muy importante, existen algunos granos están regidos por un precio internacional.

15)-¿Que papel juega el gobierno en el sector?

Yo creo que tiene intención de aportar pero no ha aportado demasiado. No ha sido una traba. Lo ve con buenos ojos al sector, el cual esta creciendo. Este año crece

aproximadamente un 15 % , o sea que por ahora no lo vemos como positivo al gobierno, creo que el sector crece por fuerza propia, no por el gobierno.

16)-¿Como fue subsanado a nivel gubernamental el alto endeudamiento el sector en el año 2007 - 2008?

Eso ahí si ayudo el gobierno a subsanar la crisis, consistió en bridar una plata que pagamos todos ahora al FFAL , este dio cierta liquidez a los productores, la cual aun estamos pagando.

17)- ¿El tema del aumento de la producción de la leche es mas por la genética o la alimentación de la vaca?

Es una mezcla entre las dos, depende de las personas que complementen en la alimentación de los terneros, la cantidad de leche en porcentaje con la comida brindada, ó sea que es un poco por la genética y otra por la alimentación.