



Mercado Lácteo uruguayo: Inserción de una nueva empresa.



**Cátedra
Economía Aplicada
a la Empresa.**

**Tutor: Carlos Viera
Marzo 2009**

Trabajo Monográfico para la obtención del
título de Contador Público. Facultad de
Ciencias Económicas y Administración.

**Autores : Mariela Breganti
Analía Oliveira**

Agradecimientos

A nuestro tutor Carlos Viera por su disposición, guía y compromiso con la educación universitaria. A todas aquellas personas que de una forma u otra brindaron información y colaboraron con el presente trabajo monográfico. A nuestros afectos, los que en todo momento han acompañado dicha labor.

Dedicamos éste trabajo a nuestro padres, quienes durante muchos años han respaldado, impulsado y alentado nuestra formación profesional.

Gracias.

ÍNDICE

	Página
ABSTRAC	1
CAPÍTULO 1 Introducción	2
CAPÍTULO 2 Marco Teórico	3
2.1 Análisis estructural de los sectores industriales	3
2.2 Determinantes estructurales de la fuerza de la competencia	4
2.3 Regulación de la actividad económica	10
CAPÍTULO 3 Marco Normativo	16
3.1 Legislación	16
3.2 Precio de la leche	20
3.3 Legislación tributaria vigente	22
CAPÍTULO 4 Condiciones Macroeconómicas	26
4.1 Condiciones macroeconómicas que originaron la creación del F.F.A.L.	26
4.2 Incidencia del tipo de cambio y precios de exportación	27
CAPÍTULO 5 Situación Actual del Mercado Lácteo Uruguayo	29
5.1 Características de la fase primaria	29
5.2 Remisión de leche	32
5.3 Indicadores de productividad	34
5.4 Regiones lecheras	37
5.5 Sector lácteo industrial. Composición	39
5.6 Precios de la leche	51
5.7 Mercado interno	54
5.8 Mercado exterior	56
5.9 Actualidad y perspectiva	62
5.10 Estructura del mercado lechero uruguayo	64
CAPÍTULO 6 Inserción de una Nueva Empresa en la Fase Primaria del Sector Lácteo	66
CAPÍTULO 7 Impacto de la Inserción de una Nueva Empresa	70
7.1 Poder de negociación de los proveedores	70
7.2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores	73
7.3 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	75
7.4 Presión de productos sustitutos	77

7.5 Poder negociador de los compradores	78
7.6 Poder de negociación: proveedor - comprador	80
7.7 PGGU y perspectiva para el año 2009	80
7.8 Visión del Estado respecto a la inversión de PGG Uruguay	81
7.9 Conclusión final respecto al impacto	82
CAPÍTULO 8	
Conclusiones	83
BIBLIOGRAFÍA	87

ABSTRAC

El objetivo del presente trabajo es analizar el impacto de la inserción en el mercado lácteo de nuestro país de una nueva empresa conformada por capitales extranjeros. Dicha empresa originaria de Nueva Zelanda adapta a nuestro medio rural el modelo de explotación lechera desarrollado en su país.

Con este fin nos enmarcamos en la teoría de las Cinco Fuerzas Básicas en el Análisis Estructural de los Sectores Industriales desarrolladas por Michel Porter. Por otra parte recurrimos a aportes de autores como Dornbusch, Fischer y Schmalensee, y Joseph E. Stiglitz acerca de la intervención estatal.

Desde el punto de vista empírico investigamos la realidad actual del mercado lácteo uruguayo en su fase primaria de explotación lechera y posterior fase industrial.

Como conclusión el impacto de la inserción de la nueva empresa es favorable ya que dinamiza, contribuye y promueve el desarrollo de la base productiva de la actividad lechera.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Uruguay posee una economía que se caracteriza por basarse principalmente en la explotación agropecuaria. Un importante sector de la misma está representado por el mercado lácteo. Las condiciones climáticas, la intervención estatal y las tendencias mundiales son factores que entre otros han determinado que en los últimos treinta años este sector presente un fuerte crecimiento.

Considerando lo anteriormente expuesto y la importancia que representa la regulación estatal la presente investigación tiene como alcance principal el comportamiento de este mercado desde la producción de materia prima hasta la industrialización y su destino final, abarcando el período desde el año 1990 a la fecha. Transitando por el cambio en la década de los años noventa así como la eclosión ocurrida en el año 2002 y su posterior crecimiento y repunte en el año 2003, comprendiendo el perfil, descripción y comportamiento de los distintos actores que lo conforman.

En este escenario nuestro principal objetivo será analizar el impacto de la reciente inserción de una nueva empresa instalada en nuestro país.

Conformada por capitales extranjeros, esta empresa se caracteriza por una gran inversión inicial en la primera fase de explotación lechera con posibles perspectivas de desarrollo industrial, conjugando estos distintos factores nos cuestionamos: ¿cómo reacciona el mercado ante su presencia?, ¿el Estado fomenta su desarrollo, capta esta inversión del exterior en un sector con evidente crecimiento?

Para investigar la temática planteada nos basaremos en una estructura de trabajo que emplea como técnica específica las Cinco Fuerzas de Michel Porter, recurriendo además a aportes brindados por autores como Dornbusch, Fischer, Schmalensee y Joseph E. Stiglitz.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Michael Porter en su libro “Estrategias Competitivas: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” presenta la teoría de las cinco fuerzas competitivas básicas que influyen en un sector industrial.

En este capítulo se resumen los lineamientos principales presentados por este autor.

También se presenta en este marco teórico en forma resumida el trabajo de Dornbusch, Fischer y Schmalensee en su libro “Macroeconomía” y Joseph E. Stiglitz en su libro “La economía del sector público”, sobre la regulación de la actividad económica y la intervención estatal.

2.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES INDUSTRIALES

En el capítulo de análisis estructural de los sectores industriales, Porter establece los cimientos analíticos para la formulación de una estrategia competitiva.

La idea central de este capítulo podría resumirse de la siguiente manera:

Cuando una empresa define su estrategia competitiva deberá tomar en cuenta como aspectos claves las fuerzas externas del sector industrial en el cual compite. Se entiende como fuerzas externas a las fuerzas sociales, económicas, políticas y culturales. Si bien estas fuerzas influyen en todas las empresas la clave está en las habilidades que tengan cada una de éstas para enfrentarlas.

Porter resume estas fuerzas competitivas básicas en cinco,

- 1) amenaza de entrada de nuevos competidores
- 2) poder de negociación de los proveedores
- 3) rivalidad entre los competidores
- 4) poder de negociación de los compradores
- 5) amenaza de ingreso de productos sustitutos

La visión de Porter es que estas fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad de un sector industrial, dónde el potencial de esta rentabilidad se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido.

“El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa de un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor”.

Cuando la empresa decide formular su estrategia competitiva debe recurrir al análisis estructural como soporte fundamental.

2.2 DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA FUERZA DE LA COMPETENCIA

Se tomará la definición de sector industrial como el conjunto de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si. En muchas oportunidades esta definición genera controversias en la práctica sobre todo en términos de productos, procesos y límites geográficos. La importancia de una apropiada definición del sector industrial es crucial a la hora de la formulación de la estrategia competitiva.

Se utilizará el término productos haciendo referencia a los productos o servicios para designar la producción de un sector industrial.

Porter plantea que las cinco fuerzas competitivas son vitales al momento de la formulación de la estrategia y su actuación conjunta determina la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial



El enfoque que realizamos en la presente investigación del sector económico lácteo integra la teoría de las cinco fuerzas de Porter, haciendo especialmente énfasis en Amenaza de nuevos competidores y Poder de negociación de los proveedores.

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento serán atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Existen factores principales que actúan como barrera para el ingreso, éstos son:

-Economía de escala:

La economía de escala significa reducción de los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. Puede presentarse en cualquier función del negocio como ser fabricación, investigación, mercadotecnia entre otros.

La compañía que decide entrar a ese sector industrial deberá producir a economía de escala o de lo contrario aceptar una desventaja en los costos. La economía de escala presenta como limitaciones la falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos, enfrentar competencias que sean menos dependientes del volumen de producción y la habilidad para crear tecnología patentable o diferenciación del producto entre otras.

-Diferenciación del producto:

Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes. La importancia de la diferenciación del producto en un mercado depende del grado en que los compradores perciban que los productos que compiten son distintos.

La barrera diferenciación del producto supone que si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para posicionarse al nivel de su rival. Esta barrera se ve erosionada actualmente por la rapidez con la que los competidores reaccionan y mejoran el producto ya existente.

-Inversión de capital:

Considera que si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores mas pequeños, le permitirá sobrevivir mas tiempo que estos, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la mayoría de los países se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capitales destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. Aún si la empresa que pretende entrar al sector industrial dispone de capital suficiente el propio ingreso es riesgoso lo cual se ve reflejado en una ventaja para la empresa ya operante en el mercado.

-Costos Cambiantes:

“Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro”

-Desventaja en costos independientemente de la escala:

Es el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser alcanzadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Estas ventajas podrían ser: las patentes, el control sobre fuente de materia prima, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, la curva de experiencia.

La curva de experiencia es más difusa que la economía de escala, la sola presencia de ésta no asegura una barrera de ingreso, es necesario por ejemplo que la experiencia sea posible patentarla y no este disponible para los competidores.

Para utilizar esta barrera la compañía dominante recurre a su ventaja en costos para invertir en campañas, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

-Acceso a los canales de distribución:

En la medida en que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las empresas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc. lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

Cuando no es posible penetrar a los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución, teniendo la posibilidad de crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

-Políticas Gubernamentales:

Éstas pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Es así que los gobiernos fijan, por ejemplo normas sobre el control del medio ambiente, o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que

además alteran a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes, permitiendo formular estrategias de respuesta por parte de aquellas. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concentrar con los influyentes grupos de interés político y económico.

2) Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para las empresas que lo adquieren, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Un agravante al caso anterior es si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse verticalmente.

Algunas de características que vuelven poderosos a un grupo de proveedores son:

- Una sólida concentración por parte de éstos en relación al sector industrial al que venden.
- Que no se encuentren obligados a competir con productos sustitutos.
- Que la empresa no constituye un cliente importante para el grupo de proveedores.
- Que el proveedor ofrezca un producto fundamental para la empresa.
- Altos costos por cambio de proveedores.

3) Rivalidad entre competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La intensidad de esta fuerza depende de la interacción de alguno de los siguientes factores:

- Gran número de competidores e igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector.

- Fuerte barreras de salidas.
- Incrementos importantes de la capacidad.

INTERACCIÓN DE LAS BARRERAS DE INGRESO Y SALIDA

		Barreras de Salidas	
		Bajas	Alta
Barreras De Ingreso	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Alta	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Como se visualiza en el cuadro anterior la interacción de las barreras conforman un punto importante al momento del análisis del sector industrial

4) Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos, el producto no este muy bien diferenciado o sea de muy bajo costo para el cliente. Esto conlleva a que los competidores compitan entre ellos.

A mayor organización de los compradores mayor serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación será aún más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Las circunstancias que vuelven poderosos a los compradores pueden llegar a ser el reflejo de las anteriormente descritas para los proveedores.

5) Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Estos productos colocan un tope sobre los precios provocando un freno en la rentabilidad potencial del sector.

Porter plantea que una vez que la empresa diagnostica las cinco fuerzas competitivas y las causas que las generan está en condiciones de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete.

2.3 REGULACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Posturas del Estado frente a la regulación de la actividad económica y la estrategia competitiva de la empresa.

La empresa definirá sus posibilidades en un sector industrial enfrentando a diversos agentes. El Estado constituye un actor de suma importancia, en muchas situaciones las restricciones o posibilidades que la empresa va a poder tener para su desarrollo van a estar dadas por la política estatal.

Existen dos posturas ideológicas frente al tema de la intervención Estatal en la actividad económica: posición Intervencionista y posición Liberal.

Los autores que defienden la teoría del intervencionismo se oponen a la teoría clásica donde la mano invisible del mercado soluciona los desequilibrios que puedan suscitarse en el mismo. Entre las razones que desarrolla esta teoría de la intervención del estado encontramos: redistribuir la riqueza, promoción de estrategias de desarrollo en los países, evitar que aquellos agentes que posean mayor poder dominen y se impongan en el mercado.

Por otro lado tenemos la escuela liberal, ésta considera que la intervención debería ser la menos posible y solamente en aquellos casos en los cuales la mano invisible no lo soluciona.

Entienden que el mercado funciona libremente y que los desequilibrios son de corto plazo por la existencia de “la mano invisible”, consideran que la asignación de recursos se da en forma óptima por el propio mercado.

Entre los autores que pertenecen a la corriente liberal encontramos a Dornbusch, Fischer y Schmalensee quienes en su libro “Macroeconomía” sostienen que frente a la existencia de ciertos fallos excepcionales del mercado es necesaria la intervención del Estado.

Fallos del mercado

“Los precios constituyen el mecanismo central de asignación en una economía de mercado.” Es así que dirigen las elecciones de los consumidores frente a la gran variedad de bienes que se le presentan, en relación a la demanda los precios competitivos muestran como valoran los consumidores una unidad adicional de los bienes. En cuanto a la producción reflejan el costo marginal que tiene una unidad adicional de los bienes para la sociedad en su conjunto y para los productores.

Cuando los precios no reflejen la valoración marginal de los consumidores o el costo marginal de una unidad adicional de los productos, estamos frente a un fallo en el mercado el cual da lugar a una asignación ineficiente de los recursos.

Las tres situaciones que define este autor como fallos del mercado son las siguientes:

El poder del monopolio

El caso extremo de la competencia imperfecta es el monopolio, en este mercado solo existe un vendedor, hay barreras de entradas y el producto es no diferenciado.

El poder del monopolio lleva a restringir la producción ya que los vendedores obtienen más beneficios elevando los precios por encima de los precios competitivos, como

consecuencia se produce una pérdida social al crear una brecha entre el costo marginal de producción y el valor de una unidad adicional para el consumidor.

“Una industria es un *monopolio natural* si el nivel de producción, cualquiera que sea éste, puede ser producido de una forma más barata por una empresa que por dos o más.” Debido a las economías de escala algunas industrias son monopolios naturales.

El monopolio natural constituye una de las razones por las cuales surge el monopolio.

Existen otras razones las cuales podemos identificar como:

- Recursos esenciales, el control de un recurso escaso y esencial (como ser materia prima, conocimiento) conforman para posibles competidores una rígida barrera de entrada al sector.
- Política gubernamental, el estado puede limitar la entrada de nuevas empresas.

Estas tres razones por las cuales existen los monopolios pueden darse en forma conjunta.

Las externalidades

El estado a través de la regulación social enfrenta diversas externalidades, éstas surgen cuando algunas actividades relacionadas con la producción o consumo imponen costos o beneficios a otros agentes del mercado no involucrados directamente, el ejemplo más evidente es el de la contaminación. Las externalidades “constituyen un argumento económico a favor de la regulación de la contaminación, de la limitación del uso del suelo, del control de la radio y de la televisión y de otros programas.”

Hay externalidades positivas y negativas. Son positivas cuando un actor social realiza una acción la cual modifica el medio ambiente generando una repercusión secundaria favorable sobre los demás agentes del mercado. Es negativa cuando ésta repercusión es desfavorable hacia los demás pero provocando para sí mismo un beneficio.

La información imperfecta

La falta de información puede llevar a las empresas y consumidores a tomar dediciones equivocadas o enfrentarse a situaciones riesgosa. Contar con una completa y adecuada información implica altos costos para las economías domésticas y las empresas.

Una forma de regulación social del estado es poder recoger y difundir la información.

Joseph E. Stiglitz expone en su obra “La economía del sector público” que la economía es eficiente en el sentido de eficiencia de Pareto, salvo en ciertas condiciones que son denominadas fallos del mercado. Los mismos permiten justificar la intervención del Estado.

La eficiencia en el sentido de Pareto es una definición tomada frecuentemente por los economistas. El concepto de eficiencia de Pareto es aquella situación en la cual se cumple que no es posible beneficiar a más elementos de un sistema sin perjudicar a otros, se basa en criterios de utilidad.

Stiglitz al igual que Dornbusch, Fischer y Schmalensee considera fallos del mercado a las externalidades, la información imperfecta y fallo de la competencia (poder del monopolio). Además agrega tres fallos:

Bienes Públicos

Son aquellos que no son proporcionados por el mercado o bien que éste los proporciona en forma insuficiente y por tal motivo justifican la intervención estatal.

Los bienes públicos puros tiene dos características: es imposible impedir que las personas disfruten de esto y por otro lado no tiene un costo adicional que una persona más disfrute de esos bienes.

Mercados Incompletos

Ocurre cuando el mercado privado no proporciona un bien o servicio aún cuando el costo de suministrarlo sea inferior al precio que los consumidores pagarían por ellos.

Ejemplo de áreas que justifican la intervención del Estado son mercados de seguros y de préstamos.

En otros casos la intervención es a través de un rol coordinador del Estado cuando los bienes o servicios suministrados por distintos mercados son útiles a los consumidores si son presentados en forma complementaria, ya que éstos bienes ofrecidos individualmente no serían de interés para el consumidor.

Inflación, paros y desequilibrios

Estas situaciones generadas en el mercado representan un indicador cierto de la existencia de disfuncionalidades en el mercado.

Distribución de la renta y bienes preferentes

Las seis razones nombradas anteriormente como fallos interrumpen que la economía sea eficiente si no interviene el Estado, pero aún si el mercado fuese eficiente es posible que existan dos motivos más para la intervención estatal: la distribución de la renta y los bienes preferentes.

Los mercados pueden ser competitivos y sin embargo no tener distribuciones adecuadas de la renta, una de las actividades más importantes del Estado es redistribuir ésta, objetivo expreso de múltiples programas sociales.

La segunda justificación de intervención son los bienes preferentes. Se denominan bienes preferentes a los que el Estado obliga a consumir, por ejemplo la educación elemental. Hay situaciones donde aún el consumidor teniendo la información adecuada no decide por lo más favorable, por ejemplo el consumo de tabaco.

La intervención del Estado decidiendo la mejor opción de consumo para los ciudadanos suele llamarse paternalismo

Los principios que derivan en la intervención estatal que propone Joseph E. Stiglitz se basan en: impulsar el desarrollo de los mercados, promover la competencia, intervenir preferiblemente mediante mecanismos de mercado y finalmente concentrar la acción estatal en unos pocos y fundamentales frentes de la sociedad para no perder eficiencia en la acción. Estos frentes son, por excelencia, aquellos en que los resultados que

producen los mercados no son los socialmente deseables. Particular mención se hace en este sentido a la producción y distribución de los bienes públicos.

CAPÍTULO 3

MARCO NORMATIVO

3.1 LEGISLACIÓN

El sector lácteo constituye una rama importante de nuestra economía, el Estado busca incentivar la producción de este sector estableciendo políticas que con el correr del paso del tiempo han definido al mismo.

El alcance de éste estudio monográfico se define desde el año 1990 hasta la actualidad, para un mayor entendimiento de la normativa vigente es necesario realizar una reseña de las normas más importante que han definido la historia del sector lácteo.

A través de la **Ley N° 9526** del 14 de diciembre de 1935 comienza una etapa fundamental del sector ya que ésta crea la Cooperativa Nacional de Productores de Leche, se institucionaliza la higienización de la leche con destino al consumo y la pasteurización. Se pronuncian normas respecto a la exportación, a la industria y a los derivados. La política aplicada se orientó al ordenamiento de la lechería y a una fuerte regulación del sector lo cual estimuló la producción.

Una nueva fase para el sector lácteo comienza con el decreto **Ley N° 15.640** sancionado el 4 de octubre de 1984, el cual prohíbe la distribución y venta de leche cruda.

Se destaca en este decreto ley el régimen de abastecimiento de leche pasteurizada en todo el territorio nacional y la creación de un órgano rector multisectorial denominado Junta Nacional de la Leche cuyo objetivo es la negociación con las empresas y prestar servicios de consultoría para la producción láctea.

En el año 1995 a través del Decreto 90/95 se reglamenta los sistemas de calidad y clasificación de la leche. Se funda el Sistema Nacional de Calidad de la Leche (S.N.C.L.) con exigencias mínimas y obligatorias para su posterior pasteurización e industrialización. Por medio del S.N.C.L. se podrán otorgar bonificaciones de precios por parte de las empresas a los productores premiando las leches de calidad superior.

Por una serie de circunstancias desfavorables en la región originadas a partir del año 1999 que afectaron a la economía uruguayo se crea el Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera *en la Ley N° 17.582* en noviembre del 2002. El destino de éste Fondo es: financiar la actividad lechera de los productores, cancelar deudas de cada productor con el Banco de La República Oriental del Uruguay y cancelar deudas que fueran contraídas por el Fondo para atender los objetivos anteriores.

El Fondo se financia a través de un impuesto creado también en esta ley que grava la venta de leche fluida tanto larga vida como pasteurizada ,sea producida en Uruguay como importada. Estará a cargo del Poder Ejecutivo la actualización o reajuste de éste impuesto.

La derogación de ésta ley se plantea en la ley N° 18.100 publicada el 7 de marzo de 2007.

La buena performance del FFAL motivó a que se creara un segundo fondo de financiamiento el cual ya no busca sólo atender los problemas de endeudamiento sino incentivar las inversiones en los establecimientos lecheros.

Éste Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera como Persona Jurídica de Derecho Público No Estatal fue creado en la *ley N° 18100*.

Dicho fondo tendrá cómo objetivo:

- “1) Financiar la actividad lechera de los productores para: aumentar la producción láctea, extender la actividad lechera; diversificar la obtención de productos lácteos; aumentar la ocupación de mano de obra en el sector y afincarse grupos familiares en el campo.
- 2) Cancelar deudas que fueron contraídas por el Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera (F.F.A.L.) creado por la Ley N° 17582 del 2 de noviembre de 2002
- 3) Crear un fondo de hasta US\$ 1.000.000 destinado a financiar el tratamiento especial para los pequeños productores de leche y las inversiones destinadas al buen manejo de los efluentes y al control de la contaminación de las fuentes de agua en los predios explotados por dichos productores, concepto éste que será determinado por la reglamentación.
- 4) Cancelar deudas que fueran contraídas para atender los objetivos anteriores.”

El Fondo será dirigido administrado y representado por medio de una Comisión Administradora Honoraria. Esta Comisión tendrá como cometidos: promover, formular y realizar los objetivos previstos en esta ley nombrados anteriormente.

Sesionará en forma ordinaria periódicamente y en forma extraordinaria cuando lo solicite el Presidente de la misma o tres de sus miembros.

En el artículo siete se determina la forma en que dicho Fondo se financia. A favor del mencionado Fondo se grava a través de una prestación pecuniaria la primera enajenación a cualquier título del litro de leche fluida, realizada por los agentes productores a una empresa industrializadora de leche (legalmente habilitada) o a cualquier tercero. También se gravan las importaciones de leche y de productos lácteos, las exportaciones de cualquier tipo de leche realizada directamente por los productores y la afectación al uso propio para manufactura o la enajenación de leche fluida en su propia producción que realicen los contribuyentes de impuesto a la renta, IRIC en el momento de sancionarse la presente ley e IRAE en la actualidad.

Se exceptúan de éste gravamen los casos de afectación al uso propio para manufactura que realicen los productores artesanales.

Son designados agentes de retención en el artículo nueve de la presente ley a: las personas físicas o jurídicas productoras remitentes de leche, quienes enajenen leche fluida de su propia producción o quienes afecten al uso propio para manufactura, en estos dos últimos casos deberán ser contribuyentes de IRAE. También son agentes de retención aquellos productores que exporten directamente su producción de leche y los importadores de leche y productos lácteos en todas sus formas.

Los productores se verán beneficiados, de acuerdo a lo establecido en el artículo diez, con una cuota parte de los recursos del Fondo que se calcula de la siguiente manera: se prorratea la venta de litros totales (por los cuales se halla pagado IMEBA) de los últimos doce meses previos a la fecha que se disponga por reglamento.

La prestación pecuniaria creada por esta ley entrará en vigencia cuando “se concrete la cancelación de los valores que se emitieron en la titularización que se realizó por efecto

del contrato de cesión firmado entre Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca con Banco ACAC (actual Credit Uruguay Banco S.A.) con fecha 18 de diciembre de 2002”.

Una vez que entre en vigencia lo establecido anteriormente se deroga la ley N° 17582.

En busca de políticas gubernamentales que acompañen el crecimiento y cambio de la producción láctea en el Uruguay en mayo de 2007 se presenta un proyecto de ley. En las disposiciones generales, el proyecto se configura como una herramienta para establecer las políticas dirigidas a la cadena de producción láctea.

Este proyecto se configura en la **Ley N° 18242**, publicada el 10 de enero de 2008

Por considerarse la producción láctea de carácter estratégico para el desarrollo agro industrial se promulga esta ley con el objetivo principal de fomentar, regular y promocionar el desarrollo de la producción láctea como cadena productiva integradora.

Es de competencia del Poder Ejecutivo con el Consejo de Ministros el establecimiento de políticas lecheras. Se define en el artículo 3 como 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 fuente 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 “

El artículo seis crea el Instituto Nacional de la Leche (INALE) como Persona Jurídica de Derecho Público no Estatal, los cometidos principales de dicho instituto serán:

- Asesoramiento al Gobierno en materia de políticas lecheras.
- Promover el relacionamiento y vinculación de los agentes que componen la cadena láctea, coordinando acciones con instituciones públicas y privadas.
- Planificar y promover aspectos tales como: desarrollo industrial e innovación tecnológica, incentivo a la producción artesanal, capacitación de los agentes vinculados al sector, producción familiar, pequeñas y medianas empresas así como también las exportaciones.

-Investigar y proponer un programa para la erradicación de la venta de leche cruda, así como un sistema de comercialización e implementar mecanismos que ayuden a la transparencia de los precios de la cadena láctea y un adecuado funcionamiento de los sistemas de pago.

El INALE estará conformado por un Consejo Ejecutivo y una Junta Asesora.

Dicho Instituto será controlado administrativamente por el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

En los capítulos tres, cuatro y cinco de la presente ley se ahonda en los objetivos del Poder Ejecutivo respecto a la producción primaria, industrial y artesanal, describiendo los lineamientos a seguir a través del Instituto Nacional de la Leche.

En los capítulos seis y siete se expone los principios generales y demás en relación al mercado interno y comercio exterior. Sobre el primero se destaca la prohibición de distribución y venta de leche cruda (artículo treinta y dos) y la garantía de inocuidad de la leche con destino al consumo humano.

Un destacado aspecto en el marco normativo es la intervención del Estado en la fijación de precios de la cadena láctea.

Con el objetivo de asegurar al productor una demanda de leche establecida a un precio fijado se crea en 1935 bajo la Ley 9526 la leche cuota. Durante setenta años prevaleció este régimen de leche cuota.

Actualmente el sector se encuentra en un momento coyuntural debido a los cambios en el mercado y la importancia de adaptar el sistema de fijación de precios a la realidad.

3.2 PRECIO DE LA LECHE

Desde el año 1935 Uruguay mantuvo un sistema de fijación de precios de la leche remitida a la industria segmentado en dos grandes áreas; los que corresponden a la producción de leche pasteurizada para el consumo interno (leche cuota) y los que corresponden a la industrialización del resto de los productos lácteos (leche industria).

El precio de la leche industria es aquel que paga la empresa industrializadora al productor por aquella leche que utiliza para la producción de diversos lácteos como ser leche en polvo, quesos y yogur.

La leche “cuota” es aquella remitida por el productor lechero a la industria con destino a ser pasteurizada y comercializada en el mercado interno, el productor se compromete anualmente a remitir un volumen determinado de leche y en contrapartida la industria le asegura la compra de la misma a un precio fijado por el Estado.

Este precio de la leche “cuota” es establecido dos veces al año, en una primera instancia en el mes de marzo en el cual el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca lo configura a través diversas variables en conjunto con paramétricas económicas brindadas por el Ministerio de Economía y Finanzas. La fijación de este precio es denominada fijación automática ya que el Estado lo toma directamente.

La situación puede variar en la segunda instancia, mes de setiembre dónde a nivel del Poder Ejecutivo pueden considerarse otras variables como factores relevantes a la hora de fijar el precio base.

Este precio es fijado desde el momento en que la leche llega a puerta de fábrica realizándose ajustes hasta llegar al precio del consumidor final.

Como se menciona anteriormente la coyuntura por la cual transita el mercado lácteo en la actualidad derivó en la sanción del decreto **129/008** en marzo de 2008, el cual estableció la “quiebra” del precio de la leche cuota, dejando sin efecto el sistema de fijación administrativo del precio al productor, liberando el precio de la leche a las reglas de la oferta y la demanda.

El precio al consumidor será fijado por el Estado en base al precio de la leche industria promedio actualizado, dato proporcionado por el M.G.A.P.

Por primera vez en la historia el precio de la leche industria es superior a la leche cuota generado por la tendencia al alza de los precios del mercado internacional. Por lo cual el régimen de administración del precio de la leche dejo de cumplir los objetivos para el cual fue creado. Esta situación sumada al hecho de que la leche fluida es un artículo considerado de primera necesidad llevó a la promulgación del decreto 129/008.

3.3 LEGISLACIÓN TRIBUTARIA VIGENTE

Los agentes que componen la cadena productiva láctea son sujetos pasivos de diversos impuestos, en esta sección se describen los principales tributos que conforman actualmente la legislación tributaria de los mismos.

IRAE

A partir de la reforma tributaria del 1° de julio del 2007 se deroga el Impuesto a la Renta de Industria y Comercio (IRIC) y el Impuesto a la Renta Agropecuaria (IRA).

La ley N° 18083 en el art.3 sustituye el título 4 del texto ordenado 1996 por un nuevo título 4 creando el Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE), reglamentado en el decreto 150/07.

En éste título se define en su art 2 las rentas comprendidas en este impuesto: “.....Constituyen rentas comprendidas,

- a) las rentas empresariales
- b) las asimiladas a rentas empresariales por la habitualidad en le enajenación de inmuebles....”.

De lo anterior y junto con la descripción realizada en el art 3 de las rentas empresariales se define claramente que los productores agrarios y las empresas industrializadoras de leche son contribuyentes de IRAE.

Se define una tasa de IRAE del 25% sobre la renta neta fiscal según lo dispuesto en el art.15.

Luego de la reforma tributaria las rentas agropecuarias tributan perceptivamente este impuesto cuando:

- El sujeto pasivo sea una sociedad anónima
- El contribuyente que posea una forma jurídica distinta a una sociedad anónima y el monto de sus ingresos genere rentas agropecuarias que superen 2.000.000 UI.
- Los contribuyentes mencionados en el punto anterior realicen su explotación ¹“en predios cuya superficie al inicio del ejercicio exceda el equivalente a las 1.500

¹ Art 9 inciso c Decreto 150-07

hectáreas de Índice Coneat 100. Este límite se reducirá a 1250 hectáreas para los ejercicios iniciados a partir del 1-º de julio de 2009.”

- Art 9 inciso d del Decreto 150/007: “Las empresas que realicen a la vez actividades agropecuaria e industriales, cuando el producto total o parcial de la actividad agropecuaria constituya insumo de la industrial, siempre que los ingresos de la actividad industrial superen el 75% del total de los ingresos.”

Los contribuyentes que desarrollen al mismo tiempo actividades agropecuarias e industriales y no estén perceptivamente incluidos en el IRAE por lo dispuesto en el punto anterior deberán:

- a) Liquidar obligatoriamente IRAE por las rentas derivadas de las actividades agropecuarias e industriales, cuando el producto total o parcial de la actividad agropecuaria constituya insumo de la industrial.
- b) Podrán optar por tributar IRAE o IMEBA por las restantes actividades agropecuarias.

IMEBA

En caso que el productor agropecuario no tenga sus rentas gravadas perceptivamente por el IRAE puede optar por tributar IMEBA. Este impuesto está regulado en el Título 9 del Texto Ordenado 1996 (con modificación establecidas en la Ley N° 18083) reglamentado en el Decreto 208/007.

El Impuesto Específico a los Bienes Agropecuarios (IMEBA) grava:

- 1) la primera enajenación a cualquier título realizada por los productores agropecuarios a contribuyentes de IRAE, Organismos Estatales, Administraciones Municipales.
- 2) las exportaciones realizadas por los productores agropecuarios
- 3) las importaciones realizadas por contribuyentes de IRAE, Organismos Estatales, Administraciones Municipales.

El impuesto grava la enajenación, importación y exportación descriptas anteriormente de los siguientes bienes:

- A) Lanas y cueros ovinos y bovinos.

- B) Ganado bovino y ovino.
- C) Ganado suino.
- D) Cereales y oleaginosos.
- E) Leche.
- F) Productos derivados de la avicultura.
- G) Productos derivados de la apicultura.
- H) Productos derivados de la cunicultura.
- I) Flores y semillas.
- J) Productos hortícolas y frutícolas.
- K) Productos cítricos.
- L) Productos derivados de la ranicultura, helicultura, cría de ñandú, cría de nutrias y similares.
- M) Otros productos agropecuarios que determine el Poder Ejecutivo.

IVA

El impuesto al Valor Agregado (IVA) se encuentra regulado en el Título 10 del texto Ordenado 1996 (con modificaciones establecidas en la Ley N° 18083).

El IVA gravará “la circulación interna de bienes, la prestación de servicios dentro del territorio nacional, la introducción de bienes al país...”²

Por lo dispuesto en el art. 6 serán contribuyentes de éste impuesto todos aquellos sujetos pasivos que tributen IRAE por lo establecido en el art. 3 del título 4 con excepción “...de los que hallan ejercido la opción de tributar el Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios...”

Con referencia a éste impuesto el título 10 en el artículo 19 dice” Exonérese: Las enajenaciones de.... Leche pasteurizada y ultrapasteurizada, vitaminizada, descremada y en polvo, excepto las saborizadas y la larga vida en multilaminado de cartón, aluminio y polietileno.”

² Art. 1 Título 10 Texto Ordenado 1996

En los casos que los ingresos por ventas de leche sean exentos, el IVA compras asociado se configura como un costo para la empresa por no poder ser deducido.

La reglamentación define a las exportaciones de leche y sus derivados gravadas a tasa cero, lo cual implica que el IVA compra de los gastos incurridos asociados a la venta al exterior se estaría recuperando.

Los restantes bienes derivados de la leche que no están especificados como exonerados están gravados a la tasa básica, actualmente establecida en un 22%.

En cuanto al transporte de leche el mismo se encuentra gravado a tasa mínima, actualmente 14%, de acuerdo a lo definido en el art. 18 del presente Título.

IMPUESTO AL PATRIMONIO

El Impuesto al Patrimonio (IPAT) está regulado en el Título 14 del Texto Ordenado de 1996, con las modificaciones introducidas por la Ley N° 18083 y reglamentado por el decreto 600/988.

Son sujetos pasivos del IPAT aquellos sujetos pasivos de IRAE, esto se deduce del art. 1, inciso b “... Quienes obtengas rentas comprendidas en el art. 3 del Título 4 del T.O. 1996...” con determinadas excepciones, entre ellas; los que realicen actividades agropecuarias y ejerzan la opción de tributar IMEBA.

CAPÍTULO 4

CONDICIONES MACROECONÓMICAS

4.1 CONDICIONES MACROECONÓMICAS QUE ORIGINARON LA CREACIÓN DEL F.F.A.L.

A partir del año 1999 el sector lácteo uruguayo comenzó un período de deterioro y posterior estancamiento. Como consecuencia de una serie de circunstancias que se desarrollan a continuación se produce un incremento del endeudamiento sectorial.

A principios del año 1999 Brasil entra en una crisis económica que tiene como resultado la devaluación, conjuntamente se reestructura su sector lácteo dejando de ser un país importador para transformarse en un país productor.

Siendo este país el principal destino de las exportaciones de productos lácteos uruguayos y presentándose la situación anteriormente descrita, la industria uruguaya comienza a tener problemas para ingresar al mercado brasileño.

En este escenario los productores comienzan a verse perjudicados ya que empieza a descender el precio de los productos lácteos abonados a los mismos.

La pérdida de mercados en el exterior provocó desempleo no sólo de la mano de obra sino de factores productivos, dichas pérdidas generaron menores ingresos tributarios colaborando en un mayor déficit fiscal.

La producción de leche basada en el sistema pastoril se encontró notoriamente desfavorecida con las condiciones climáticas (fuerte sequía) que azotaron al país a comienzos del segundo semestre del año 1999 e inicios del año 2000.

La reducida producción con destino al mercado interno y la pérdida del mercado brasileño lejos de llevar a un incremento del precio de la leche provocaron una fuerte caída del mismo.

En el 2001 las relaciones comerciales con el mercado brasilero se deterioran mas aún cuando Brasil adopta medidas proteccionistas, aplicando derechos antidumping a las exportaciones de leche en polvo de Uruguay, restringiendo cada vez más la entrada al mencionado mercado.

También en este año aparece la aftosa afectando al 5% de los establecimientos lecheros e impidiendo la exportación de vaquillonas en pie.

Por todo lo expuesto anteriormente el sector lechero se encontraba en graves dificultades para poder cumplir con sus obligaciones financieras y su gran volumen de deuda en dólares, la situación se agrava aún mas con la devaluación que comienza a generarse en Uruguay a mediados del año 2002.

La crisis del sistema financiero en el año 2002 afectó a los bancos que trabajaban con los productores lácteos, lo que llevó a la baja de otorgamientos de créditos y conjuntamente con la falta de garantías que contaban los productores generaba una situación de endeudamiento desenfrenada por parte del sector.

Es por todas estas razones que se crea el Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera. (F.F.A.L.) el cual buscó proveer al sector de una fuente no “tradicional” de financiamiento.

4.2 INCIDENCIA DEL TIPO DE CAMBIO Y PRECIOS DE EXPORTACIÓN

Una nueva etapa comienza a desarrollarse a partir del año 2002.

El F.F.A.L. comienza a cumplir sus cometidos y acompañado de una serie de circunstancias a nivel internacional y nacional impulsan el progreso del sector lácteo.

A nivel internacional el precio de la leche comienza a subir y con la devaluación sufrida en Uruguay a mediados de 2002 los productores comienzan a tener mayor interés por su conveniencia a exportar.

La situación del sector mejora ya que cuentan con el F.F.A.L. para cancelar sus deudas en dólares y a su vez comienzan a exportar con un tipo de cambio más favorable.

A partir del año 2004 se presenta el siguiente escenario: por un lado un nuevo atraso cambiario, con características distintas al ocurrido en el año 1999 ya que el Estado interviene a través de la oferta y la demanda en la fijación del tipo de cambio y por otro lado el precio internacional de los productos lácteos continúa ascendiendo, la acción compensatoria y conjunta de éstas dos variables más la puesta en marcha de políticas acordes permitieron desde entonces un pronunciado crecimiento del sector.

CAPÍTULO 5

SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

LÁCTEO URUGUAYO

5.1 CARACTERÍSTICAS DE LA FASE PRIMARIA

Un establecimiento lechero es una unidad productora de alimentos ubicada en el comienzo de la cadena de producción y transformación de la leche.

La fase primaria de la elaboración de la leche comienza con la reproducción del ganado conjuntamente con la generación y suministro de alimento a los mismos. Estos alimentos pueden ser proporcionados a través de pasturas o cuando el clima no los favorezca a través de forraje.

Es en la etapa de la lactancia que el ganado ingresa al tambo, tras la preparación adecuada de las instalaciones se produce el ordeño y la leche ingresa a los tanques recolectores, posteriormente es remitida a las plantas industrializadoras a través de vehículos especialmente destinados para éste fin.

Tanques de frío. Ordeñadoras. Caminería rural

Los establecimientos rurales lecheros se caracteriza por requerir importantes inversiones de capital como ser los tanques de frío y ordeñadoras eléctricas.

El pasaje de tarros a tanques de frío y recolección de la leche en cisternas aisladas significó un gran avance tecnológico para el sector. Este proceso fue denominado “proceso de generalización”³. El mismo tuvo sus comienzos en el año 1978 y tardó en afianzarse un poco más de diez años y pudo lograrse ya que fue acompañado de otro avance tecnológico que fue la electrificación rural.

El pasaje a tanques de frío mejoró las condiciones de ordeño del productor y permitió bajar los costos de recolección.

³ Ing. Agr. Alvaro Capra,
Jefe Depto Logística CONAPROLE

Fue Conaprole quien impulsó este proceso con el apoyo del M.G.A.P., adquiriendo tanques de frío que posteriormente financiaba a los productores lecheros. También colaboró con ellos en cuanto a la caminería rural.

Conaprole adquirió los tanques de frío directamente de las fábricas y en grandes cantidades de forma de abatir costos. Estos tanques eran otorgados y financiados a los productores a través de una cuota cuyo monto era similar a la bonificación que recibían los mismos por remitir la leche fría y con mayor calidad bacteriológica.

A partir de este proceso de generalización Conaprole exige a todo tambo nuevo que se incorpore al sistema la utilización de tanques de frío.

El pasaje a la recolección en granel fue paulatino e incluso se mantuvo la recolección en tarros mientras se iba afianzando el nuevo sistema.

Otro avance de importancia para el desarrollo del sector lácteo fue la construcción y mantenimiento de la caminería rural. Permitiendo un mejor y rápido acceso a los establecimientos lecheros.

Algunas administraciones municipales de los departamentos que conforman la cuenca lechera han fomentado y colaborado para dicho desarrollo.

La intendencia Municipal de San José conjuntamente con Conaprole y la Asociación Nacional de Productores de Leche firmaron un convenio en el año 2005 a través del cual la Intendencia otorga la infraestructura vial, los materiales y la asistencia técnica para la realización de tales tareas. Por otro lado era de cargo de los productores beneficiados (todos remitentes a Conaprole) el gasto de combustible y horas extras del personal que desempeñó dicha labor.

Otro claro ejemplo del apoyo brindado por las Intendencias es el caso de la Comuna de Florida. La Intendencia Municipal de Florida, mediante diversos convenios con la Sociedad de Productores de Leche de dicho departamento y con otras instituciones públicas y privadas como M.G.A.P., Plan Agropecuario, Instituto Nacional de Colonización y el B.I.D., entre otros han trabajado en construcción y mantenimiento de caminería rural.

El apoyo al sector lácteo se inició con la ejecución de los Programas de Infraestructura para Empresas Lecheras "Cuenca Lechera I" y Cuenca Lechera II". Estos programas se refirieron a inversiones tanto en electrificación como en caminería rural en la región litoral oeste y centro del país y en aquellos departamentos que prometían un desarrollo de la actividad lechera. Esta colaboración al sector continúa a través de Dirección de Proyectos de Desarrollo (DI.PRO.DE.).

Otro aspecto indispensable para la producción de leche hoy en día es que la red de electrificación alcance a todos los tambos y de esta forma los mismos puedan cumplir con las condiciones necesarias que requiere la incorporación de nueva tecnología como es el caso de las máquinas de ordeño eléctrico. La incorporación de las mismas le proporcionó al tambo mayor higiene en la extracción de la leche y una mayor rapidez en el ordeño.

Sistemas de Gestión de Calidad

En la década de los años noventa una fuerte tendencia mundial originó en el Uruguay la regulación gubernamental de la leche como producto homogenizado, valorizando y garantizando la calidad e inocuidad de la misma.

Los mercados internacionales cada vez más se interesan por la calidad a nivel de los establecimientos lecheros. Es así que países líderes en la producción lechera como ser Nueva Zelanda, Australia y Canadá han incorporado desde hace algunos años un sistema de gestión de la calidad a nivel de establecimientos lecheros.

Estos mercados se interesan no sólo por el proceso de industrialización de la leche sino que hacen hincapié en tener conocimiento respecto a: como se produce en el predio, medidas asumidas para mantener la inocuidad de la materia prima, si el proceso de producción no perjudica al medio ambiente así como la utilización de recursos descartables

Todas estas exigencias de los mercados se transforman en condiciones necesarias para el comercio internacional, llevando incluso a perjudicar a las exportaciones en caso de incumplimiento de las mismas.

Uruguay no estando ajeno a esta realidad en el año 2002 inició con la asistencia financiera de Servicios Agropecuarios del M.G.A.P. conjuntamente con Conaprole y Plan Agropecuario, el “Programa Tambo Seguro”. Este programa fue difundido a través de un Convenio entre M.G.A.P. y la Corporación Nacional para el Desarrollo.

El Programa Tambo Seguro es un sistema de gestión de calidad en tambos enfocado a los procesos de cosecha y conservación de la leche.

Un sistema de gestión de calidad coordina medidas y acciones cuyo objetivo final es mantener el control sobre los procesos. Tambo Seguro se adecuó a la realidad productiva de nuestro país contemplando los factores que inciden en la calidad e inocuidad de la leche en los procesos de producción y recolección.

La implementación de este programa reveló que las características de los establecimientos lecheros uruguayos permiten la aplicación de un sistema de gestión de calidad de la leche, permitiendo así responder de forma inmediata a las exigencias de seguridad de los productos lácteos que demanden los clientes locales y del exterior.

5.2 REMISIÓN DE LECHE

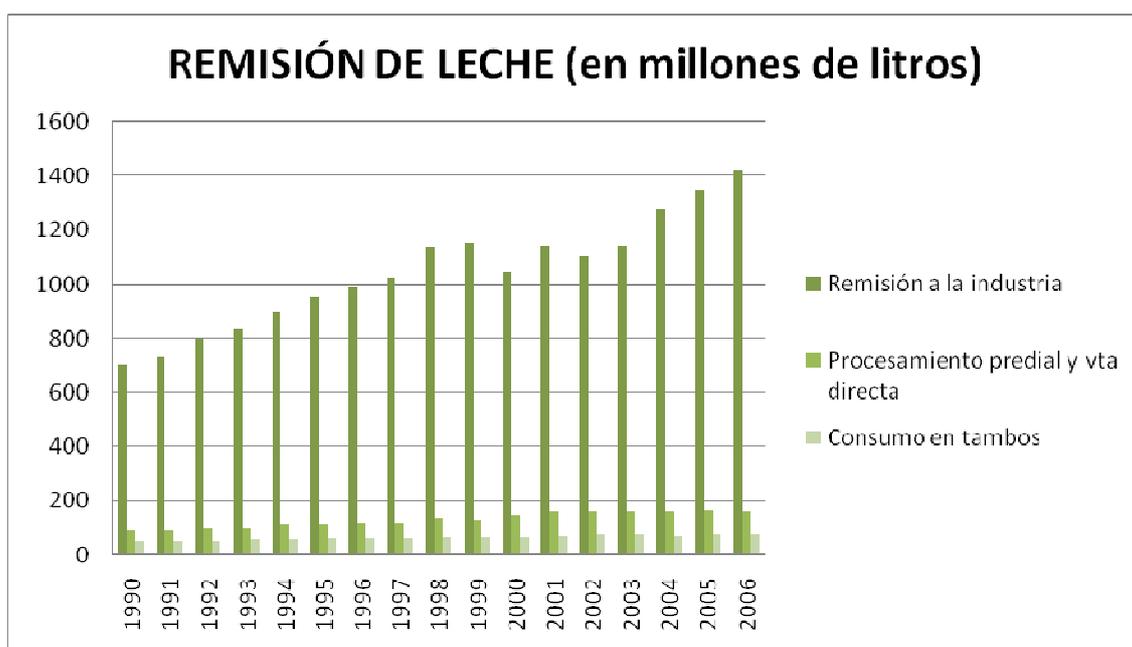
La remisión de leche desde el tambo a las plantas industriales ha transcurrido por diferentes etapas en los últimos quince años.

La producción de leche ha crecido de forma prácticamente interrumpida. Entre 1990 y 1999 la tasa de crecimiento promedio de la remisión fue de un 5.5% acumulativa anual, en el 2000 tuvo una caída, en el 2001 un fuerte crecimiento y en el 2002 volvió a caer. El descenso en la producción fue producto entre otras variables de una fuerte sequía.

Acorde a las cifras proporcionadas por O.P.Y.P.A. (cifras preliminares) la remisión de leche a plantas pasteurizadoras en el año 2008 alcanza los 1443 millones de litros, lo que significaría un incremento del 17% anual.

REMISIÓN DE LECHE A PLANTAS INDUSTRIALIZADORAS
(en millones de litros por año)

Año	Lechería Comercial			Subtotal Lechería comercial	Otros Consumos	Total	Variación Anual	Leche captada por la industria
	Remisión	Procesamiento predial y venta directa	Consumo en tambos					
1990	707	91	52	850	87	937		76,00%
1991	730	90	55	875	87	962	2,70%	76,00%
1992	798	99	56	954	87	1041	8,20%	77,00%
1993	836	101	58	996	86	1082	3,90%	77,00%
1994	898	112	60	1070	85	1155	6,70%	78,00%
1995	953	114	65	1132	85	1217	5,40%	78,00%
1996	996	120	64	1179	84	1263	3,80%	79,00%
1997	1027	124	64	1215	84	1299	2,90%	79,00%
1998	1138	138	66	1341	82	1424	9,60%	80,00%
1999	1152	132	68	1353	81	1434	0,80%	80,00%
2000	1047	150	70	1267	74	1341	-6,50%	78,00%
2001	1145	161	73	1379	82	1460	8,90%	78,00%
2002	1109	164	78	1352	80	1431	-2,00%	78,00%
2003	1144	162	76	1382	80	1462	2,10%	78,00%
2004	1277	163	74	1514	78	1592	8,90%	80,00%
2005	1352	166	78	1596	78	1674	5,10%	81,00%
2006	1420	164	78	1662	79	1741	4,00%	82,00%
2007	1268							
2008	1443							



El incremento de la producción de leche está acompañado de una fuerte productividad en el sector.

5.3 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Se define productividad como la relación entre la producción obtenida por una determinada unidad productora (litros de leche remitidos por los tambos) y los recursos empleados para su obtención durante un período determinado. En este caso estos recursos están representados por cambios técnicos en los establecimientos lecheros, por crecimiento en la superficie de praderas mejoradas, mejores complementos alimenticios, mayor participación de vacas de ordeñes en los rodeos y de incentivos económicos.

Los indicadores de productividad citados a continuación provienen de informes de O.P.Y.P.A. Y D.I.E.A., departamentos pertenecientes al M.G.A.P. En la entrevista realizada al Director del D.I.E.A., Ingeniero Agrónomo Alfredo Hernández, reveló la importancia de buscar indicadores certeros en el sector lechero, ya que éstos conforman un ícono indispensable para la formulación de políticas adecuadas.

De los cuadros expuestos a continuación surgen como indicadores principales: número de productores, número de remitentes a la industria, volumen de producción, capacidad industrial de procesamiento de la leche.

En el primer cuadro se refiere a vacas masas a la suma de las vacas en ordeño y las vacas secas. Las últimas son las vacas que se encuentran en el período (setenta días) antes del parto y no se ordeñan.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE LA FASE PRIMARIA

Año	Producción por vaca En ordeño por día		Producción por vaca masa por año		Producción por hectárea en ejercicio	
	Litros	Índice	Litros	Índice	Litros	Índice
1991	10400	100	2239	100	1089	100
1992	10880	105	2306	103	1074	99
1993	11360	109	2425	108	1142	105
1994	11560	111	2593	116	1179	108
1995	12420	119	2829	126	1370	126
1996	12410	119	2873	128	1409	129
1997	12920	124	3055	136	1434	132
1998	13090	126	3088	138	1541	142
1999	14100	136	3388	151	1628	149
2000	13500	130	3318	148	1659	152
2001	13900	134	3249	145	1675	154
2002	12800	123	2980	133	1644	151
2003	13800	133	3215	144	1620	149
2004	15700	151	3598	161	1810	166
2005	16100	155	4073	182	2033	187
2006	15900	153	4078	182	2318	213

vacas masa = vacas en ordeño + vacas secas

INDICADORES

	1990/91	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Prod de leche comercial (millones de lts/año)	790	1.278	1.329	1.301	1.343	1.494	1.619	1.620	1.576
Superficie total de tambos (miles de ha)	1.063	993	1.000	1.000	980	960	891	852	874
Número de tambos totales (miles)	6,5	5,0	5,1	5,1	4,9	4,6	4,6	4,5	4,6
Predios lecheros (miles) ⁽²⁾	5,3	4,0	4,0	3,9	3,8	3,5	3,4	3,4	3,5
- Menos de 50 ha	2,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1	1,1	1,1	1,1
- De 50 a 500 ha	2,9	2,5	2,6	2,5	2,4	2,2	2,1	2,1	2,2
- Más de 500 ha	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2

Fuente: Elaborado por el MAGP-DIEA en base a información de DICOSE correspondiente al cierre de cada ejercicio (30 de junio)

REMISION	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de remitentes	3.874	3.786	3.825	3.594	3.448	3.312	3.346	3.403
Total remitido (millones de litros/año)	1.047	1.132	1.109	1.144	1.277	1.351	1.420	1.328
Volumen medio/remitente (litros/día)	740	819	794	872	1.014	1.118	1.163	1.143

CAPACIDAD INDUSTRIAL DE PROCESAMIENTO

	2000	2.001	2.002	2.003	2004	2005	2006	2007
Capacidad industrial (miles de litros/día)	6.202	6.362	6.543	6.551	6.551	6.990	6.927	7.319
Índice de capacidad (1980 = 100)	293	300	301	301	301	330	327	436

De acuerdo a los distintos indicadores se ve reflejado el incremento de la producción con algunos períodos de menores rendimientos, tal como se detalló al inicio de este capítulo.

Por otra parte el número de productores remitentes ha disminuido, sin afectar directamente la producción, ya que la tendencia es a la desaparición del pequeño productor, absorbido por los grandes establecimientos tamberos y las mejoras tecnológicas que permiten una mayor productividad.

COSTOS POR LITROS -PRECIO DE LA LECHE (cent U\$/lts)

Fecha	Costos	P.Promedio	Precio-Costo	Margen %
Febrero 2006	12,12	16,82	4,7	28%
Agosto 2006	12,97	17,37	4,41	25%
Febrero 2007	13,35	17	3,65	21%
Agosto 2007	15,45	27,64	12,19	44%
Febrero 2008	19,49	38,92	19,42	50%
Agosto 2008	23,22	37,31	14,09	38%
Octubre 2008 (*)	23,22	23,81	0,59	2%
Var Ago /08-Ago /07	50%	35%	16%	-14%

(*) Dato Preliminar
Fuente OPYPA

Según el modelo de OPYPA el costo de la leche, expresado en dólares, tiene una tendencia ascendente por la suba de los insumos necesarios para la producción, tal como se observa en el cuadro anterior.

5.4 REGIONES LECHERAS

Con el fin de abastecer las necesidades de consumo de Montevideo, (principal mercado consumidor interno) y aprovechando las riquezas del suelo (factor fundamental en la cría de ganado bajo un sistema pastoril) se desarrollaron dos cuencas lecheras.

La Cuenca lechera Sur comprende los departamentos de Canelones, San José, Florida y Montevideo, representando más del 60% del total de la leche producida en el país. Maldonado, Durazno, Lavalleja y Flores también pertenecen a la Cuenca Sur, pero su remisión de leche no es significativamente material (aproximadamente un 8% del total).

La Cuenca Lechera Litoral Oeste se desarrolló con posterioridad a la Cuenca Sur y abarca los departamentos de Colonia, Soriano, Río Negro y Paysandú.

El desarrollo de éstas áreas agro económicas dedicadas a la lechería fue favorecido a través de políticas gubernamentales que fomentaron entre otros una adecuada caminería rural para el traslado apropiado de la leche a las plantas industrializadoras.

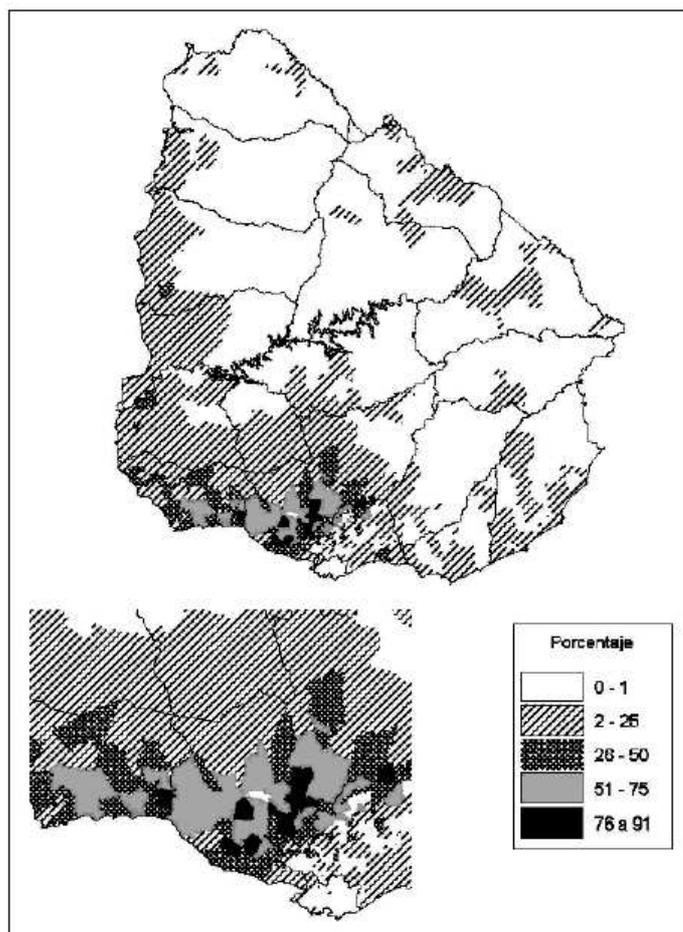
Actualmente se comienza a incursionar en zonas no reconocidas tradicionalmente como de explotación lechera, tal es el caso del Departamento de Rocha, confirmando la tendencia a la desaparición de las originales “Cuencas” dado que básicamente no existen áreas cuya producción confluya en forma exclusiva hacia un mismo punto, hecho que deriva de las diversas plantas industriales instaladas en diferentes regiones del territorio uruguayo y la facilidad del transporte de la leche como materia prima a las mismas.

El último censo agropecuario realizado por el M.G.A.P. en el año 2000 reveló un incremento del 59% en las superficies de las regiones lecheras como consecuencia de la fuerte expansión del rubro. Los departamentos que concentran la producción lechera son: Canelones, Florida, Colonia, San José, Río Negro, Soriano y Paysandú. Los cuatro primeros reúnen el 72% del total de la producción de leche en el país

Producción de leche por departamentos

Departamento	Censo año 2000 Prod Leche (mil lts)	Acumulado %
San José	312926	23,86%
Florida	267058	20,37%
Colonia	261373	19,93%
Canelones	105074	8,01%
Río Negro	89474	6,82%
Soriano	89203	6,80%
Paysandú	55126	4,20%
Flores	24539	1,87%
Rocha	16839	1,28%
Maldonado	16110	1,23%
Salto	15613	1,19%
Cerro Largo	14897	1,14%
Rivera	9399	0,72%
Durazno	8980	0,68%
Lavalleja	8602	0,66%
Tacuarembó	7033	0,54%
Artigas	5165	0,39%
Treinta y Tres	3551	0,27%
Montevideo	389	0,03%
Total	1311351	100

Mapa 3. Superficie destinada a la lechería en el año 2000 (*).



Fuente: Elaborado por MIGAP-DIEA, con base en el Censo General Agropecuario 2000.
(* Como porcentaje de la superficie total censada en cada Área de Enumeración.

El mapa muestra las zonas donde se encuentra la mayor concentración de superficie destinada a la lechería expresado en términos de porcentaje con respecto al total.

5.5 SECTOR LÁCTEO INDUSTRIAL. COMPOSICIÓN

Principales industrias lácteas

Uruguay presenta un mercado interno fragmentado en cuanto a las industrias que elaboran productos lácteos.

La mayoría de éstas industrias se encuentran ubicadas al sur del Río Negro.

Las industrias que comercializan leche fluida en el mercado son:

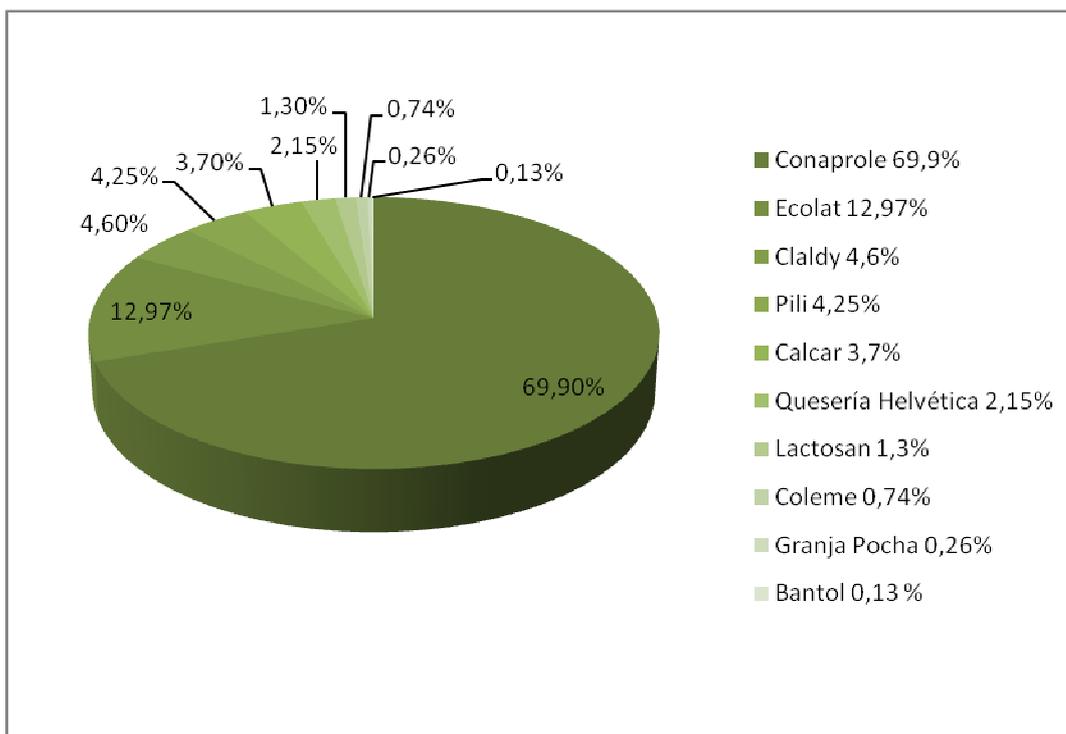
INDUSTRIA	UBICACIÓN
Conaprole	Mercedes, SanJosé, Montevideo, Florida, Canelones, Rivera y Maldonado
Coleme	Melo, Cerro Largo
Calcar	Carmelo, Colonia
Ecolat Uruguay SA	Nueva Helvecia, Colonia
Bantol	Tarariras, Colonia
Granja Pocha	Colonia
Pili	Paysandú
Lactosan Uruguay SA	San José
Quesería Helvética	Soriano

El total de litros remitidos a la industria asciende a 1443 millones de litros en el año 2008 según informe de O.P.Y.P.A.

El mercado interno ha sufrido algunos cambios en los últimos años en cuanto a su composición, en un principio predominaban las cooperativas pero estas fueron dando paso a la formación de sociedades anónimas y hoy en día la mayor parte de las industrias son de éste tipo de sociedad.

El siguiente cuadro nos muestra la distribución del total de leche remitida a las plantas industriales en el período 2004-2005

PLANTA INDUSTRIAL	
Conaprole	69,90%
Ecolat	12,97%
Claldy	4,60%
Pili	4,25%
Calcar	3,70%
Quesería Helvética	2,15%
Lactosan	1,30%
Coleme	0,74%
Granja Pocha	0,26%
Bantol	0,13%
	<hr/> 100,00%



CARACTERÍSTICAS DE LAS PRINCIPALES INDUSTRIAS LECHERAS

BANTOL

A través de la adquisición del total de la planta procesadora de productos lácteos Caprolet comienza su actividad industrial en setiembre del 2004.

Es una industria cuyos productos son de tipo artesanal ya que quienes remiten a la planta son pequeños productores de las proximidades de Tarariras, zona en la cual esta ubicada la misma (en el corazón de la cuenca lechera del país). En la actualidad la cantidad de productores remitentes asciende a sesenta. La planta posee una capacidad máxima de procesamiento cercana a los 140 mil litros por día.

Bantol ofrece al mercado la existencia de tres marcas que diferencia notoriamente al público que están dirigidas. Por un lado proporcionan productor dirigidos al consumo familiar y relacionados a la alimentación saludable y al deporte, estos productos se ofrecen bajo la marca Naturissima. En dicha marca encontramos: leche, mozzarella, crema de leche y magretto.

A través de la marca Hernandarias, Bantol presenta gran variedad de quesos cuya característica es la calidad artesanal la cual se encuentra dirigida al público masculino. Por último proporcionan una marca orientada a todo público bajo el nombre de Lactar.

Su producción total se divide en dos mercados, el interno que representa un 40% de su producción total y el mercado exterior que representa un 60%. Los países que tienen como destino la venta al exterior son: Brasil, Venezuela, Rusia, México y Países Árabes.

COLEME

En el año 1932 se funda en el departamento de Cerro Largo en la ciudad de Melo, la cooperativa COLEME.

En el año 1981 sufre un gran endeudamiento como consecuencia de la construcción de la actual planta industrial, para la cual no pudo contar con un desarrollo suficiente de la cuenca que le permitiera enfrentar tal endeudamiento. En 1993 se firma un convenio con Conaprole en el cual ésta última cooperativa le brinda la materia prima suficiente para que COLEME pudiera producir a capacidad máxima y así salir de la crisis.

La remisión anual de leche a la planta procesadora asciende en la actualidad a 10 millones de litros los cuales son proporcionados por setenta productores.

Esta cooperativa se caracteriza por la heterogeneidad de sus socios cooperativistas en cuanto a la magnitud de leche remitida.

En la actualidad el único producto que ofrece la cooperativa es la leche fluída el que es comercializado a las localidades de Cerro Chato, Santa Clara y a todo el departamento de Cerro Largo bajo el nombre de Coleme-Conaprole.

LACTOSAN URUGUAY

Lactosan Uruguay pertenece al grupo europeo Lactosan Sanovo Holding y es filial de Lactosan Dinamarca actuando en el MERCOSUR desde 1991.

La empresa se encuentra ubicada en el departamento de San José, en la ciudad de Libertad cuenta con una planta procesadora de alta tecnología donde elabora su producto principal que es el queso en polvo.

Lactosan abastece al mercado nacional e internacional a través de dos marcas: Lactosan y Silvana.

Bajo la marca Silvana brinda productos tales como, leche pasteurizada (entera y descremada), manteca, dulce de leche y quesos de distinta texturas.

La marca Lactosan comercializa como principal producto, el queso en polvo cuyo destino principal es la exportación. Dicho producto cuenta con destacadas ventajas en relación al queso fresco como ser, vida útil mayor a un año y no tienen necesidad de refrigeración, lo que le permiten ser un producto ideal y conveniente para la exportación

QUESERÍA HELVÉTICA

Es una sociedad anónima que fue creada en 1959 y se encuentra ubicada en la localidad de Cardona en el departamento de Soriano.

En el año 2006 comienza a dedicarse por completo a la industrialización dejando la venta de leche pasteurizada.

Dentro de los productos que elabora encontramos: mantequilla, yogures, crema de leche pasteurizada, bebidas lácteas, dulce de leche y quesos varios.

Cuenta con distintas marcas como ser “Milky”, “Helvética” y “El Trébol” que son exportadas a Brasil, Argentina, Paraguay, Venezuela, Perú, EEUU, Rusia y países Asiáticos.

CALCAR

En 1956 fue fundada la industria láctea CALCAR la cual adquiere forma de cooperativa y se mantiene en la actualidad.

En el año 2006-2007 el promedio de leche remitida a planta alcanzó los 146 mil litros diarios proporcionados por ciento cuarenta productores.

Cuenta con una línea de pasteurización y estandarización para productos fluidos y otra para quesos, lo que conlleva a que la capacidad diaria de pasteurización y estandarización llegue a los 200 mil litros aproximadamente.

Cinco productores electos conforman el directorio de la empresa, el cual se reúne semanalmente para determinar junto con la gerencia las políticas a seguir en la cooperativa.

El principal destino de los productos es el mercado exterior ya que el 90% de su producción es exportada, en la actualidad a: Estados Unidos, México, Brasil, Venezuela, Chile, Argentina y al mercado asiático.

PILI S.A.

Fue fundada en Paysandú en 1962 por Homero Nolla, tres generaciones han trabajado en ella y hoy en día se constituye como una de las más importantes de Uruguay.

Recibe anualmente 53 millones de litros de leche destinando el 85% a la elaboración y exportación de quesos.

PILI exporta a varios países entre los cuales encontramos a México, Venezuela, Chile, EEUU, Argentina, Perú, Rusia, Corea, Macedonia, China, Croacia y Líbano.

Tiene una capacidad máxima de producción de 240 mil litros por día.

Los productos que elabora la planta son: quesos de pasta dura, semidura y blanda, bebidas lácteas, mantequilla, yogurt, crema de leche pasteurizada y leche pasteurizada en sachet descremada, entera y vitaminizada.

CLALDY

Fue fundada el primero de agosto de 1966 por inmigrantes de la comunidad alemana y en sus inicios adquirió la modalidad de cooperativa. En la actualidad se ubica en la ruta tres a un kilómetro de Young.

Con el paso del tiempo y el desarrollo de la misma en 1978 cambio de naturaleza societaria y se transformo en sociedad anónima.

La capacidad de procesamiento asciende en la actualidad a 250 mil litros diarios y eso la posiciona en un importante lugar a nivel nacional en cuanto a volumen de leche procesada.

Los productores remitentes de leche son alrededor de noventa y se encuentran ubicados en las cercanías de la planta procesadora.

Del total de su producción el 59% lo destina a la exportación siendo México el principal comprador de quesos, aunque también exporta a EEUU, Argentina, Brasil y Venezuela.

Las exportaciones se transformaron durante veinte años en un pilar fundamental para la empresa a la cual han sostenido en tiempos de receso y crisis.

ECOLAT (EX PARMALAT)

Comienza su actividad en el año 1978, tras transitar por varios cambios de firma es adquirida en los años noventa por la multinacional Parmalat, llevando a que su nueva denominación sea Parmalat Uruguay S.A.

En el año 2004 luego de una fuerte crisis económica un grupo inversor adquiere a la empresa y la misma pasa a denominarse Ecolat S.A..

Diariamente recibe leche de aproximadamente doscientos cincuenta productores, los cuales se encuentran ubicados en diversos departamentos como ser Colonia (principalmente), Paysandú, Flores, San José, Florida, Canelones, Soriano y Río Negro.

La planta industrial se encuentra ubicada en la localidad de Nueva Helvecia y toma el segundo lugar después de Conaprole en cuanto al volumen diario de leche procesada.

Esta planta recibe diariamente de 350 a 400 mil litros de leche, alcanzando su tope máximo de aproximadamente 500 mil litros en primavera. En el año 2006 recibió 163,5 millones de litros de leche.

Como consecuencia del mal tiempo, la producción de leche descendió notoriamente en el año 2007 este hecho conjuntamente con el incremento de la demanda internacional de leche, provocó que muchas empresas prefirieran exportar a vender en el mercado

local. Éste no es el caso de ECOLAT que priorizó el mercado interno viendo disminuidas sus exportaciones en un 16.55% en dicho año

CONAPROLE

Como se mencionó en capítulos anteriores CONAPROLE se crea con la ley N° 9526 como Persona de Derecho Público no Estatal en el año 1935.

En sus inicios fue la conjunción de seis cooperativas que se fusionaron en una sola, denominada Cooperativa Nacional de Productores de Leche, nombre que conserva en la actualidad.

Tras transitar diferentes épocas y después de setenta y tres años de vida, esta institución se presenta actualmente como una de las empresas nacionales más importantes.

La cooperativa esta conformada por tres órganos: Directorio, Asamblea de Productores y Comisión Fiscal. Y si bien su constitución es de cooperativa desde el año 2000 el Estado determinó la obligatoriedad de cumplimiento de normas tal como las sociedades anónimas abiertas.

Los objetivos iniciales que la crearon fueron asegurar la continuidad de la distribución de leche pasteurizada en Montevideo y dar estabilidad al mercado de leche cruda.

Además de cumplir con estos objetivos y muchos más que se fueron delineando en la larga vida institucional, CONAPROLE se presenta hoy como la mayor empresa alimenticia del Uruguay, echo que deriva no solo de sus volúmenes de producción y venta, sino que también de la mano de obra empleada y las cadenas de valor que se generan adyacentes a la producción de lácteos.

Con el paso de los años el número de remitentes a Conaprole ha variado significativamente, por ejemplo en la década de los años 80 la cantidad de tambos que remitían alcanzaban casi los cinco mil. En la actualidad, aproximadamente remiten dos mil doscientos tambos diseminados en todo el territorio nacional.

El siguiente cuadro refleja la evolución de la cantidad de productores que remiten a Conaprole desde el año 1989 a mediados del 2003. En este período los productores disminuyeron un 50%.

CANTIDAD DE PRODUCTORES															
AÑO	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Mes															
ENE	4797	4606	4553	4467	4437	4218	3915	3687	3542	3330	3.006	2.848	2.739	2.666	2.552
FEB	4768	4601	4536	4486	4432	4201	3904	3669	3535	3317	2.993	2.835	2.724	2.669	2.550
MAR	4738	4615	4525	4498	4436	4171	3890	3657	3520	3307	2.957	2.815	2.724	2.666	2.543
ABR	4711	4604	4495	4485	4377	4169	3853	3630	3492	3286	2.931	2.795	2.706	2.660	2.530
MAY	4678	4569	4440	4456	4380	4076	3801	3607	3461	3231	2.916	2.779	2.683	2.646	2.513
JUN	4629	4544	4430	4400	4314	4040	3765	3593	3437	3186	2.909	2.764	2.665	2.632	2.493
JUL	4599	4524	4394	4389	4275	4005	3748	3551	3423	3129	2.898	2.762	2.660	2.611	2.475
AGO	4568	4503	4361	4385	4275	3976	3710	3578	3409	3089	2.858	2.761	2.654	2.598	2.449
SET	4575	4497	4359	4435	4249	3957	3680	3558	4575	3063	2.862	2.760	2.659	2.593	2.427
OCT	4583	4516	4389	4460	4244	4005	3722	3552	3373	3043	2.865	2.761	2.658	2.602	
NOV	4595	4545	4436	4470	4244	3941	3712	3560	3348	3047	2.862	2.749	2.660	2.603	
DIC	4601	4562	4449	4479	4234	3930	3711	3553	3333	3031	2.860	2.743	2.663	2.600	

Fuente: Producción Lechera y Relaciones Cooperativas. Conaprole

También existen variaciones en cuanto a la cantidad de hectáreas explotadas por los productores rurales, hace 10 años las mismas alcanzaban aproximadamente un millón frente a las ochocientas mil que existen en la actualidad.

El siguiente cuadro refleja la evolución por mes y año de leche que ha ingresado a las plantas elaboradoras.

RESUMEN MENSUAL DE INGRESO DE LECHE A PLANTAS

AÑO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
MES													
ENE	49.632	53.342	56.804	53.351	59.192	60.965	57.112	59.455	68.099	74.631	55.727	63.654	66.150
FEB	41.118	43.790	45.065	50.101	48.068	48.311	49.448	49.268	56.767	59.619	44.627	54.059	53.915
MAR	45.874	41.656	42.826	53.650	43.926	52.894	47.866	49.312	54.007	60.653	46.822	50.296	51.411
ABR	38.009	34.300	36.640	45.016	42.565	50.742	46.913	44.257	50.316	56.933	46.610	45.409	46.911
MAY	38.161	36.182	37.197	42.102	45.103	52.137	55.282	48.016	56.231	60.178	52.205	44.624	46.135
JUN	35.773	36.786	35.686	40.070	47.677	50.683	52.587	45.636	57.817	57.110	53.564	45.375	45.872
JUL	38.663	36.937	39.042	41.422	49.566	48.429	50.859	53.863	60.113	57.446	52.352	55.633	44.284
AGO	43.291	37.929	43.041	44.763	51.423	54.004	57.555	63.602	68.844	66.228	57.484	63.281	48.277
SET	46.517	47.947	53.120	54.167	59.191	64.195	66.088	69.995	76.430	75.648	63.431	70.262	60.857
OCT	57.686	61.215	66.751	67.493	73.763	75.205	77.172	81.694	86.896	88.175	78.615	80.520	74.379
NOV	59.684	64.374	70.683	66.920	72.985	76.173	75.572	78.829	80.886	77.499	78.461	77.663	73.352
DIC	58.812	61.850	63.791	63.680	67.426	68.482	67.636	71.582	77.626	64.448	69.831	75.734	68.743
	553.220	556.308	590.646	622.735	660.885	702.220	704.090	715.509	794.032	798.568	699.729	726.510	680.286
(1)	100 %	1,0056	1,0617	1,0543	1,0613	1,0625	1,0027	1,0162	1,1097	1,0057	0,8762	1,0383	0,3641
(2)	100 %	1,0056	1,0677	1,1257	1,1946	1,2693	1,2727	1,2934	1,4353	1,4435	1,2648	1,3132	0,4781

(1) Evolución del porcentaje de leche remitido a planta período a período.

(2) Evolución del porcentaje de leche remitido a planta del período respecto al año 1990.

Fuente: Producción Lechera y Relaciones Cooperativas. Conaprole

Asociando la leche remitida con la cantidad de productores observados en los cuadros anteriores, obtenemos la siguiente relación:

RELACIÓN CANTIDAD DE PRODUCTORES-VOLUMEN REMITIDO

AÑO	CANTIDAD PRODUCTORES	MILES DE LITROS	LTS.X MES POR PROD.
1989	4.654	44.697	9.628
1990	4.557	46.102	10.120
1991	4.447	46.359	10.427
1992	4.451	49.221	11.052
1993	4.325	51.895	12.019
1994	4.057	55.074	13.574
1995	3.784	58.518	15.500
1996	3.600	58.674	16.300
1997	3.439	59.626	17.339
1998	3.172	66.169	20.863
1999	2.910	66.547	22.870
2000	2.781	58.311	21.000
2001	2.683	60.543	22.565
2002	2.661	52.904	20.000

Fuente: Producción Lechera y Relaciones Cooperativas. Conaprole

Cantidad Productores: representa la cantidad promedio mensual de productores por año.

Miles de litros: expresa el volumen remitido expresado en miles de litros promedio mensual por año

Lts por mes por Productor: relación Miles de litros- Cantidad de productores, asociado a los promedios descriptos anteriormente.

Si bien las series de datos proporcionadas por Conaprole datan hasta el año 2002, la información brindada por la Gerencia de Producción Lechera y Relaciones Cooperativistas reveló que a pesar de que ha disminuido el número de hectáreas y remitentes, el volumen de leche remitida ha aumentado. En el año 2007 ingresaron a Conaprole la suma de 912 millones de litros anuales.

El ingreso de un productor como socio de esta cooperativa va de la mano con exigencias de higiene, sanidad animal, habilitación correspondiente que expide el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca al establecimiento tambero, utilización de tanques de frío y la aprobación por parte del órgano director de la cooperativa.

La recepción de leche se realiza en las ocho plantas industrializadoras localizadas en distintos puntos del país. Las mismas se encuentran en los departamentos de Montevideo, Maldonado, Canelones (San Ramón), Florida, Rivera, Soriano (Mercedes) y dos en San José.

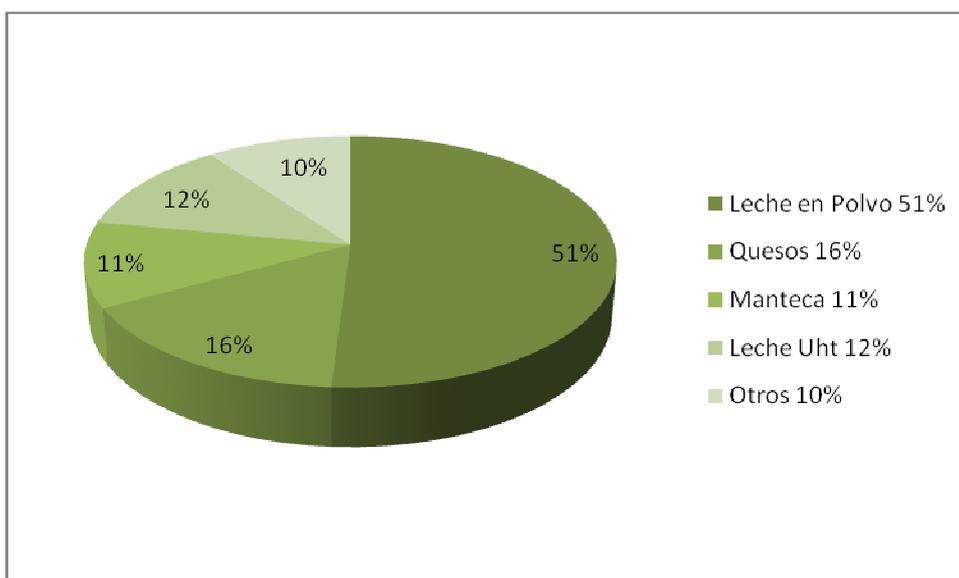
La línea de producción abarca casi trescientos productos. En el cuadro a continuación se representa el porcentaje en el total de volumen de leche procesada destinada a la línea de productos mayoritarios.

Producto	% Destinado
Leche en Polvo	46,5
Quesos	15,5
Leche de consumo	19,8
Leche UHT	7,2
Yogurt	1,7
Dulce de leche	1
Leche con sabor	1
Casínas/caseínatos	1,6

En la década de los años setenta como consecuencia de mejoras tecnológicas que derivaron en excedentes de producción, CONAPROLE comienza su etapa como empresa exportadora.

Hoy se posiciona como una de las mayores empresas exportadoras global del Uruguay ya que el 62% de su producción se destina al mercado exterior, llegando a más de cuarenta y cuatro países. La modalidad de exportación es a través de commodity donde la leche en polvo es el principal producto.

Composición de las exportaciones de Conaprole por productos



Desde sus inicios se definió como una organización comprometida socialmente y con énfasis en colaborar en la producción nacional, claros ejemplos de éstos ha sido su participación y colaboración en los proyectos de caminería rural y establecimientos de tanques de frío en los tambos.

CONAPROLE se encuentra con desafíos constantes, los más frecuentes son las negociaciones con sus empleados a través de convenios salariales, los canales de distribución en el mercado interno y los vaivenes del mercado internacional, donde se convierte en “tomador de precios” como consecuencia de que sus exportaciones, en comparación con el mercado mundial de lácteos, son no materiales .

5.6 PRECIOS DE LA LECHE

Como se desarrolló en el Capítulo 3 la fijación del precio de la leche se realizó por muchos años bajo un sistema de establecimiento de precios que abarcaba el precio cuota (fijado por el Estado) y el precio industria (regulado por el mercado).

El precio de la leche cuota es aplicado a la leche pasteurizada, el consumo interno de dicha leche ha tenido un bajo crecimiento como consecuencia principalmente de las

bajas tasa de crecimiento de la población, sin embargo el mercado de otros productos lácteos se ha expandido en mayor medida, ya sea en el mercado interno como externo. Para la producción de estos productos se utiliza la leche industria, con lo cual el precio industria va adquiriendo cada vez más mayor relevancia en el total del mercado.

Debido a la caída sufrida por el dólar en el año 2004-2005 el precio que se le pagó al productor por la leche remitida medido en dólares, creció.

En el año 2006 el precio de la leche cuota creció 3.4% en tanto el precio de la leche industria tuvo un incremento apenas perceptible, esta situación llevó a que el precio promedio pagado a los productores apenas creciera.

En el año 2007 el precio promedio pagado al productor se situó en 25,92 centavos de dólar por litro, lo que representa un incremento del 50% en relación al año 2006.

Este aumento se debe al fuerte incremento del precio experimentado por el precio de la leche industria (cotizando en setiembre del 2007 por encima de los 30 centavos de dólar por litro), también el precio de la leche cuota aumento pero en menor medida en relación al primero.

Esto determinó que por primera vez desde que se creó este sistema de fijación de precios, el precio de la leche industria superara al de la leche cuota el que cotizó en setiembre del año 2007 a 28.40 centavos de dólar.

Este fenómeno se originó por el incremento de los precios a nivel internacional de los productos lácteos y por la fuerte competencia interna de la materia prima como consecuencia de la incorporación de nuevos competidores a nivel industrial a lo cual se sumo la menor producción de leche que se registró en el 2007.

Durante el año 2008 el precio promedio pago al productor alcanzó su pico máximo de 43.6 centavos de dólar.

Precio de la leche (centavos de dólar por litro)

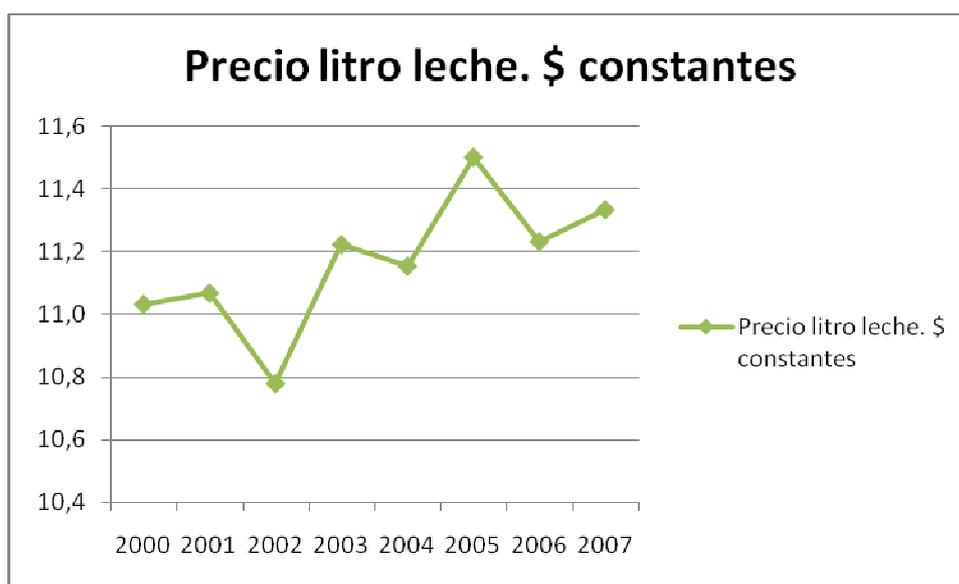
Mes	Cuota (cent. U\$/lts)	Industria (cent. U\$/lts)	Promedio (cent. U\$/lts)	Promedio (\$/lt)
Ene-07	20,80	16,60	17,30	4,20
Feb-07	20,90	17,00	17,80	4,30
Mar-07	21,80	19,70	20,20	4,90
Abr-07	22,00	20,90	21,60	5,20
May-07	22,10	24,90	24,60	5,90
Jun-07	22,10	24,80	25,50	5,90
Jul-07	22,20	24,40	24,20	5,80
Ago-07	22,40	29,00	27,60	6,50
Sep-07	28,40	32,60	31,80	7,40
Oct-07	29,60	33,80	33,10	7,40
Nov-07	30,00	33,80	33,10	7,30
Dic-07	30,40	35,70	34,70	7,50
Ene-08	31,10	39,00	37,70	8,00
Feb-08	31,50	40,60	38,90	8,10
Mar-08	(*)		40,30	8,30
Abr-08			42,20	8,40
May-08			42,90	8,53
Jun-08			43,60	8,50
Jul-08			41,60	8,00
Ago-08			37,30	7,20
Sep-08			30,90	6,30
Oct-08			24,00	5,40
Var.12 meses			-25%	-27%
Var. Oct./Jun. 08			-45%	-36%

(*) Datos
preliminares
Fuente OPYPA

Debido a las diferencias en los precios de la leche cuota y de la leche industria, el mercado se encuentra en una etapa conyuntural. Buscando adaptar este sistema de fijación de precios que rigió por décadas el Estado ha liberado el precio de la leche cuota pago al productor a través del decreto 129/008 tal como se detalla en el Capítulo 3 Marco Normativo.

Generalmente el pequeño productor agropecuario sólo remite volúmenes de leche incluidos en el régimen de leche cuota, la suba del precio de la leche industria por encima de la leche cuota generó que éstos productores se vieran desfavorecidos. La liberación del precio al productor busca entre otros objetivos beneficiar a aquellos que remitían bajo el régimen de leche cuota.

La leche es considerado producto de consumo básico en la canasta familiar uruguaya, por tal efecto su precio al consumidor final en términos constantes no ha presentado en los últimos años grandes variaciones, tal son los datos publicados por Instituto Nacional de Estadística para la elaboración del IPC año 2007



5.7 MERCADO INTERNO

Uruguay cuenta con el consumo de productos lácteos per cápita más alto de Latinoamérica, lo cual convierte al mercado interno en una fuente estable de ingresos a la industria, por otra parte debido al bajo índice de crecimiento de la población este mercado se encuentra relativamente “estancado” en sus niveles de consumo.

Las empresas han diversificado sus productos para llegar al mercado interno, ejemplo de esto es la variada línea en yogures y postres.

De todas formas el principal producto consumido por los uruguayos es la leche fluida, lo cual significa para toda la cadena generadora de valor en el sector lácteo un factor

importante de financiamiento, debido a que es una fuente regular de abastecimiento de ingresos.

Por lo anteriormente expuesto el mercado interno otorga estabilidad a la industria pero es acotado.

Durante el año 2006 se comercializó a través del sistema de leche fluida 216 millones de litros. El sistema de leche fluida es el sistema de cuota y se compone hasta ese año por las ventas de leche pasteurizada y de ultra pasteurizada en sachets.

La venta de la leche UHT (ultrapasteurizada con envases larga vida) no está comprendidas en el régimen de “leche cuota” aunque totaliza un volumen alrededor de 6 millones de litros lo que permitiría considerarla como consumo fluido.

El mercado relacionado al consumo de leche se caracteriza por presentar una demanda con pocas variaciones dentro del año. En promedio se consume 593 mil litros los cuales se incrementan en los meses de invierno y disminuyen en los de verano.

VOLUMEN DE LECHE SEGÚN DESTINO POR MES Y PROMEDIO DIARIO (miles de litros) EN EL AÑO 2006:

MES	TOTAL ANUAL				PROMEDIO DIARIO		
	CONSUMO FLUIDO		Industria (Mil lt)	Total (Mil lt)	Fluída (Mil lt)	Industria (Mil lt)	Total (Mil lt)
	MIL LT.	%					
TOTAL	215.980	15,2	1.204.509	1.420.488	592	3.300	3.892
Enero	16.785	16,9	82.617	99.401	541	2.665	3.206
Febrero	15.986	17,1	77.729	93.715	571	2.776	3.347
Marzo	18.304	18,4	80.974	99.278	590	2.612	3.203
Abril	17.805	18,1	80.355	98.160	593	2.678	3.272
Mayo	19.406	18,2	87.156	106.562	626	2.811	3.437
Junio	18.381	18,2	82.465	100.846	613	2.749	3.362
Julio	18.663	16,5	94.311	112.974	602	3.042	3.644
Agosto	19.275	15,2	107.828	127.103	622	3.478	4.100
Setiembre	18.577	13,3	121.025	139.602	619	4.034	4.653
Octubre	18.117	11,5	140.089	158.206	584	4.519	5.103
Noviembre	17.280	11,5	132.531	149.810	576	4.418	4.994
Diciembre	17.402	12,9	117.429	134.831	561	3.788	4.349

Como se demuestra en el siguiente cuadro el consumo de leche fluida va perdiendo importancia relativa de manera sostenida, esto se debe a la estabilidad que el mismo presenta y al incremento de la leche recibida.

DESTINO DE LA LECHE RECIBIDA EN PLANTAS INDUSTRIALES EN EL ÚLTIMO DECENIO (millones de litros)

Año	Consumo Fluido		Industria	
	Mil lt	Porcentaje	Mil lt	Porcentaje
1996	258	26,3	726	73,7
1997	253	24,6	774	75,4
1998	238	20,9	900	79,1
1999	229	19,9	923	79,1
2000	227	21,7	820	78,3
2001	218	19	927	81
2002 *	214	19,3	895	80,7
2003	210	18,3	934	81,7
2004	216	16,9	1061	83,1
2005	213	15,7	1139	84,3
2006	216	15,2	1205	84,8

Fuente

DIEA MGAP

* a partir de 2002 incluye leche pasteurizada y media vida

Por otro lado el volumen de leche procesada (leche industria) se ve incrementado de forma sostenida en términos absolutos (66 millones de litros más en el año 2006) así como en términos relativos representa casi el 85% del total.

5.8 MERCADO EXTERIOR

A principio de la década de los años setenta CONAPROLE presentó al Estado un plan de exportación iniciando una nueva etapa en el sector. Desde aquel entonces hasta la actualidad los volúmenes de producción destinados a la exportación han cambiado significativamente. Por ejemplo en 1974 CONAPROLE exportaba solo el 3 % de la

producción, hoy destina el 60 % aproximadamente de su producción al mercado internacional.

Uruguay representa en este momento según cifras de la F.A.O, el segundo país exportador de leche a nivel mundial, cifras relativas a la producción nacional.

Llegar a ésta posición ha sido el resultado de la acción de sucesivas variables macroeconómicas y factores nacionales, regionales e internacionales.

.

Tras años de políticas que aseguraron el abastecimiento de las necesidades de consumo del mercado interno de lácteos y frente a la incorporación de avances tecnológicos en las distintas etapas de producción, el sector lechero se posicionó frente a un mercado interno completamente abastecido y con excedentes de producción para volcar a la exportación.

Una vez más la intervención estatal fomentó el mercado internacional y la búsqueda de otros destinos donde vender los lácteos uruguayos.

En un breve margen de tiempo podemos ver las diferentes reacciones en los volúmenes de exportaciones de lácteos.

Durante la década de los años noventa se verificó una caída importante en los precios internacionales, pero con una recuperación progresiva que llegó hasta el año 1999.

En este año, tras una crisis regional, descrita anteriormente en el Capítulo 4 Variables Macroeconómicas, las exportaciones caen en volumen y en valor.

Durante los primeros años de la década actual, se presentan distintos escenarios, a partir del 2003 comienzan a recuperarse los precios internacionales y conjuntamente con ellos el valor de las exportaciones. El incremento se mantuvo aunque con ciertas disminuciones durante el año 2006. Las variables de mayor incidencia fueron el tipo de cambio y los precios internacionales

En el año 2006 se determinó para la exportación un nuevo valor máximo equivalente en litros de leche que asciende a 1023 millones de litros. Esta cifra representa un incremento del 4% en relación al anterior año.

Si bien una parte de las ventas realizadas al exterior esta conformada por existencias al inicio del ejercicio 2006, el total de las mencionadas ventas conforman el 72% del total de leche remitida a planta para industrializar.

Las exportaciones de Uruguay acumuladas a octubre de 2008 según cifras preliminares alcanzarían los 353 millones de dólares, lo cual determinan en relación al año anterior un incremento del 36%.

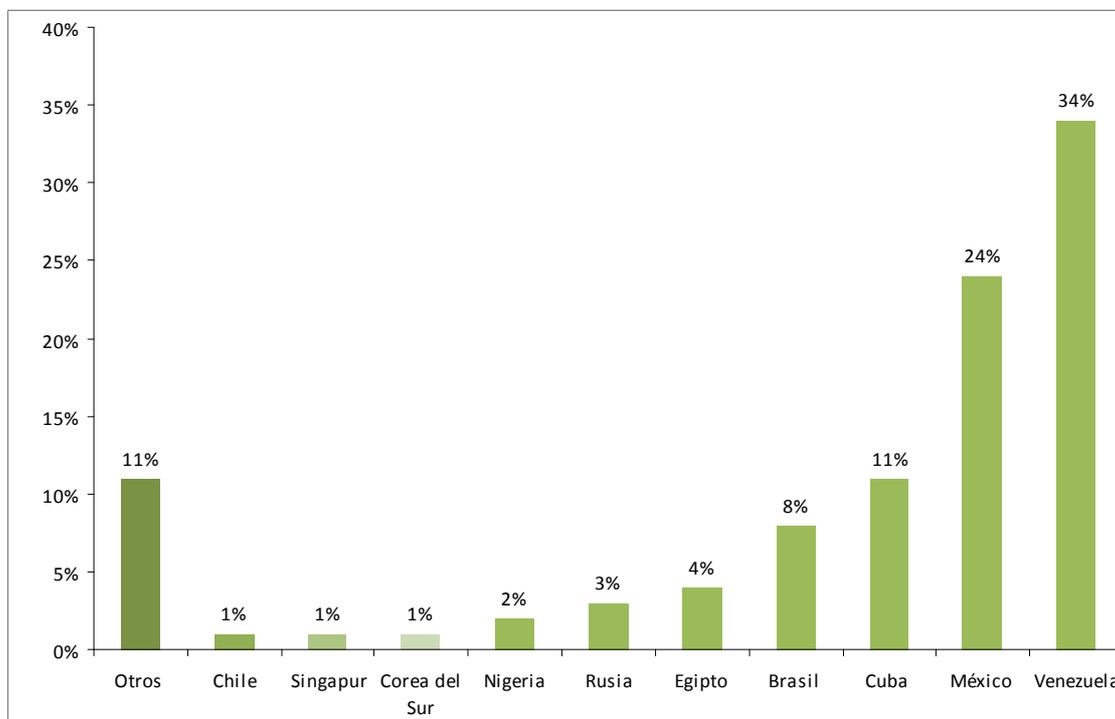
Este aumento es consecuencia del efecto del incremento de los precios, en tanto las cantidades reflejan variaciones de distinto signo en los volúmenes exportados según el producto.

La situación en los últimos meses del año 2008 cambió, reflejándose en el mercado internacional el efecto de la crisis mundial., situación que se detallada al final del presente capítulo.

También en los últimos años se ha modificado los países destinos de la exportación. Como se nombró en el capítulo 4, Brasil representó durante la década de los años noventa el principal país al cual se le exportaba. Cedió su lugar de principal comprador en el año 2003 debido a crisis regionales y cambios de políticas enfocadas a la producción lechera del vecino país.

Como se refleja en la siguiente gráfica los destinos de la exportación están concentrados en Venezuela, Mexico y Cuba, representan el 69% de las exportaciones. De todas formas los destinos se han diversificado con respecto a la situación dada en los años noventa donde solo Argentina y Brasil concentraban el 62% de nuestras ventas al exterior.

PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN



Fuente : Anuario 2008. OPYPA -MGAP

La cantidad de países destino de las exportaciones uruguayas alcanza a unos setenta, de ésta lista corresponde el 78% del volumen de las exportaciones a países latinoamericanos.

Principales productos exportados

El principal producto de venta en el exterior es la leche en polvo y representa más del 36 % de dichas ventas (medidos en miles de dólares) En segundo lugar de importancia se encuentran los quesos los que constituyen el 31% de las ventas en dólares.

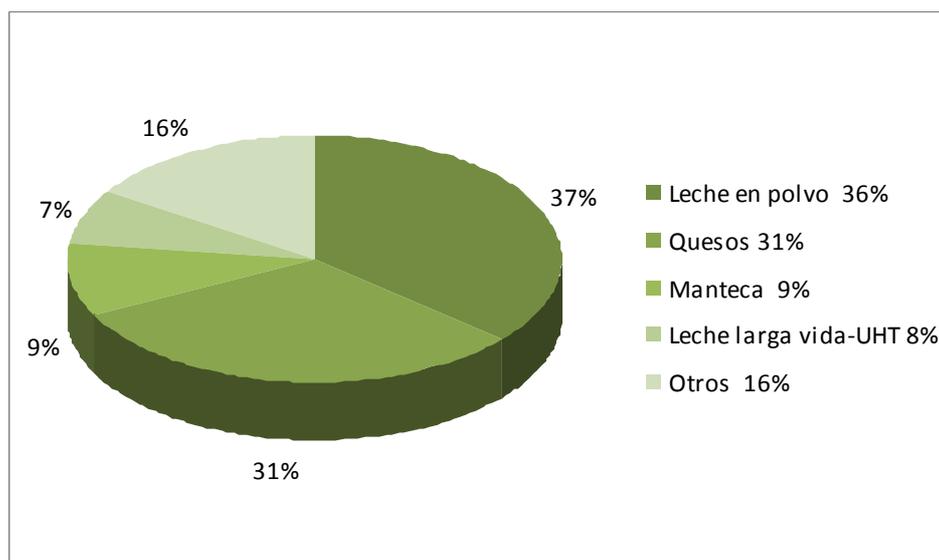
La leche larga vida UHT sufrió una fuerte disminución, en el año 2006 se registró la menor venta en los últimos años, sin embargo en el año 2007 manifestó un importante incremento, aún así permanece inferior a las ventas de manteca y queso. Por otra parte en el año 2008 volvió a descender la venta de UHT.

Principales productos exportados .Período 2000-2007

(En miles de dólares)

Principales productos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TOTAL	124.673	128.656	126.221	139.815	188.688	244.576	277.656	346.239
Leche en polvo	46.220	49.696	62.086	59.991	68.121	103.018	120.705	125.944
Quesos	39.901	47.670	32.617	44.214	62.037	90.219	87.016	108.244
Manteca	8.084	14.908	15.326	15.880	18.847	26.356	28.011	32.011
Leche larga vida-UHT	26.033	15.862	12.708	13.498	14.150	17.594	8.859	25.606
Otros	4.435	520	3.484	6.232	25.533	7.388	33.066	54.434

Fuente: Elaborado por MGAP/DIEA en base a información del BCU.

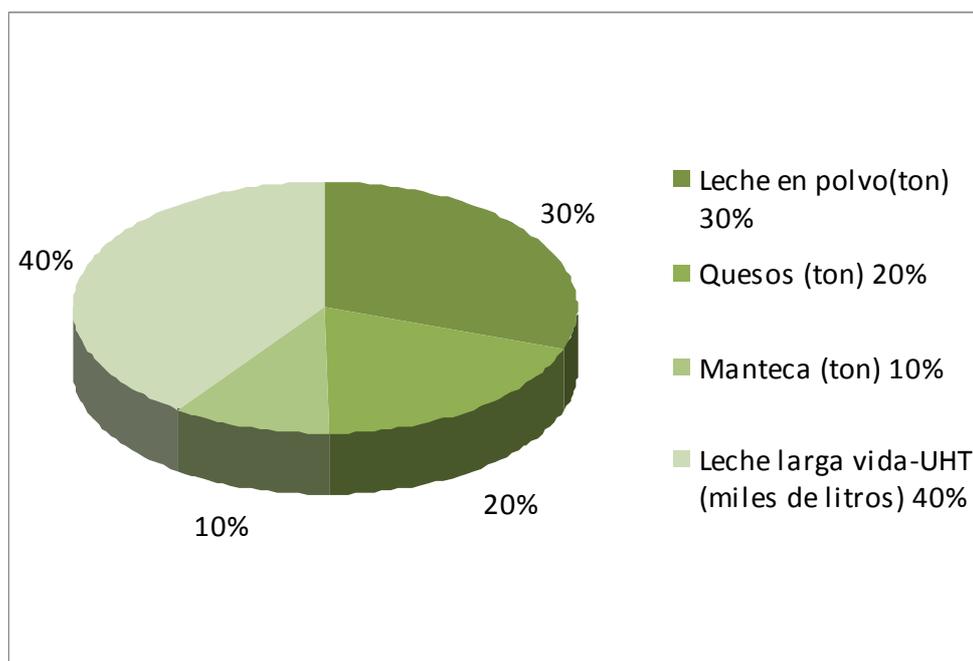


Principales productos exportados .Período 2000-2007

(En miles de volumen)

Producto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Leche en polvo (ton)	26.290	24.971	37.616	34.685	34.414	47.440	57.660	43.454
Quesos (ton)	15.105	17.393	15.253	19.725	23.908	31.688	30.250	28.263
Manteca (ton)	5.126	11.871	16.526	12.148	10.778	12.725	15.808	14.839
Leche larga vida-UHT (miles de litros)	87.658	54.235	44.418	40.960	42.739	52.233	23.473	57.399

Fuente: Elaborado por MGAP/DIEA en base a información del BCU.



5.9 ACTUALIDAD Y PERSPECTIVA

El sector lácteo ha transitado en los últimos dos años por diversos escenarios que son los causantes de la situación actual y de la proyección de dicho sector para el año que comienza 2009

A modo de resumen presentamos las distintas etapas transitadas:

Año 2007. El mercado internacional incrementa el precio de los productos lácteos lo que lleva a un interés por las exportaciones cada vez mayor por parte de las industrias lácteas, derivando en una suba paulatina del precio de la leche industria pago al productor.

Como consecuencia del marcado interés por el mercado exterior la producción de leche pasteurizada en este año sufre una disminución en relación a años anteriores.

Por otra parte la remisión de leche a plantas pasteurizadoras disminuyó en un 9.4% en relación al año 2006, producto de problemas climáticos que afectaron al sector durante el año 2007.

Año 2008. Con el fin de establecer un sistema de fijación de precio de la leche que tuviera en cuenta soluciones equilibradas para los productores, industrias abastecedoras de leche pasteurizada y los consumidores, el Poder Ejecutivo pronuncia el decreto 129/008 que libera el precio de la leche cuota.

Durante el primer semestre continúa el incremento en los precios a nivel internacional y una fuerte competencia interna por la materia prima posiciona al productor agropecuario y a la industria exportadora en un momento de auge y plena expansión económica y productiva.

En contra posición a lo ocurrido en el primer semestre, en julio de 2008 comienza una caída ininterrumpida en los precios internacionales de las commodities lácteos como consecuencia de la crisis mundial.

La caída de los precios internacionales se origina en una disminución de la demanda. Esta deriva de la apreciación del dólar, la crisis financiera y la crisis China de la melanina. Colabora en este descenso de la demanda la baja de los precios del petróleo de aquellos países petroleros que son importadores de lácteos.

No solo se presenta una disminución en la demanda sino un incremento en la oferta por los altos volúmenes de producción.

La producción nacional comienza a descender fuertemente a partir de noviembre de 2008 por la sequía que afecta la región. Las consecuencias de este factor climático se observan al corto plazo: reducción en los cultivos de verano y reserva de alimentos para animales, deterioro en el estado de los animales, etc.

Año 2009. Perspectiva

El desempeño en el sector primario se verá afectado desfavorablemente como consecuencia de la reducción en los niveles de precios al productor y de la fuerte sequía que afecta al país desde fines del año 2008.

Sin perjuicio de lo anteriormente mencionado, siendo el 2008 un año excepcional en cuanto a los altos volúmenes de producción es de esperar que el año 2009 no alcance éstas cifras.

Por otra parte los costos de producción tienden a ajustarse a la baja tendiendo a encontrar un equilibrio con los precios de la leche.

Los productores primarios han propuesto a INALE la creación de un tercer Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera para paliar la crisis que enfrenta el sector.

El sector industrial también encontrará dificultades ya que deberá colocar en el mercado internacional los volúmenes almacenados en los últimos meses del pasado año. Deberá enfrentar el desfasaje entre los precios pagos al productor con el precio que le pagarán en los futuros negocios en el mercado exterior.

5.10 ESTRUCTURA DEL MERCADO LECHERO URUGUAYO

Recurriendo a los aportes brindados por Dornbusch, Fischer y Schmalensee en su libro “Economía” segunda edición, el mercado puede analizarse desde el punto de vista de los demandantes o de los vendedores oferentes.

El cuadro siguiente presenta los diferentes escenarios según el número de vendedores o compradores.

CANTIDAD

DEMANDANTES

CANTIDAD OFERENTES

	UNO	POCOS	MUCHOS
UNO	Monopolio bilateral	Monopsonio parcial	Monopsonio
POCOS	Monopolio parcial	Oligopolio bilateral	Oligopsonio
MUCHOS	Monopolio	Oligopolio	Competencia perfecta

Monopolio es el caso extremo de la competencia imperfecta, existe en el mercado un solo vendedor y no hay posibilidades de que entren nuevos oferentes, las barreras de ingreso son altas.

El oligopolio se presenta cuando la mayor parte de la producción está en poder de unos pocos oferentes.

Cuando se usa el término “psonio” el análisis es igual pero visto desde el lado del comprador.

Los casos extremos se dan cuando solo oferta un vendedor y hay un solo comprador, estaríamos acá frente a un monopolio bilateral. La situación inversa es la de competencia perfecta, ninguna de éstas se presenta en la realidad actual del mercado lácteo uruguayo.

Realizando un análisis desde el punto de vista de las empresas industrializadoras como oferentes y el público consumidor como demandante el mercado se presenta

actualmente como un oligopolio, es decir los compradores son muchos y los oferentes pocos.

A su vez es importante destacar que CONAPROLE durante muchas décadas desarrolló un monopolio con respecto al abastecimiento de leche pasteurizada en Montevideo: único oferente frente a muchos compradores.

Si el análisis de la estructura de mercado lácteo se realiza consolidando a los oferentes como los productores tamberos y a las empresas industrializadoras como las unidades económicas demandantes acá suelen darse dos situaciones: monopsonio y oligopsonio.

Con respecto a lo descrito anteriormente encontramos que los productores tamberos se configuran como “muchos”, recordemos que solo CONAPROLE recepciona leche de aproximadamente dos mil tambos diseminados por todo el territorio uruguayo.

La variante entre monopsonio y oligopsonio se da cuando quien recepciona la leche es unas o varias empresas industrializadoras frente a muchos tambos oferentes. Por ejemplo en el Departamento de Salto, los productores agropecuarios remiten a una sola planta: Calcar, este sería un caso de monopsonio.

CAPÍTULO 6

INSERCIÓN DE UNA NUEVA EMPRESA EN LA FASE PRIMARIA DEL SECTOR LÁCTEO

La empresa PGG Wrightson (PGGW) de Nueva Zelanda es la fusión de dos compañías con fuerte trayectoria en el sector lechero de éste país.

Este grupo llega al Uruguay a través de la creación de un fondo de inversión, administrado por Farming System Uruguay, cuyo destino es la inversión en nuestro país.

A través del vínculo comercial que mantiene PGGW con Semillas Pas (empresa uruguaya dedicada a la comercialización de semillas para el agro) se genera un antecedente para el desembarco de ésta empresa extranjera en la economía uruguaya.

Tras un análisis profundo de la región la empresa visualiza en nuestro país condiciones propicias para aplicar el modelo de explotación lechero neocelandés.

Estas condiciones se refieren a las características climáticas, topográficas, composición del suelo, altitud y demográficas a las cuales se suma la relativa estabilidad económica que presentaba el país (en relación a los países limítrofes) en el momento en el cual PGG W analizó las distintas opciones.

Es de ésta forma que se crea PGG Uruguay, cuya administración se centraliza en Montevideo y cuenta con tres establecimientos rurales ubicados en los departamentos de Rocha, Río Negro y Florida.

La gerencia de PGG Uruguay (PGGU) considera que la inversión en nuestro país es una decisión basada en más de una arista. Principalmente por oportunidades de desarrollo, Nueva Zelanda se encuentra en una etapa más avanzada de la agroindustria en relación a Uruguay que posee un sistema de producción más extensivo, por lo cual nace la posibilidad de participar en el desarrollo agropecuario con un sistema productivo

ya probado y exitoso. Más allá de la evaluación de los costos que en algunos casos son mayores y en otros menores.

Este proyecto se caracteriza por la adaptación del modelo de explotación neocelandés a la realidad económica, productiva y social de nuestro país. Es así que se deja de lado la imposición de un sistema rígido e inflexible.

El punto clave de éste modelo es la producción por hectárea. El sistema se basa en la alimentación del ganado, la misma es proporcionada únicamente a través de pasturas. Para esto el campo se administra en potreros cuya área es de doce hectáreas con posibilidad de reducirlas a seis, además de tener un área más reducida que los utilizados en la explotación tradicional se colocan aquí más animales para el pastoreo.

De esta forma no existe desaprovechamiento de la pradera, una vez que los animales comieron toda la pastura son trasladados al siguiente potrero y así sucesivamente. Este sistema de rotación permite siempre tener suelos con brotes nuevos y parejos.

Haciendo una breve referencia sobre los sistemas tradicionales que se practican en Uruguay, podemos destacar que los animales reciben un importante porcentaje de su alimentación en base a complementos, proteínas, etc. De esta forma el uso de los campos de pasturas no es aprovechado en su máximo potencial, el productor coloca en potreros más grandes menos animales, la pradera no es comida por los animales de forma pareja, por lo cual la renovación de las pasturas se da en forma no simultánea.

El modelo neocelandés utiliza el sistema de riego pívot central, el cual le permite afrontar los efectos de las sequías que por períodos suele enfrentar el agro uruguayo.

Esta tecnología ya ha sido utilizada anteriormente en algunos establecimientos uruguayos dedicados al cultivo y representa una cuantiosa inversión.

El riego por pívot implica: suministrar una lluvia controlada, intensa y uniforme sobre la parcela con el fin de que el agua infiltre en el mismo punto donde cae. Esta lluvia se proporciona desde la reserva de agua a través de sistema de cañerías articuladas que terminan en un ramal de riego controlado. El riego por pívot central permite proporcionar agua en el entorno del 30% del total de las praderas.

La tecnología de ordeño usada es la que habitualmente se utiliza en los tambos uruguayos, la única diferencia se basa en la cantidad de vacas que se ordeñan al mismo tiempo. Se pueden ordeñar cuarenta y ocho animales frente a veinticuatro que como máximo podrían ordeñar alguno de los establecimientos tradicionales. La calidad de la leche obtenida bajo las características de éste modelo es del mismo nivel que la obtenida bajo los sistemas utilizados actualmente en Uruguay.

La primera inversión fue realizada en las cercanías de Young donde PGGU adquirió a principios del año 2007 un establecimiento lechero que ya estaba en funcionamiento, al cual se le fue incorporando y adaptando las características del nuevo modelo sin discontinuar la remisión de leche que producía el tambo.

Luego se adquirieron tierras ubicadas en el departamento de Rocha y finalmente las localizadas en el departamento de Florida. En éstos dos últimos casos fue necesaria la construcción íntegra de los tambos.

Actualmente en Young el modelo se encuentra en una fase de culminación, mientras que en Rocha el mismo se encuentra en la etapa de desarrollo, en tanto en Florida recién comienza. La mano de obra empleada considerando todos los establecimientos está conformada por trescientos uruguayos y tres técnicos neocelandeses.

Un importante aspecto a destacar es el compromiso social que enfrenta la empresa con la sociedad rural uruguaya, buscando el arraigo del trabajador rural al campo. Para alcanzar este objetivo proporciona entre otras óptimas condiciones de viviendas y salubridad.

A pesar de que Rocha no pertenece a la cuenca lechera tradicional, la adquisición de estas tierras se da por las posibilidades del negocio y por la cercanía a la represa de India Muerta, la que permite abastecerse de agua, recurso fundamental para el sistema de riego que usa el modelo. Cabe aclarar que éste establecimiento tiene una extensión de doce mil hectáreas lo cual lo posiciona en el tambo más grande que existe en nuestro país, según PGG Uruguay.

En cuanto a la caminería rural de acceso a los establecimientos para la remisión de leche a la industria estuvo íntegramente a cargo de la empresa.

La comercialización de la leche se da únicamente con Conaprole. Esta pauta comercial, establecida previamente al comienzo de la remisión de leche, es definida por PGGU como óptima. Base de esto lo encuentran en las propias características de cooperativismo que desarrollan en su país de origen.

Los volúmenes de remisión a Conaprole en los períodos de mayor productividad alcanzaron el millón de litros diarios.

PGGU entiende que tan importante volumen de leche permite a Conaprole salvar las dificultades que presenta la estacionalidad en la producción primaria. De esta forma la cooperativa tiene asegurada cierta cantidad de leche durante todo el año, de forma tal que le permite mantener determinados niveles de producción.

Ante la interrogante acerca de un posible futuro de la empresa en la etapa de industrialización, la Gerencia de PGGU afirma que no existe interés en pasar a la fase de industrialización ya que por sus raíces cooperativistas se encuentran satisfechos trabajando con Conaprole.

Finalmente, PGGU se presenta como una empresa cuya finalidad es introducir mejoras con un sistema ya probado incrementando la productividad por hectárea, a diferencia de los modelos tradicionales cuya funcionalidad es la productividad por animal.

CAPÍTULO 7

IMPACTO DE LA INSERCIÓN DE UNA NUEVA EMPRESA

Considerando la teoría de las cinco Fuerzas desarrolladas por Michel Porter arribamos a las siguientes conclusiones respecto al impacto de la inserción de PGGU en el mercado lácteo uruguayo en la fase primaria de explotación láctea. En algunas de éstas fuerzas desarrollaremos el impacto bajo la premisa de que PGGU incursione en la fase de industrialización.

A continuación se enumeran las Cinco Fuerzas con sus principales determinantes, analizando para cada una de ellas el impacto.

7.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Porter dice que cuanto más disperso el grupo de proveedores menos poder de negociación tienen. Los proveedores de este sector lácteo son muchos y pequeños y tienen distintos grados de dispersión dependiendo de la empresa a la cual suministran.

El poder de negociación puede darse a través de una suba del precio o de una disminución de la calidad por parte de los proveedores.

En el caso de Conaprole la dispersión existe pero esta relativizada. Esto se da porque hay integración vertical.

Elevar el precio del bien.

En relación a la fijación del precio de la leche del tambo hacia la industria existen dos etapas bien marcadas: antes y después del decreto 129/008.

Previo a la promulgación del mencionado decreto era inviable la posibilidad de ejercer presión a través del precio ya que éste era administrado y fijado por el Estado.

A raíz de la promulgación del decreto 129/008 el precio es liberado al libre juego de la oferta y la demanda. Si bien esta situación proporciona al productor más margen para la negociación, el precio no constituye un arma de poder por las características del propio bien. Características como ser: producto perecedero; prohibición de la venta, exportación y distribución de leche cruda; necesidad de pasteurización para mantener la inocuidad entre otros.

No se han verificado cambios en el precio de la leche como consecuencia de la presencia de PGGU en el mercado.

Reducir la calidad del bien.

En cuanto a la posibilidad de manejar la calidad de la leche como factor de presión por parte del productor, concluimos que no es beneficioso para el mismo, debido a que existen bonificaciones a la calidad de la leche, esto se configuró en el decreto 90/95 con el objetivo de reglamentar los sistemas de calidad y clasificación de éste bien.

La leche obtenida por el sistema implementado por PGGU es de la misma calidad que la obtenida bajo los sistemas tradicionales de explotación lechera utilizados en el Uruguay, por lo cual no hay evidencia de impacto en éste determinante.

La empresa compradora no es importante para el grupo de proveedores.

Desde el punto de vista del mercado lácteo en general, el productor agropecuario como proveedor tiene un escaso margen de opción a quien vender, por lo cual el productor agropecuario no tiene poder para ejercer en este aspecto.

El escaso margen se da por la alta concentración a nivel industrial, recordemos la característica de la estructura de mercado donde el sector lácteo industrial es un oligopolio.

La inserción de PGGU en el sector primario genera una mayor fuerza de negociación para éste sector, ya que rompe la integración vertical emparejando las fuerzas de negociación entre proveedor y comprador.

A su vez el gran volumen de remisión de leche por parte PGGU representa para Conaprole una oportunidad de ampliar su producción, permitiéndole concretar nuevos negocios y enfrentar el problema de la estacionalidad.

Aunque no existe impacto actualmente, es posible visualizar una amenaza para la empresa compradora en el caso que PGGU decidiera industrializar.

El proveedor vende un insumo importante para el negocio del comprador.

Por supuesto que la leche es un producto clave para el sector que estamos analizando pero no en el sentido que Porter desarrolla en este punto.

De todas formas, como la leche es un insumo primordial para la industria láctea posiciona al productor agropecuario en un sitio de poder.

Altos costos por cambio de proveedores para el cliente.

Ante la inserción de PGGU los restantes remitentes a Conaprole pueden encontrarse en desventaja ya que el cliente Conaprole no asume costos por el cambio de proveedor, por lo contrario disminuye sus costos de recolección ya que unos pocos puntos de producción primaria representados por PGGU remiten grandes volúmenes de materia prima, en pocas unidades productoras existe gran concentración de leche.

Aún en el establecimiento de PGGU ubicado en Rocha (zona no perteneciente a la Cuenca Lechera) consideramos que esta ventaja se sigue manteniendo, entre otros motivos por la cercanía de la planta industrializadora de Conaprole en el Departamento de Maldonado.

Grupo proveedor representa amenaza de integración vertical.

Antes de la inserción de PGGU concluimos que no existía amenaza por el grupo de proveedores debido a las características del sector del mercado en la explotación primaria. La llegada de PGGU a la economía uruguayo podría representar una amenaza real de integración vertical. Es una empresa que no presenta dificultades económicas ya que cuenta con un fondo de inversión de capitales extranjeros, con lo cual la inversión en una planta industrializadora es perfectamente viable. Sumemos a esto a la posibilidad de llegar a nuevos mercados externos.

7.2 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

Analizando los distintos factores que determinan las barreras de ingreso a un sector económico encontramos:

Economía de Escala.

Los tambos uruguayos aplican economía de escala. Esto se configura en agrupaciones, asociaciones (tales como la de Productores Lecheros de Florida) que se unifican para trabajar en conjunto compartiendo redes de distribución, negociación de insumos, maquinarias, etc.

La economía de escala no representó una barrera de ingreso para PGGU ya que ésta ingresó al mercado lácteo uruguayo utilizando ésta forma de producción.

La misma se observa en el desarrollo de un área de administración central donde se decide sobre el abastecimiento de insumos, asesoramiento de profesionales, compra de animales, etc. para los tres establecimientos lecheros ubicados en distintos puntos geográficos de nuestro país.

Requisitos de Capital

Observamos que en el sector rural existen requisitos medios de capital, mientras que en el industrial encontramos altos requisitos, ambos representan una barrera al ingreso.

PGGU sorteó la misma ingresando al sector primario, adquiriendo y incorporando grandes establecimientos.

Diferenciación del producto.

No se configura como barrera al ingreso en el aspecto primario ya que no existe diferenciación como tal (identificación de marca y lealtad) en la leche remitida a la industria. Sin embargo en la fase industrial la diferenciación del producto sí representa una barrera al ingreso para cualquier industria que quiera ingresar a este segmento del mercado. Se justifica lo anterior por la lealtad del público uruguayo hacia la marca líder Conaprole.

Acceso a los canales de distribución.

Esta barrera de ingreso no se aplica debido a que el canal de distribución pertenece a la empresa compradora de materia prima, en otras palabras, por ejemplo en el vínculo comercial entre PGGU y Conaprole ya se ha establecido la recolección de leche que se remite a la industria por parte de ésta. No existe el rol del distribuidor como intermediario entre productor e industria.

Difícil acceso a la adquisición de materia prima.

Desde el punto de vista de explotación primaria, el acceso a la adquisición de materia prima para instalar un tambo, como ser tierras, animales, maquinarias entre otros, no presenta grandes dificultades, más allá de los requisitos de capital analizados anteriormente.

El ingreso de una nueva empresa en el sector industrial lácteo uruguayo encuentra una barrera de ingreso en relación a la negociación para la adquisición de la materia prima. Esta conclusión se basa en que todos los tambos remiten actualmente a algunas de las empresas industriales que operan en el mercado. La posición de la nueva empresa industrializadora que ingresa frente al acceso de materia prima es desfavorable, para salvar esta barrera deberá recurrir a negociaciones (por ejemplo el precio) con los productores lecheros.

Curva de aprendizaje o experiencia.

PGGU cuenta con un modelo de explotación que es probado y exitoso en su país de origen (Nueva Zelanda). Sin embargo su propia curva de experiencia se presenta como una barrera al ingreso ya que deberá implantar esta curva de experiencia en un país distinto y adaptarse al mismo.

7.3 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Gran número de competidores o igualmente equilibrados

Si PGGU ingresara al mercado industrial, sus estrategias deberán desarrollarse para rivalizar con sus competidores en un mercado concentrado y con la clara actuación de un líder; Conaprole.

Crecimiento lento en el sector industrial

Debido a los indicadores manejados en el Capítulo 5 concluimos que más allá de los períodos de crisis, el sector presenta un crecimiento constante. Por lo cual los productores rurales, existentes acompañando el crecimiento del mercado, pueden mejorar su participación en el mismo, sin necesidad de rivalizar con sus competidores a través de por ejemplo estrategias de precios o campañas publicitarias.

Ante la llegada de PGGU, no existe impacto desde el punto de vista del determinante que se analiza, ya que no modifica las características de rivalidad entre los competidores. Esto se da por la capacidad del sector industrial de absorber toda la materia prima generada por el sector primario, conclusión que arribamos en base a los indicadores de capacidad industrial de procesamiento y remisión de leche a plantas presentados en el Capítulo 5.

Costos fijos elevados o de almacenamiento

El sector primario presenta costos fijos importantes, tal es el caso de la tierra, maquinaria de ordeño y tanques de frío. Esto deriva en que si el productor opera a capacidad máxima sus costos son proporcionalmente inferiores a aquellos productores que no lo hacen dejando un mayor margen de utilidades.

PGGU ingresa con un modelo diseñado para producir a capacidad máxima, esta condición le permite obtener grandes beneficios cuando las condiciones del mercado son favorables.

Sin embargo la misma característica representa una desventaja cuando deben afrontar situaciones donde la capacidad máxima no tiene la respuesta acorde frente a la demanda, asumiendo costos fijos elevados que disminuyen los márgenes de utilidad.

Falta de diferenciación o costos cambiantes.

No existe diferenciación entre los productores con respecto al producto vendido. PGGU y los tambos ya existentes en el sector no presentan diferenciación en la leche vendida.

En cuanto a costos cambiantes, se visualiza el hecho de que grandes volúmenes de leche son remitidos por los establecimientos de PGGU, beneficiando los costos de recolección que enfrenta la industria.

Si bien existe diferenciación en el producto en el momento en que se premia la calidad de leche, no tiene un peso relevante comparado con el total de la leche remitida.

Incremento importante de la capacidad.

El incremento de capacidad representado por la inserción de PGGU no desequilibra la oferta y demanda del sector, esto se verifica por lo anteriormente expuesto de que el sector industrial esta preparado para la absorción del incremento en la oferta de materia prima. Este hecho se respalda además en que esta producción industrial tiene como destino ser exportada ya que nos encontramos en un mercado interno completamente abastecido.

Bajo la premisa que la industria no tuviera la capacidad suficiente para absorber el incremento de volúmenes de leche remitida, deberá invertir para ampliar su capacidad de producción.

Competidores diversos.

Antes de la inserción de PGGU, el sector primario no presenta gran diversidad respecto a las características del sistema productivo, no existen notorias diferencias en cuanto a las estrategias de producción entre los tambos.

Sin embargo PGGU se inserta con otro sistema de producción, el impacto se visualiza en que con menores hectáreas explotadas se logra una mayor productividad.

Se potencia aún más el impacto si a éste anexamos que PGGU cuenta con tambos de mayor extensión que los tambos uruguayos tradicionales.

Intereses Estratégicos Elevados

Este punto desarrollado en la teoría de Porter no se aplica ya que no distorsiona la intensidad en la rivalidad de los competidores.

Barreras de Salidas

Antes de la inserción de PGGU, la estructura de explotación lechera presenta fuertes barreras de salida, esto se configura principalmente en los altos activos especializados que se requieren para la instalación de un tambo.

Al ingresar PGGU se fortalecen aún más las barreras de salidas para esta empresa en particular, debido a la gran inversión realizada. Se hace referencia no solo por las instalaciones básicas que requiere un tambo sino también por las asociadas directamente al sistema productivo que desarrollan, como ser el sistema de riego de pivot central.

7.4 PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Esta fuerza descrita por Michel Porter no constituye un amenaza para el tipo de bien que analizamos debido a que la leche como insumo básico de la industria láctea no compite en un sentido general con ningún artículo sustituto. Por lo tanto no encontramos ningún producto que sustituya a la leche como materia prima ni mejore su desempeño y precio.

No existe ningún impacto en el mercado lácteo uruguayo al ingresar PGGU ya que la misma proporciona el mismo bien, con iguales características que ya se ofrecía en el mercado.

Desde el punto de vista del sector industrial existe una amplia gama de productos lácteos elaborados que pueden sufrir la presión de algunos productos sustitutos.

Esta manifestación de sustitución va de la mano con las tendencias del público consumidor. En algunos casos la sustitución se da con productos que tienen distinta materia prima, por ejemplo la leche de soja.

A pesar de lo anteriormente mencionado sustituir el consumo de leche por otros productos no es tarea fácil en un público que ostenta uno de los consumos de leche más altos per cápita en Latinoamérica.

En otras ocasiones la sustitución suele darse por el mismo producto pero ofrecido por otra marca tal es el caso de quesos o yogurt.

Si PGGU decidiera industrializar éste sería el escenario dónde desarrollaría sus estrategias de venta presionando con el fin de ganarse la preferencia del consumidor.

7.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

Mayor concentración de los compradores con respecto a los proveedores.

Como se describió en el Capítulo 5, la industrialización de lácteos es llevado a cabo por unas pocas empresas, el sector lácteo industrial se presenta como un sector concentrado. Son compradores de grandes volúmenes lo cual los vuelven poderosos.

Caso contrario es el de los proveedores del sector industrial, existen muchos tambos que remiten a pocas empresas.

Desde el punto de vista de éste determinante los compradores tienen mayor poder de negociación sobre los proveedores salvo en el caso mencionado en “Poder de Negociación de los Proveedores”, cuando la dispersión del proveedores en relación al comprador se relativiza por la condición de cooperativista.

¿Qué sucede al ingresar PGGU al mercado? El sector de remitentes a Conaprole se presenta un poco más concentrado como consecuencia de la cantidad de leche remitida por éste respecto al total de leche remitido a la industria. Dependiendo de la fuerza que tenga el acuerdo comercial entre Conaprole y PGGU será el grado de perjuicio en los demás remitentes no cooperativistas.

Las materias primas representan una fracción importante para el sector industrial.

La industria láctea uruguaya está dispuesta a negociar el precio de la leche (materia prima primordial) para obtener un precio favorable.

La llegada de PGGU no modifica la situación de que la leche sea un insumo importante para el sector industrial ni la forma en que la industria utiliza sus recursos para obtener un precio adecuado. Sin embargo la industria se ve favorecida por la magnitud de los volúmenes remitidos por las unidades productoras de PGGU.

Los productos que se compran para el sector industrial son estándares o no diferenciados.

La leche es un bien que se caracteriza por ser estándar y no diferenciado (mas allá de los distintos tipos de calidades que podemos encontrar), ésta situación provoca que el sector industrial siempre pueda encontrar proveedores de su materia prima.

Esto se fortalece aún más con el hecho descrito en otras oportunidades de que el sector primario (tamberos) no se encuentran concentrado a pesar de la inserción de PGGU.

Devengan bajas utilidades.

Al ser la leche un insumo que representa una fracción de gran magnitud en los costos de la industria láctea, sin importar si éstas tienen bajas o altas utilidades, siempre buscarán disminuir los costos de compra.

Al ingresar PGGU el impacto que se observa es que la industria se ve favorecida al disminuir los costos de compras, asociados por ejemplo al de la recolección.

Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.

En este punto nos remitimos especialmente al caso Conaprole. Ésta cooperativa está integrada verticalmente, los productores rurales son al mismo tiempo proveedores y socios cooperativistas. En este caso se resigna el poder de negociación del comprador.

Bajo el supuesto de que PGGU aún no se ha conformado como socio cooperativista de Conaprole, observamos como impacto lo siguiente: el poder de compra de la industria neutralizado por su integración vertical hacia atrás con sus socios cooperativistas, no se manifiesta al momento de negociar con PGGU.

El comprador tiene información total

No solo el comprador industrial cuenta con información del mercado sino que todos los agentes que configuran la cadena de valor (productor-industria-consumidor final) se nutren de información a través de INALE, organismo articulado que nuclea instituciones públicas y privadas.

7.6 PODER DE NEGOCIACIÓN: PROVEEDOR-COMPRADOR

En toda negociación los dos agentes intervinientes, comprador y proveedor, tienen poder, pero dependiendo de las características que se den en el mercado primará uno sobre el otro.

Analizando el mercado desde un punto de vista macroeconómico, cuando el sector se encuentra en expansión el poder de negociación recae sobre los proveedores de materia prima, es decir en los productores rurales.

Basamos lo anteriormente descrito en que el sector industrial requerirá de esta materia prima para cubrir las necesidades del incremento de la demanda internacional, el poder del proveedor se verá reflejado principalmente en la manipulación del precio de venta de la leche hacia la industria.

Por el contrario, cuando el mercado está en recesión, el proveedor pierde poder como consecuencia de la baja demanda de la materia prima por parte del sector industrial.

Por las propias características que ya se han nombrado de la leche, el productor no tendrá más opción que colocar su producción al precio que la industria está dispuesta a pagar.

Concluimos que más allá de las coyunturas que suele atravesar el mercado lácteo mundial, es un sector en expansión ya que nuevos países se han abierto al consumo e importación de lácteos.

7.7 PGGU Y PERSPECTIVA PARA EL AÑO 2009

En el escenario desarrollado respecto a la perspectiva para el año 2009 en el mercado lácteo internacional y nacional consideramos que:

Al ser PGGU un proveedor de materia prima su poder de negociación disminuye frente a los compradores debido a la recesión existente en el mercado consecuencia de la crisis internacional y de la sequía.

Por otra parte, consideramos que las barreras de salidas descritas para este sector actúan reteniendo a PGGU en el sector primario uruguayo. A pesar de lo anteriormente expuesto si decidiera retirarse del mercado, deberá enfrentar las consecuencias de liquidar sus activos a un precio inferior (debido a la rescisión) al que pagó por ellos.

Concluimos que PGGU no se va a retirar del mercado. Es probable que asuma el momento coyuntural del sector inyectando capital para sobrevivir a la situación, aguardando la posterior etapa de repunte que históricamente sobreviene a las crisis.

7.8 VISIÓN DEL ESTADO RESPECTO A LA INVERSIÓN DE PGG URUGUAY

Consultado el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, a través de sus representantes directivos de INALE y DIEA, los mismos expresaron su opinión, enfocada desde distintos ángulos, respecto a la inserción de ésta empresa.

Desde el punto de vista del ingreso de capitales extranjeros, el Estado visualiza ésta inversión como positiva debido a que constituye una inyección en la economía uruguaya. Se complementa lo anterior con la posición del Poder Ejecutivo, que de forma institucional denomina el desarrollo lechero como rubro de principal interés.

Por otra parte, las políticas actuales de producción lechera apuntan a incrementar el crecimiento en términos de productividad, no sólo en las cuencas lecheras ya instaladas sino en el desarrollo de nuevas cuencas. Bajo esta visión el Estado considera favorable la instalación de éste nuevo emprendimiento en el Departamento de Rocha.

En cuanto a la estructura de producción que desarrolla esta nueva empresa, el M.G.A.P. se interroga la viabilidad del mismo debido a que es un esquema distinto de producción traído desde su país de origen.

Bajo la premisa de que PGGU decida no sólo producir sino invertir en el sector industrial, el Estado manifiesta que en este caso no acompañaría con el concepto de

inversión para dinamizar ni con las políticas de desarrollo del sector, ya que al industrializarse no sólo utilizaría su propia producción de leche sino también que buscaría captar productores ya existentes.

7.9 CONCLUSIÓN FINAL RESPECTO AL IMPACTO

El impacto actual de la inserción de PGGU es favorable en el mercado lácteo uruguayo. Contribuye al desarrollo y dinamiza el mercado a nivel del incremento de la productividad, promocionando zonas geográficas sin antecedentes en el rubro. Fomenta el carácter estabilizador de la mano de obra en el sector rural, generando arraigo por parte del trabajador en éste medio.

Desde el punto de vista microeconómico y bajo la hipótesis de que PGGU deje de remitir a Conaprole para industrializar por su cuenta, concluimos que el impacto para Conaprole puede llegar a ser no favorable ya que los niveles de remisión en Conaprole descenderían notoriamente, generando una lucha por la captación de nuevos tambos.

Sin embargo a nivel macroeconómico, el establecimiento de PGGU como una nueva industria constituye inversión favorable para el país, ya que entre otras consecuencias incrementaría la competencia en el sector, aspecto relevante para la economía nacional en general.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

Descriptos y analizados los distintos agentes que interactúan en el mercado lácteo uruguayo el funcionamiento del mercado se presenta de la siguiente manera:

El sector lechero es un sector con evidente crecimiento, aún a pesar de las crisis regionales que afectaron y afectan nuestro país y las sequías que azotan al agro en varias oportunidades. Este crecimiento se demuestra a través de indicadores tales como litros de leche producidos, volúmenes remitidos a la industria y exportados entre otros. Un mercado interno completamente abastecido conjuntamente con los períodos de crecimiento de la demanda del mercado internacional son los factores causantes que respaldan e impulsan el crecimiento del sector lácteo uruguayo.

Entre las principales características que se destacan en este sector se encuentra la constante intervención estatal, claro ejemplo de esto es la participación total o parcial del Estado en la regulación del precio de la leche y la creación y regulación de fondos de financiamiento.

Existe también una clara participación del Estado con respecto a la construcción del la caminería rural, la cual permitió en su momento el desarrollo de las tradicionales cuencas lecheras.

Bajo la constante intervención estatal este sector de la economía se ha desarrollado y preparado para expandirse al mercado internacional incrementado la producción, sin dejar de considerar los sistemas de calidad establecidos en la década de los noventa para asegurar la adecuada inocuidad y calidad de la leche.

Para el análisis se establecieron dos sectores bien diferenciados: el sector primario de explotación rural y el sector industrial.

En el primero los cambios más notorios con el paso del tiempo son: la disminución en la cantidad de productores, no así la cantidad de leche remitida a la industria, que por el contrario ha aumentado; la incorporación de tecnología de ordeño, favorecido éste

hecho por la electrificación del campo, y el aumento en la productividad, sea medido por hectárea o por vacas.

En el área industrial encontramos un sector representado por pocas empresas, dominado por un líder: Conaprole. La mayoría de las empresas son exportadoras. En términos generales el 60% de la producción de lácteos se exporta, esto refleja la gran producción láctea con un mercado interno totalmente abastecido

El presente capítulo describe las conclusiones obtenidas al analizar el campo de estudio bajo el marco teórico descripto.

Estrategia de la empresa

Si bien PGGU transmitió que su decisión de inversión no fue exclusivamente por los costos, concluimos que la estrategia que la empresa desarrolla en el Uruguay es Liderazgo en Costos.

Basamos lo anteriormente expuesto en que la finalidad del modelo neocelandés es incrementar la productividad por hectárea explotada, obteniendo de esta forma mayor producción por recursos empleados, en otras palabras más cantidad de litros de leche por hectárea explotada. Lo cual deriva en menores costos por unidad de producto.

Integración vertical.

Debido a que la mayor remisión de los productores uruguayos es hacia Conaprole, concluimos que existe integración vertical como consecuencias de las características cooperativistas de éste vínculo, en el cual cada productor es al mismo tiempo miembro cooperativo de la empresa y proveedor de materia prima.

Intervención estatal

En cuanto a la postura del Estado frente a la regulación de la actividad económica del sector lácteo, encontramos que el mismo cumple una rol intervencionista por lo siguiente:

Coordina y promueve políticas del sector lácteo involucrando a todos los agentes de la cadena a través del Instituto Nacional de la Leche, organismo que vincula agentes públicos y privados.

Actúa en la fijación del precio de la leche, bien de consumo básico en la canasta familiar a través de la fijación del precio al consumidor final de la leche pasteurizada.

Protege al pequeño productor por medio de la liberación del precio de la leche cuota ya que la proporción de leche destinada a la pasteurización que remiten éstos, es mayor en relación a la leche volcada a la industrialización de un mediano o gran productor.

Crea fondos de financiamiento con el objetivo de apalear las crisis económicas que afectan al sector primario de explotación lechera.

Promueve políticas de mercado con el objetivo de buscar el abastecimiento interno y la expansión hacia el exterior a través del fomento de las exportaciones.

Al contrastar la teoría liberal del intervencionismo estatal con la realidad concluimos que se verifican determinados fallos, para los cuales el Estado interviene para solucionarlos.

Información Imperfecta. A través de INALE se difunde y promueve información asociada a las distintas áreas que componen el sector lácteo, políticas e información de precios, desarrollo de la cadena, trabajo en la articulación institucional y mercado exterior.

Mercados Incompletos. Uno de los objetivos de las políticas estatales es el abastecimiento del mercado interno.

Distribución de la renta. El estado interviene a través políticas fiscales cuyo objetivo es evitar el desfinanciamiento del sector.

La siguiente conclusión integra las anteriormente expuestas: el mercado lácteo uruguayo ha transitado por situaciones de auge y crisis como consecuencia de la incidencia de múltiples factores nacionales, regionales e internacionales. A pesar de esto se presenta como un mercado con altas posibilidades de expandirse para lo cual el Estado toma posición interviniendo en el mismo.

En el marco de la teoría planteada por Michel Porter, la inserción de una nueva empresa para poder ser exitosa deberá tener en cuenta las fuerzas que regulan el mercado y considerar las políticas de intervención estatal que regulan este sector de la economía.

BIBLIOGRAFÍA

- Michael Porter “Estrategias Competitivas: técnicas para el análisis de los Sectores industriales y de la competencia”
- Dornbusch, Fischer y Schmalensee “Macroeconomía”
- Joseph E. Stiglitz “La economía del sector público”
- Dornbusch, Fischer y Schmalensee “Economía”
- Ley N° 9526 “Cooperativa Nacional de Productores de Leche”
- Ley N° 15640 “Leche Pasteurizada”
- Decreto N° 90/995
- Ley N° 17582 “Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera”
- Ley N° 18100 “Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera”
- Ley N° 18242 , “Lácteos ,normas relativas a la producción, fomento desarrollo y regulación“
- Decreto N°129/008
- Texto Ordenado Título 4, año 1996
- Texto Ordenado Título 9 ,año 1996
- Texto Ordenado Título 10,año 1996
- Texto Ordenado Título 14,año 1966
- Ley N° 18083 “Sistema Tributario”
- Decreto N° 150/007
- Anuario DIEA 2007
- Anuario DIEA 2008
- Informe de Coyuntura , OPYPA 2008
- Boletín Tambo Seguro: Gestión de calidad y medio ambiente en tambos.
- Publicaciones de OPYPA
- Censo Agropecuario 2000 , publicado por Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca
- Boletín Conaprole (www.csic.edu.uy)

Páginas Web Consultadas

www.bantol.com

www.lactosan.com.uy

www.calcar.com.uy

www.pili.com.uy

www.conaprole.com.uy

www.mgap.com.uy

www.parlamento.gub.uy

www.ine.gub.uy

www.bcu.gub.uy

Monografías

- Estudio de Mercado del Sector Lechero. Situación actual y perspectivas con énfasis en el estudio de la canasta de productos por empresa y la definición de un precio de referencia para la leche. Año 2006; Silvana Da Costa, Virginia Pécora y Gabriela Sosa
- Plan de negocios para tambos. Año 2006. María Florencia Lapitz, María Carolina Gringola
- Cambios en el mercado lácteo uruguayo a partir de las modificaciones ocurridas en la política cambiaria de la región. Año 2005. Silvia Otero, Ma.Laura Lezama

Entrevistas. Información obtenida vía mail

- Ingeniero Agrónomo Alfredo Hernández. Director de DIEA Ministerio Ganadería Agricultura y Pesca
- Rodrigo Puente Etcheverry. PGG Wrightson Uruguay , General Manager Rural Supplies
- Ingeniero Agrónomo Alvaro Capra, Jefe Departamento Logísticas, Conaprole
- Enrique Malcuori, Subgerente del Área de Producción Conaprole
- Gerardo Maturana, Gerente de División Mercado Externo, Conaprole

- Ingeniera Agrónoma Ivana Castellanos
- Entrevista conjunta. Director de INALE: Ingeniero Agrónomo Manuel Marrero y
Director de DIEA: Ingeniero Agrónomo Alfredo Hernández