



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

Incidencia del MERCOSUR sobre la competitividad para la producción de Quesos y Requesón en el Uruguay

Trabajo de Investigación Monográfica para la obtención del título de Contador Público – Plan 1990



MATÍAS BERENGUER
CAROLINA BUCETA
GONZALO CABRERA

Tutor:
Ec. CARLOS VIERA

Montevideo – Uruguay
Noviembre 2012

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

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

Título: “Incidencia del MERCOSUR sobre la competitividad para la producción de Quesos y Requesón en el Uruguay”

Autor/es: Berenguer, Matías; Buceta, Carolina; Cabrera, Gonzalo.

Tutor: Ec. Carlos Viera.

Carrera: Contador Público.

Cátedra: Economía Aplicada a la Empresa.

Puntaje:

Tribunal:

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

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

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

ABSTRACT

El objetivo de nuestro trabajo es realizar un estudio sobre la competitividad de los Quesos y Requesón en Uruguay y la incidencia del MERCOSUR sobre ella. Para esto analizaremos los determinantes de las ventajas competitivas de las naciones que plantea Michael E. Porter sobre el sector lácteo uruguayo y más específicamente en los Quesos y Requesón.

A tales efectos, partimos de dos bases fundamentales: la comprensión de la teoría y el relevamiento de información sobre la realidad a través de informes técnicos, realización de entrevistas a profesionales e informantes calificados, acudiremos a estadísticas del sector y de los Quesos y Requesón en particular, y recurriremos a trabajos anteriores referentes a la cadena láctea, para la aplicación de dicha teoría a la realidad.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer, en primer lugar, a familiares y amigos por el apoyo y soporte permanente brindado a lo largo de nuestras carreras.

A nuestro tutor, Ec. Carlos Viera, quien con su buena disposición y espíritu de docencia nos guió durante la realización del presente trabajo, así como aquellos colaboradores que nutrieron de conceptos y conocimientos al mismo.

Por último, agradecemos a la Universidad de la República y a sus docentes por abrirnos sus puertas y proporcionarnos las herramientas para defendernos en un futuro profesional.

Los autores

Tabla de contenidos:

1 INTRODUCCIÓN	8
1.1 OBJETO Y OBJETIVO DEL TRABAJO	8
1.2 METODOLOGÍA	8
1.3 ALCANCE TEMPORAL.....	10
1.4 ALCANCE ESPACIAL.....	10
1.5 ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO	11
2 PRODUCCIÓN DE QUESO	14
2.1 HISTORIA DE LA PRODUCCIÓN DE QUESO EN URUGUAY.....	14
2.2 PROCESO PRODUCTIVO	17
2.2.1 La leche como materia prima.....	17
2.2.2 Cultivos de bacterias lácticas – Fermento.....	22
2.2.3 Colorantes	23
2.2.4 Cuajo – Enzimas coagulantes	23
2.2.5 Otros procesos	25
2.3 TIPOS DE QUESO	27
2.3.1 Frescos o madurados	27
2.3.2 Según el contenido graso.....	28
2.3.3 Según el nivel de humedad	29
2.3.4 Crudos o cocidos.....	29
2.4 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	30
2.4.1 Durabilidad.....	30
2.4.2 Características de los tipos de queso más populares	31
3 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR Y ESTADÍSTICAS COMERCIALES	37
3.1 SECTOR LÁCTEO MUNDIAL	37
3.1.1 Los lácteos en el mercado internacional	37
3.1.2 Los Quesos en el mercado internacional	42
3.2 EL SECTOR LÁCTEO EN EL MERCOSUR.....	47
3.2.1 Brasil	47
3.2.2 Argentina.....	49
3.3 EL SECTOR LÁCTEO EN EL URUGUAY.....	51

3.3.1 Breve reseña histórica del sector	51
3.4 FASE PRIMARIA	53
3.4.1 Producción	53
3.4.2 Superficie y número de establecimientos totales	55
3.4.3 Ubicación geográfica de la producción	58
3.4.4 Productividad	62
3.5 FASE INDUSTRIAL	74
3.5.1 Principales empresas del sector	74
3.5.2 Remisión a planta	83
3.5.3 Capacidad instalada de procesamiento industrial y su utilización	84
3.5.4 Destino de la leche	86
3.5.5 Principales productos elaborados por la industria	88
3.6 MERCADO INTERNO	90
3.7 EXPORTACIONES	94
3.7.1 Exportaciones según mercados de destinos	99
3.7.2 Exportaciones según empresa exportadora	101
3.7.3 Precio	103
3.8 IMPORTACIONES	106
3.9 INVERSIONES EN EL SECTOR	108
3.9.1 Emprendimientos recientes	108
3.10 MARCO REGULATORIO	113
3.10.1 Marco regulatorio del sector	113
3.10.2 Otras disposiciones	121
4 MERCOSUR	127
4.1 LA INTEGRACIÓN	127
4.1.1 Tipos de integración	128
4.2 ANTECEDENTES DEL MERCOSUR	129
4.3 MERCOSUR	134
4.4 EVOLUCIÓN DEL MERCOSUR DESDE 1991 HASTA LA ACTUALIDAD	140
4.5 EL MERCOSUR DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTADÍSTICO	146
4.5.1 El MERCOSUR como bloque	147

4.5.2 Argentina.....	150
4.5.3 Brasil	152
4.5.4 Paraguay	155
4.5.5 Uruguay.....	157
4.5.6 Quesos y Requesón	167
4.6 INCENTIVOS FISCALES Y AL COMERCIO EXTERIOR VIGENTES EN URUGUAY	171
5 PRESENTACIÓN DE LA TEORÍA.....	177
5.1 DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA NACIÓN SEGÚN MICHAEL PORTER	177
5.1.1 Condiciones de los factores	178
5.1.2 Condiciones de la demanda	180
5.1.3 Sectores afines y de apoyo.....	181
5.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	183
5.1.5 El papel de la Casualidad.....	184
5.1.6 El papel del Gobierno	184
5.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	185
5.2.1 Liderazgo general en costos.....	185
5.2.2 Diferenciación	186
5.2.3 Enfoque o alta segmentación.....	186
6 ANÁLISIS DE LA REALIDAD A LA LUZ DE LA TEORÍA	188
6.1 DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA NACIÓN SEGÚN MICHAEL PORTER	188
6.1.1 Condiciones de los factores	188
6.1.2 Condiciones de la demanda interna	208
6.1.3 Sectores afines y de apoyo.....	215
6.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	220
6.1.5 El papel de la Casualidad.....	225
6.1.6 El papel del Gobierno	228
6.1.7 Análisis particular de CONAPROLE en su relación con la teoría de Michael E. Porter ...	231
7 CONCLUSIONES	235
BIBLIOGRAFÍA	242

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1 INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETO Y OBJETIVO DEL TRABAJO

El presente trabajo de investigación tiene por objeto de estudio la producción de Quesos y Requesón en Uruguay. A su vez, nuestro objetivo se centrará en evaluar la competitividad de la producción de Quesos y Requesón en Uruguay y la incidencia del Mercado Común del Sur sobre ella.

Cuando hablamos de competitividad, en una primera aproximación, el producto es competitivo internamente y externamente ya que es muy exportado al exterior y a la vez existen escasas importaciones de la partida. En este trabajo nos abocaremos a explicar este fenómeno a través de la teoría de Michael Porter que refiere a las ventajas competitivas de las naciones.

En lo que refiere al MERCOSUR, al tener tantos años de funcionamiento y dados sus objetivos de fomentación de la libre circulación de bienes, personas y capitales entre los Estados, el establecimiento de un Arancel Externo Común y la coordinación y compromiso de los países de políticas económicas, debería ser favorable la creación del bloque para la competitividad del sector que estamos analizando.

1.2 METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología para lograr nuestro objetivo, ésta será analizar qué teorías se han elaborado para indicar los factores de competitividad que operan positivamente. Para ello analizamos la teoría a la luz de la realidad realizando un contraste entre ellas y recurrimos a estadísticas del sector, estudios alternativos y entrevistas.

La realidad actual refleja que el sector lácteo en Uruguay está pasando uno de los mejores momentos de su historia. Nos encontramos en una situación en que las exportaciones están en constante aumento y a su vez las importaciones vienen siendo muy escasas. También se ha incrementado la eficiencia en la producción de leche, ya que si bien se trabaja en menos cantidad de hectáreas que en períodos anteriores, la productividad obtenida por vaca ha venido aumentando año tras año. Esto se debe fundamentalmente a que en Uruguay existen recursos calificados como para poder lograr el éxito en el sector. Con recursos calificados, nos referimos tanto a mano de obra como capitales que son fundamentales en estos sectores.

En este punto, analizaremos la teoría de las ventajas competitivas de las naciones de Michael Porter, reflejada en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, en la que describe que para que un país logre ser competitivo, se necesita que la nación proporcione el entorno adecuado para que las empresas puedan elaborar su estrategia, desarrollen productos y procesos, innoven y perfeccionen, de modo de alcanzar la ventaja competitiva a nivel internacional. Para que un país pueda lograr la ventaja competitiva nacional son cuatro los factores que debe desarrollar:

- ❖ Condiciones de los factores.
- ❖ Condiciones de la demanda.
- ❖ Sectores afines y de apoyo.
- ❖ Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

A su vez, Porter desarrolla en su teoría la existencia de dos variables capaces de alterar las condiciones en los determinantes de una ventaja competitiva. Estas dos variables son el papel de la Causalidad y el papel del Gobierno.

Para captar la realidad del sector, recurrimos a trabajos monográficos de la cadena láctea, estadísticas relativas del sector y en particular, de la partida arancelaria Quesos y Requesón, así como también a entrevistas e informantes calificados.

1.3 ALCANCE TEMPORAL

En cuanto al alcance temporal de nuestro trabajo, lo vamos a referir por el período abarcado entre 1990 hasta la actualidad para poder apreciar la incidencia del MERCOSUR en el sector, tomando en cuenta los antecedentes del mismo, entre ellos el ALALC, ALADI, PEC y CAUCE.

1.4 ALCANCE ESPACIAL

En lo que refiere al alcance espacial, éste será la producción de leche en Uruguay sin perjuicio de que estamos estudiando el mercado consumidor ampliado, es decir, tanto en el contexto del MERCOSUR como en el internacional.

Con respecto a la delimitación del producto, analizaremos los Quesos y Requesón, sin considerar la producción artesanal, dado que entendemos que encuadra un producto distinto del industrial. Debido a que la elaboración de quesos así como de otros derivados lácteos varía en función de la producción de leche, siendo ésta el factor determinante para que las empresas decidan el mix de producción, analizaremos también el sector lácteo en general.

1.5 ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO

El lector se encontrará en el presente trabajo con los siguientes puntos desarrollados:

En el *Capítulo 2* estudiaremos el objeto de estudio, sus características (contenido butirométrico del producto, subproductos, tecnologías) así como también características del proceso productivo, materias primas necesarias y estudiaremos la historia de la producción de los quesos en el mundo y en el Uruguay.

En el *Capítulo 3* describiremos el sector lácteo desde la óptica del mercado internacional, el MERCOSUR y específicamente de Uruguay. Analizaremos la saturación temprana del mercado, evaluaremos las estadísticas básicas de producción del sector en volúmenes físicos, en valores, haciendo un comparativo de la situación del mercado desde 1990 hasta la actualidad, analizaremos las exportaciones e importaciones del sector realizando el mismo análisis evolutivo, estudiaremos a las empresas del mercado, las barreras de ingreso existentes para el sector lácteo, la integración y la estructura de mercado actual en Uruguay. También realizaremos un análisis de los precios de mercado, la evolución de los mismos, tendencias y por último consideraremos la existencia de regulaciones que rijan en el mercado.

En el *Capítulo 4* estudiaremos el marco de referencia que en el presente trabajo es el MERCOSUR. Analizaremos sus antecedentes, sus objetivos, su funcionamiento, la normativa que lo regula, sus estadísticas, considerando el mismo período de análisis que para el Capítulo 3, desde 1990, cuando se creó el bloque, hasta la actualidad. Evaluaremos las estadísticas de exportaciones e importaciones de forma global para el MERCOSUR y para cada país miembro, realizando un análisis más exhaustivo para nuestro país.

En el *Capítulo 5* describiremos la teoría de los determinantes de Porter (“Diamante”) y las estrategias competitivas genéricas descritas por el mismo autor.

En el *Capítulo 6* realizaremos el análisis de la aplicación de la teoría a la realidad descrita en los *Capítulos 2, 3 y 4*. Analizaremos en qué medida se cumplen los determinantes que Porter plantea en su teoría.

En el *Capítulo 7* efectuaremos las conclusiones de nuestra investigación con énfasis en los hallazgos más relevantes encontrados en nuestro análisis.

CAPÍTULO 2

PRODUCCIÓN DE QUESOS

2 PRODUCCIÓN DE QUESO

2.1 HISTORIA DE LA PRODUCCIÓN DE QUESO EN URUGUAY

Se estima que los inicios en la producción de queso se remontan al año 8000 A.C posiblemente en Asia o Medio Oriente, pues así lo demuestran pruebas arqueológicas en murales de tumbas del Antiguo Egipto, quizás como forma de conservar la leche salándola y presionándola utilizando estómagos de animales.

Sin embargo, fue recién a mediados del siglo XIX que en Uruguay se comenzaron a producir a raíz de que los inmigrantes europeos (fundamentalmente suizos) trajeron consigo la cultura quesera de los Alpes, la que pudo instalarse combinando las técnicas alpinas y los beneficios proporcionados por las praderas uruguayas. No obstante, la producción de queso no les resultó tan fácil en sus



inicios debido a que tuvieron un trabajo de aprendizaje para dominar la leche en nuestro clima y con nuestras pasturas, que resultaba mucho más sustanciosa y gorda que la europea.

La primera quesería artesanal de la que se tiene conocimiento fue fundada en 1868 por Juan Teófilo Karlen en la localidad de Colonia Suiza. Karlen, al igual que otros productores inmigrantes, se enfrentaba a la dificultad de conseguir cuajos para coagular la leche, importándolos desde Suiza en estado seco en cajones forrados de zinc.

Veintitrés años más tarde en Colonia Suiza existían cien queserías funcionando y la producción se había extendido a otras localidades vecinas de los departamentos de Colonia y San José, formando el corazón de la cuenca lechera de nuestro país.

En 1927 la Intendencia Municipal de Montevideo dictó una ordenanza que tuvo un gran impacto en la producción lechera, la que regulaba el procesamiento y venta de leche para el consumo en Montevideo.

Fue en 1930 que los vecinos de Colonia Suiza junto a la Sociedad de Fomento Rural crean la Escuela Superior de Lechería de Colonia Suiza, que tuvo como motor principal la mejora en la calidad de la producción quesera. Dentro de los servicios que prestaba dicha Escuela se encontraban la producción de suero fermento y la capacitación y asesoramiento a los productores.

La instalación de múltiples plantas industrializadoras de leche desde 1920 generó una crisis en el sector como consecuencia de una fuerte competencia no deseable entre ellas. Fue este el motivo que impulsó al Gobierno a crear la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE) a través de la Ley N° 9.526 en diciembre de 1935. Esta ley dispuso la expropiación de todas las plantas procesadoras de leche y se le otorgó a CONAPROLE la centralización del abastecimiento lechero a Montevideo.

En 1984 se estableció en el decreto-ley 15.640 la obligatoriedad de pasteurizar la leche para el consumo. Este introdujo fuertes cambios en el sector, pues muchos productores que vendían leche y producían quesos con el excedente, debieron concentrarse plenamente en la segunda actividad dada la imposibilidad de vender leche cruda.

Sobre fines de los 80 la industria láctea comenzó a transitar un cambio técnico liderado por CONAPROLE impulsado por nuevas normas sanitarias y de calidad que llevaron a la mecanización del ordeño, la cadena de frío desde el tanque refrigerado en el tambo, el transporte refrigerado y los controles de calidad obligatorios y estandarizados. Este proceso

fue menos favorable para los pequeños productores que quedaron fuera de la red de la cooperativa y por tanto tenían que comercializar y transportar la leche por sus propios medios.

A mediados de los 90 el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), en respuesta a la problemática que enfrentaban los pequeños productores, realizó la propuesta estratégica de que se reconvirtieran hacia la granja. Pero esta opción tampoco era la preferida por estos productores, pues venían de años de tradición ganadera y les implicaba un verdadero cambio hacia un camino desconocido como el hortícola.

En cambio, un camino que no les implicaba dejar de ser productores ganaderos lecheros era el de transformarse a la producción quesera. Los productores del departamento de Colonia se vieron menos afectados en esta transformación ya que poseían la cultura quesera más que otros departamentos como San José, Soriano y Flores, los que tuvieron que atenerse a la elaboración de queso con destino a la fundición. Se entiende por “queso fundido” el queso obtenido por molturación (trituration, molienda), mezcla, fusión y emulsión con tratamiento térmico y agentes emulsionantes de una o más variedades de queso, con o sin la adición de otros productos alimenticios¹. Estos quesos requieren menos exigencias tecnológicas pero también generan una baja rentabilidad por sus precios bajos. De todos modos, fue la solución para que muchos productores se convirtieran en proveedores de la industria láctea y sobrevivieran.

¹ Codex Stan A-8 a-1978

2.2 PROCESO PRODUCTIVO

El queso se elabora a partir de la leche cuajada de vaca, cabra, oveja u otros mamíferos rumiantes. La leche es inducida a cuajarse usando una combinación de cuajo (o algún sustituto) y acidificación. Las bacterias son las que se encargan de acidificar la leche y también definen la posterior textura y sabor en la mayoría de los quesos.

2.2.1 La leche como materia prima

La leche se define como el producto obtenido del ordeño total, en condiciones de higiene, de la vaca lechera en buen estado de salud y alimentación, proveniente de tambos inscriptos y habilitados por la autoridad sanitaria bromatológica jurisdiccional y sin aditivos de ninguna especie.

Esta es el principal insumo para la producción de quesos, por lo que debe ser recogida higiénicamente y no debe contener calostro. Además debe provenir de animales que no estén en tratamientos con antibióticos o tengan procesos inflamatorios o mastitis crónicas, dado que la leche se contamina con microorganismos provenientes del animal y del medio ambiente.

También se deben tener extremos cuidados en el tambo para asegurar la calidad de la leche, como ser la utilización de agua potable, la no presencia de plagas, el buen aseo de los operarios y de las instalaciones, entre otros.

La leche como materia prima debe tener una composición normal donde las cantidades de proteínas (principalmente caseína), calcio y fósforo y su relación, adquieren importancia.

En cuanto a la cantidad de materia grasa que contenga, esta no es tan significativa porque por lo general, está en exceso en relación a lo que se necesita.

La proteína más abundante en la leche es la caseína que representa aproximadamente entre el 77% y el 82% de las proteínas totales. Por la acción del cuajo o de ácidos, la caseína coagula. Esta propiedad se aprovecha para la producción de queso y cuajada. De las proteínas del suero de la leche, las más importantes son la lactoalbúmina y lactoglobulina.

El contenido graso de la leche es muy variable. La grasa de la leche se encuentra emulsionada en forma de pequeños glóbulos recubiertos por una membrana protectora.

La leche extraída de animales sanos, bien alimentados, con rutinas de ordeño adecuadas y en forma higiénica, tiene una composición que no debería ser alterada hasta la elaboración del queso. En caso contrario, las bacterias contaminantes ingresan a la leche y si se desarrollan, alteran los componentes y traen como consecuencia cambios en las características físicas, químicas y organolépticas de la misma.

Composición

La medida más adecuada de calidad de la leche es la cantidad de células somáticas (CS) y las unidades formadoras de colonia (UFC). Las primeras son las bacterias que invaden la leche producida por la vaca y pueden clasificarse en contagiosas o ambientales. Las bacterias contagiosas se diseminan entre las vacas como resultado de prácticas de manejo inadecuadas al ordeñar. En tanto que las bacterias ambientales están presentes en el medioambiente de la vaca, en su piel, charcos de agua, etc. y penetran en la ubre.

Las unidades formadoras de colonias son aquellas células bacterianas o grupos de ellas que tienen la habilidad para originar una colonia de bacterias. Estas pueden crecer a 30 - 35° C en condiciones aerobias ya sean provenientes de la piel de los pezones, manos del ordeñador, equipos, suelo, agua, entre otros.

Los parámetros legales de calidad de la leche establecen las siguientes categorías de leche según la concentración de bacterias medida en ml sobre el ml de leche:

Parámetros legales de calidad de la leche		
Tipos de Leche	Células Somáticas (CS)	Recuento Microbiano (UFC)
A	< a 800 mil/ml	< a 200 mil/ml
B	> a 800 mil/ml y < a 1.000 mil/ml	> a 200 mil/ml y < a 800 mil/ml
C	> a 1.000 mil/ml	> a 800 mil/ml

Fuente: OPYPA

En nuestro país se observa una tendencia creciente de promedios correspondientes a leches categoría “A” desde 1998:

Promedios anuales de CS y UFC		
Años	CS	UFC
1998	491.000	157.000
1999	453.500	126.300
2000	422.200	87.800
2001	397.000	77.200
2002	396.300	66.200
2003	385.400	57.400

Fuente: OPYPA - JNL.

Dentro de los principales atributos de la leche encontramos la cantidad de grasa y el contenido proteico, siendo ambos determinantes para mejorar la eficiencia industrial, lo que hace que constituyan los parámetros principales a la hora de fijar el precio al productor.

Los productores han venido respondiendo positivamente a los estímulos de incrementar los componentes sólidos de la leche (y por ende a disminuir la cantidad de agua) a través de los precios de modo de mejorar la eficiencia en el proceso industrial. De hecho, la proteína, que constituye una parte importante del pago al productor, presenta una tendencia positiva y al alza dentro de los volúmenes recibidos.

En cambio, el nivel de grasas ha tenido un comportamiento inverso en el mismo período, pues muestra una tendencia al descenso. De todos modos, en el total acumulado de ambos componentes (sólidos totales), la tendencia es creciente.

Grasa butirosa y proteína que ingresaron a las plantas industrializadoras como componentes de la leche. Año 2010

Mes	Grasa		Proteína	
	Toneladas	%	Toneladas	%
Total	56.993	3,67	50.633	3,26
Enero	4.668	3,66	4.010	3,14
Febrero	3.650	3,76	3.089	3,18
Marzo	3.914	3,81	3.375	3,29
Abril	3.866	3,87	3.333	3,33
Mayo	4.407	3,81	3.868	3,34
Junio	4.492	3,80	3.919	3,31
Julio	4.725	3,73	4.140	3,27
Agosto	4.908	3,65	4.403	3,28
Setiembre	5.343	3,58	4.929	3,31
Octubre	6.163	3,52	5.782	3,31
Noviembre	5.731	3,54	5.231	3,23
Diciembre	5.125	3,56	4.557	3,17

Fuente: DIEA-MGAP

Si nos referimos a la leche como materia prima para la elaboración de quesos, la proteína es más importante que la grasa para determinar el rendimiento quesero dado que es la proteína (caseína) la que forma la estructura matriz del queso que retiene la grasa y la humedad.

En el año 2010, según nos indica el cuadro arriba detallado, el total de proteínas producido en la leche de vaca alcanzó 50.633 toneladas mientras que la cantidad total de grasa fue de 56.993 toneladas. Estos datos son confirmatorios de la buena calidad de la leche producida en nuestro país, la que favorece la elaboración de quesos al contarse con una muy digna materia prima.

Pasteurización

Generalmente, la leche requiere de un tratamiento térmico (pasteurización) previo a la elaboración del queso, diseñado para crear las condiciones óptimas para la producción. La leche que se usa para quesos que requieren de más de un mes de maduración no debe ser obligatoriamente pasteurizada, pero generalmente lo es. En cambio, la leche utilizada para quesos no madurados (quesos frescos) debe estar necesariamente pasteurizada.

Algunos productores consideran que los quesos elaborados a partir de leche sin pasteurizar tienen mejor sabor. Sin embargo, la mayoría defiende la tesis contraria y pasteurizan la leche porque se arriesgan al no hacerlo y sostienen que la calidad rara vez depende de ello.

Una de las grandes diferencias entre la quesería artesanal y la industrial radica en la proveniencia de la leche. Mientras que en la primera la leche es procesada en el mismo establecimiento donde fue ordeñada, en la quesería industrial la leche proviene de diferentes tambos, habiendo recorrido diferentes distancias hasta la planta elaboradora. Esto determina que sea imprescindible pasteurizar la leche para eliminar todos los

microorganismos patógenos, que bajo ciertas circunstancias pueden proliferar rápidamente en la leche y en el queso y causar enfermedades o inclusive, en casos extremos, la muerte.

La pasteurización normalmente aplicada se hace a 72 – 73° C durante 15, 20 segundos. Esta debe ser suficiente como para matar las bacterias capaces de afectar la calidad del queso, como los coliformes, que pueden causar un inflado prematuro y un sabor desagradable.

2.2.2 Cultivos de bacterias lácticas – Fermento

Estos cultivos son bacterias seleccionadas por los cambios que pueden producir y que poseen una serie de características comunes como: fermentadoras de carbohidratos, productoras de ácido, ser ácido tolerantes, incapaces de producir los nitratos, preferentemente anaeróbicas y usualmente no móviles. Las bacterias convierten los azúcares de la leche en ácido láctico y producen encimas que también juegan un importante papel en el futuro sabor del queso tras su añejamiento.

En la mayoría de quesos se emplean bacterias como las Lactococcus, Lactobacillus o Streptococcus. Los quesos suizos se caracterizan por el uso de bacterias Propionibacter shermani, que producen burbujas de dióxido de carbono y dotan al queso de agujeros, como en el caso del emmental.

La adición de este cultivo es fundamental en el desarrollo de la acidez y sabores característicos de los quesos.

Los tipos de cultivos que existen son:

- Cultivos líquidos: Se encuentran preparados y repicados en las plantas. Ejemplos de ellos son los llamados fermentos de leche y fermentos de suero. Son sensibles a

contaminarse y es difícil de estandarizar el número de bacterias que aportan, así como su actividad. Son económicos y contienen las cepas bacterianas propias de la región donde son utilizados.

- Cultivos liofilizados: Son cultivos desecados con una concentración bacteriana determinada. Pueden usarse para preparar un cultivo madre, un intermedio o un industrial o para ser utilizados directamente en la tina en quesería artesanal. Presentan como ventaja la estandarización en el número de bacterias, con el mismo balance, sin contaminaciones y con actividad homogénea.
- Cultivos congelados.

2.2.3 Colorantes

Algunas variedades de queso requieren de la utilización de colorantes, que pueden ser naturales o sintéticos. El más utilizado es anatto o achiote proveniente de la semilla de Bixa Orellana, aunque también se usa el caroteno. Los colorantes sintéticos son menos utilizados.

Generalmente, el colorante se agrega para dar una presentación más agradable al queso, pero también para ocultar fallas.

2.2.4 Cuajo – Enzimas coagulantes

El único proceso estrictamente necesario en la elaboración del queso es el denominado cuajado, consistente en separar la leche usada en una cuajada sólida del suero líquido. Lo que se pretende obtener será básicamente la cuajada, a la que adicionalmente se le aplicarán otros procesos hasta dar con las características buscadas en el queso.

Algunos quesos frescos se cuajan únicamente por acidificación, pero en la mayoría se usan también cuajos. El cuajo hace que tome un estado más consistente, en comparación con las frágiles texturas de las cuajadas coaguladas simplemente por ácidos. También permiten tener un nivel más bajo de acidez. Generalmente los quesos frescos y menos añejos se obtienen a partir de cuajadas con un mayor porcentaje de acidificación, frente al uso de cuajo. También se utiliza cloruro de calcio para favorecer la precipitación.

Procesamiento de la cuajada

En este punto, el queso ha adquirido una textura espesa y húmeda y se ha separado el suero residual de la cuajada. Algunos quesos blandos estarían prácticamente listos, a falta de ser deshidratados, salados y empaquetados. En el resto de los quesos, la cuajada se corta en pequeñas secciones, para facilitar la extracción del agua de las piezas individuales de cuajada.

En el caso de los quesos duros, se calientan a temperaturas entre un intervalo de 33 a 55 °C. De esta manera se deshidrata más rápidamente y también se consiguen sutiles cambios en el sabor final del queso, afectando a las bacterias existentes y a la estructura química de la leche. En los quesos que se calientan a temperaturas superiores se emplean bacterias termófilas, capaces de sobrevivir a ellas, como las *Lactobacillus* o *Streptococcus*.

La sal juega distintos papeles en la elaboración del queso, además de aportar un sabor salado. Puede emplearse para mejorar la conserva y para afirmar la textura con su interacción con las proteínas. En algunos quesos la sal se aplica únicamente al exterior del queso, pero en otros casos se mezcla directamente con la cuajada.

Existen diversos tipos de cuajo, los que se pueden clasificar en:

- De origen vegetal: Prácticamente no se usan, salvo en algunos tipos tradicionales pero son insignificantes en cuanto a volumen.
- De origen microbiano: Ante la escasez de cuajares y la necesidad de disponer de fuentes permanentes de coagulantes, se desarrolló la obtención del mismo a partir de microorganismos.
- Coagulantes de origen animal: Los más convenientes son los de origen vacuno, aunque se han probado de cerdos y aves.

2.2.5 Otros procesos

Moldeado y maduración

Muchos quesos no adquieren su forma final hasta que son prensados en un molde. Cuanto más duro es el queso, mayor presión se le ha aplicado. La presión elimina humedad —los moldes permiten la fuga del agua— y hace que la cuajada se afirme en cuerpo sólido.

Durante el moldeado en un lugar en que la humedad y la composición de la atmósfera estén controladas, la parte externa del queso forma una capa semicerrada con un contenido inferior de humedad, denominada corteza. Esta es una masa de queso que al comienzo de la maduración tiene la misma composición que la parte interna del mismo y en muchos casos la formación de la corteza se inicia con el salmuero. Esto se debe a que la influencia gradiente de la sal en la salmuera, del oxígeno, la deshidratación y otras reacciones hacen que la corteza adquiera sucesivamente una composición ligeramente distinta de la del interior del queso y a menudo más amarga.

Durante la maduración o posteriormente, la corteza puede ser sometida a tratamiento o colonizada por cultivos de microorganismos deseados (como el *Penicillium candidum* o *Brevibacterium linens*). La capa resultante en algunos casos puede formar parte de la corteza. En los casos de los quesos sin corteza, estos suelen madurar usando una película de maduración.

Los quesos también pueden ser recubiertos y este paso puede hacerse antes, durante o después de acabado el proceso de maduración. Cuando se utiliza un recubrimiento durante la maduración, su finalidad es regular el contenido de humedad en el queso y protegerlo contra microorganismos.

Por otro lado, cuando se recubre el queso luego de acabada la maduración, el objetivo es protegerlo contra microorganismos y otros contaminantes, protegerlo contra daños materiales que puedan suscitarse durante el transporte y distribución y/o para darle un aspecto concreto como puede ser un determinado color.

El recubrimiento se distingue de la corteza en que el primero está hecho con un material distinto del queso y muy a menudo se puede eliminar raspándolo o despegándolo.

El queso puede ser recubierto con: una película de polivinilo u otro material artificial o compuesto de ingredientes naturales, que contribuye a regular la humedad durante la maduración y proteger contra microorganismos; una capa de cera, parafina o plástico, que suele ser impermeable a la humedad para proteger el queso después de la maduración.

Añejamiento

Los quesos frescos ya estarían listos para consumir llegados a este punto, sin embargo, a la mayoría de los quesos les queda todavía un largo período de añejamiento y curado hasta estar terminados. Durante el añejamiento dentro de los moldes, nuevos microbios se introducen en el queso, intensificando su sabor. Lentamente, la caseína y la grasa se convierten en una compleja red interna de aminoácidos, aminos y ácido graso.

Durante el proceso del curado también se le pueden aplicar otras técnicas de conservación y modificación del sabor, como el incremento de la sal introduciéndolo en agua salada, el ahumado, o incluso el sazonado con especias o vino.

2.3 TIPOS DE QUESO

2.3.1 Frescos o madurados

Los quesos frescos son aquellos en los que la elaboración consiste únicamente en cuajar y deshidratar la leche. A estos quesos no se les aplican técnicas de conservación adicionales, por lo que aguantan mucho menos tiempo sin caducar. Su mantenimiento se podría comparar al de los yogures, pues es necesario conservarlos en lugares refrigerados. El hecho de procesar la leche en menor medida hace que tengan sabores suaves y texturas poco consistentes.

Como ejemplo de estos quesos encontramos la muzzarella en bolas elaborada en Italia (distinta a la variedad tradicional más deshidratada que no corresponde a un queso fresco); el mascarpone italiano, la ricota y el requesón.

Son quesos madurados aquellos que pasan por la fermentación láctica y otras transformaciones que provocan cambios en las propiedades físicas y químicas del queso de modo de lograr variaciones en el aspecto, textura, consistencia, aroma y sabor.

El tiempo de maduración varía según el tipo de queso, pudiendo ser desde 20 días a un año. Este lapso da lugar a la clasificación entre quesos curados, semicurados, oreados y tiernos. Los primeros presentan un período mayor a 6 meses (existen algunos que necesitan de hasta un año y medio); los semicurados tienen un tiempo de maduración entre 3 y 6 meses; los oreados entre 21 y 90 días; y por último, los tiernos se maduran por menos de 20 días.

El curado de los quesos consiste en el añejamiento de los mismos, en un proceso en el que se secan y adicionalmente se aplican técnicas de conservación, como el salado o el ahumado. Este proceso hace que obtenga una textura bastante más dura y seca, así como que se incremente la intensidad de su sabor, propiedad muy deseada entre los amantes del queso.

Ejemplos de quesos curados pueden ser el queso manchego, gouda, parmesano y gruyere, entre otros.

2.3.2 Según el contenido graso

Los quesos también se pueden clasificar según el contenido de materia grasa en el extracto seco (MGES), el que se compone de proteína, minerales, grasa y lactosa. El resto de la leche es agua (aproximadamente un 87,7%).

De acuerdo al MGES los quesos se clasifican en: Extragrasso, aquellos que contienen como mínimo un 60% MGES; Grasos, los que contienen entre 45% y 59,9% MGES; Semigrasos,

los de 25% a 44,9% MGES; Magros, de 10% a 24,9% MGES y Semidescremados, los que tienen como máximo 10% de MGES².

2.3.3 Según el nivel de humedad

Por otro lado, podemos encontrar a los quesos clasificados según su nivel de humedad, siendo quesos de baja humedad o de pasta dura los que presentan una humedad máxima de 35,9% (Parmesano, Sbrinz, Sardo, Provolone); de mediana humedad o de pasta semidura los que contienen entre 36% y 45,9% (Gruyere, Colonia, Dambo); de alta humedad o de pasta blanda aquellos que contienen entre 46% y 54,9% (Muzzarella, Cuartirolo, Cremoso, Magro, Roquefort, Cambembert); y de muy alta humedad o pasta muy blanda los que presentan un porcentaje mínimo de 55 (Queso blanco, Requesón y otros).

2.3.4 Crudos o cocidos

Por último, dentro de las diversas categorías en que podemos agrupar a los quesos, encontramos la clasificación de quesos crudos o cocidos. Los primeros corresponden a aquellos cuyos coágulos no son calentados, en tanto que los quesos cocidos son los que fueron elaborados calentando los coágulos a 40° – 60° C dentro del recipiente donde se practicó la coagulación, si es que son de textura granulada, o fuera del mismo si son de pasta lisa y uniforme.

² Sanidad animal - MGAP

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

2.4.1 Durabilidad

A continuación exponemos la durabilidad, el contenido graso, humedad y grado de conservación por tipo de queso:

Tipo de queso	Grasa (g/100 g)	Humedad (g/100 g)	Conservación en °C	Vida útil (días)
Colonia	27-32	34-42	12	90
Sbrinz	26-34	33-39	12	180
Dambo	25-29	44-38	12	180
Mozzarella	22-28	41-48	12	120
Parrillero	25-28	41	6	120
Magro	10-12	52-58	12	120
Parmesano	30	36	12	360

Fuente: Escuela Nacional de Lechería

El mejor sistema de conservación es el papel parafinado a temperatura no superior a los 14° C y con una humedad entre el 70 y 80%. El queso es de los pocos alimentos que no pueden congelarse, pero el queso fresco necesita de una temperatura de 4°C.

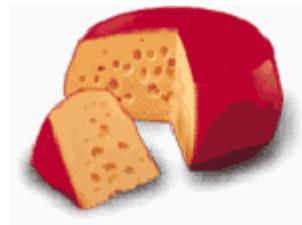
El queso blando se conserva por poco tiempo, por lo que se aconseja su pronto consumo. Se conservan por períodos más breves que los quesos curados debido a que tienen más contenido de agua por lo que aumentan las posibilidades de crecimiento de bacterias y hongos.

Para apreciar la mejor calidad del producto, se recomienda que la temperatura de los quesos a la hora de ser consumidos esté entre 20-25° C, más en la banda superior para los quesos de textura dura (curados, viejos y añejos) y en la banda inferior los quesos semicurados, oreados y tiernos. Para los quesos frescos, se recomienda que no superen los 15° C.

2.4.2 Características de los tipos de queso más populares

Queso Colonia

Este queso es originario de Uruguay, elaborado tanto a nivel artesanal como industrial. Entre sus características principales encontramos el color amarillento; sabor suave y láctico, ligeramente dulce y picante; textura semidura, compacta y



elástica; de alta humedad y tenor graso medio. La característica particular de estos quesos son los “ojos” cilíndricos, lisos y bien distribuidos.

Los “ojos” del queso son agujeros que se producen por la supersaturación del gas que se forma cuando empiezan a crecer las bacterias que se acumulan en las cavidades microscópicas de la cuajada, una vez que se recolectan los gránulos de cuajada bajo la superficie del suero. El gas se disuelve inicialmente en el líquido pero a medida que continúa el crecimiento bacteriano, la supersaturación resulta en la formación de pequeños agujeros. Luego, cuando se detiene la producción de gas debido a la falta de sustrato, ocurre el proceso de difusión mediante el cual crecen los agujeros más grandes a expensas de los más pequeños como consecuencia de las leyes de la tensión superficial, que declaran que se requiere menor presión de gas para hacer crecer un agujero más grande que uno pequeño.

Los insumos utilizados para elaborar este tipo de queso son: leche entera o normatizada, cultivo de bacterias lácticas, cuajo y/u otras enzimas específicas, Cloruro de Sodio y colorantes permitidos.

Quesos de pasta lavada – Queso Dambo

Este es un queso originario de Dinamarca al que se le aplica un tratamiento especial de “lavado” en el proceso de elaboración. Se lava la cuajada retirando parte del suero y agregando agua caliente (70°C).



Es un queso de pasta suave, medianamente firme, de color blanco amarillento y sabor suave. Su textura es compacta, no granulosa y puede presentar algún ojo láctico, propio de la leche. Es un queso de mediana humedad y medio tenor graso.

Para su elaboración se utiliza leche entera pasteurizada, fermentos lácticos, cuajo, colorante 160b y sal.

Quesos grana, de pasta muy dura - Parmesano, Reggianito uruguayo o Sbrinz

Estos son quesos originarios de Italia y Suiza cuya característica principal es que poseen “grana”, esto es que al trozarlos se desgranán, aparecen unos granos quebradizos. La pasta es dura, cocida, madurada, sin ojos, bien cerrada, de color blanco amarillento que se acentúa con su edad.



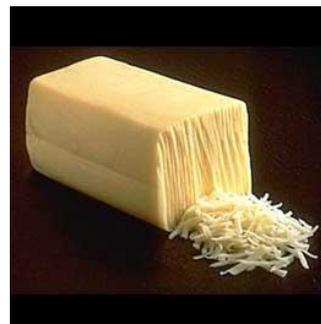
Son quesos de baja humedad y alto tenor graso con un sabor salado, ligeramente picante.

Los insumos principales de estos tipos de quesos son: leche entera o estandarizada en su contenido de materia grasa, cultivo de bacterias lácticas específicas, cuajo y/u otras enzimas coagulantes y Cloruro de Sodio. También pueden contener otros insumos dependiendo del

tipo específico de queso como pueden ser crema, concentrado de proteínas lácteas y Cloruro de Calcio.

Quesos de pasta hilada – Muzzarella

Es un queso originario de Italia de gran popularidad que es elaborado en todo el mundo. Sus características principales son la consistencia firme, semidura o semiblanda (según el contenido de humedad); de textura fibrosa, elástica, cerrada; color blanco amarillento; sabor y olor láctico, poco desarrollado a ligeramente picante; y tenor graso medio.



Pertenece al tipo de quesos de pasta hilada, lo que significa que la masa es estirada usando un medio caliente, que puede ser agua o vapor, con el fin de lograr un producto elástico y extensible. Tradicionalmente, el “hilado” de la masa se hacía manualmente pero progresivamente se fueron implementando mezcladoras o hiladoras automáticas. El hilado en caliente permite que el queso se pueda presentar en diversas formas y tamaños y la característica principal es que al calentarse, se estira.

Entre los insumos principales para elaborar la Muzzarella se encuentran: leche y/o leche reconstituida, pasteurizada, estandarizada o no en su contenido de materia grasa, cuajo y/o enzimas coagulantes específicas y Cloruro de Sodio. Son además ingredientes opcionales: cultivos de bacterias lácticas específicas, leche en polvo, crema, Cloruro de Calcio, caseinatos, ácidos cítrico, láctico, acético o tartárico.

Queso magro

Este es un queso de pasta semidura que se caracteriza por sus pocas calorías en relación a otros quesos, que hace que sea elegido por las personas que optan por una alimentación sana y saludable.



Es un queso de mediana humedad y bajo tenor graso dado el proceso de desnatado de la leche para su elaboración. Se lo tipifica como de bajo contenido de sal; de consistencia semidura elástica, de color blanco amarillento uniforme; textura compacta, lisa; y sabor suave ligeramente salado.

Este queso es elaborado principalmente a partir de leche descremada y pasteurizada, fermentos lácticos, cuajo y sal.

A continuación presentamos un cuadro resumen con las características más importantes de cada tipo de queso analizado:

Incidencia del MERCOSUR sobre la competitividad para la producción de Quesos y Requesón en el Uruguay

	Colonia	Reggianito	Sbrinz	Mozzarella	Dambo	Magro	Provolone
Humedad	36% - 45,9%	< 35,9%	27% - 35%	36% - 45,9%	36% - 45%	45% - 55%	< 35,9%
MGES	45% - 59,9%	45% - 59,9%	> 32%	> 40%	> 45%	<25%	45% - 59,9%
Forma	Cilíndrica de caras paralelas y perfil convexo.	Cilíndrica de caras planas o ligeramente convexas. (diámetro aproximado: 24cm; altura aproximada: 14cm)	Cilíndrica de caras planas o ligeramente convexas. (diámetro aproximado: 25cm ; altura aproximada: 15cm)	Variable: Hormas paralelepípedas, cilíndricas o redondeadas, trenzas y moños.	Rectangular, de caras planas a ligeramente convexas(de 28 x 14 cm y una altura aproximada de 9 cm).	Hormas cuadradas	Tronco cónica alargada (piriforme), con base mayor esférica y base menor plana.
Peso	Hormas de 5 a 10 Kg. (promedio 7 Kg.)	Hormas de 5 a 10 Kg.	Hormas de aproximadamente 7 Kg.	Variable: de 20 gramos a 10 Kg (hormas grandes para uso en gastronomía).	Variable: de 4 kg a 500 gramos	Variable: de 4 kg a 500 gramos	Hormas de 4 a 8 Kg.
Corteza	Lisa, de cosistencia adecuada, natural parafinada o coloreada con pintura amarilla o naranja.	Lisa, cosistente, bien formada, cubierta con revestimiento apropiados, adheridos o no, generalmente negra	Parafinada o con pintura negra.	No posee. Superficie lisa, entera, brillante, de color blanco amarillento. Se pueden presentar en bolsas plásticas al vacío por	Lisa de color natural.	No posee. Superficie lisa, entera, brillante. Se pueden presentar en bolsas plásticas al vacío por termocontracción	Marrón. Puede presentar algunos surcos longitudinales provocados por el molde.
Pasta	Blanco-amarillenta uniforme. Presenta ojos pequeños (1 a 5 mm) y medianos (5 a 20 mm), lisos, ovalados, bien diseminados y puede presentar pequeñas exfolias.	Amarilla poco saturada con tendencia al naranja. No presenta ojos.	Blanco amarillento. No presenta ojos.	Blanco a amarillento, uniformes. No posee ojos. Eventualmente puede presentar ojos mecánicos (aberturas irregulares).	Ligeramente amarilla.	Amarillo pálido.	Blanco-amarillenta. No presenta ojos.
Maduración	Mínimo 2 meses	Aproximadamente 6 (seis) meses	Mínimo 6 (seis) meses.	Mínimo 24 horas.	Mínimo 30 días y hasta 90 días.	Mínimo 15 días	Hormas hasta 4 kg..mínimo 3 meses; hormas de más de 4 kg, entre 5 y 9 meses.
Conservación para consumo	Temperatura entre 4 y 8°C (refrigerador).	Temperatura no superior a 20°C	Temperatura no superior a 20°C.	Temperatura no superior a 7°C (en refrigerador)	Temperatura entre 10 y 12° C.	Temperatura no superior a 7°C (en refrigerador)	Temperatura 16 a 18°C

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3

*DESCRIPCIÓN DEL SECTOR Y ESTADÍSTICAS
COMERCIALES*

3 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR Y ESTADÍSTICAS COMERCIALES

3.1 SECTOR LÁCTEO MUNDIAL

3.1.1 Los lácteos en el mercado internacional

El mercado internacional de lácteos se caracteriza por estar concentrado en pocos países productores. Para ilustrar el comportamiento de la producción mundial de leche seleccionamos un conjunto de países responsables del 99% del total de la producción.



Dentro de los principales líderes encontramos a la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia e India, los cuales representaron el 70% de la producción mundial en el período 1994-2011. Estos dos últimos países mencionados dedican casi la totalidad de su producción al consumo interno viendo limitada la posibilidad de expandirse al mercado internacional.

Incidencia del MERCOSUR sobre la competitividad para la producción de Quesos y Requesón en el Uruguay

Producción de leche de vaca total para los países seleccionados
(Cifras en miles de toneladas métricas)

Países	1994	1997	1998	1999	2000	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Acumulado 1994-2011	%
Total	354.816	357.469	360.752	363.296	362.123	364.101	395.894	402.994	412.012	420.717	429.768	434.730	434.436	441.067	448.882	5.983.056	100%
Norte America	84.998	86.983	87.575	90.848	93.470	92.603	94.808	95.267	98.225	100.547	103.080	105.351	105.027	106.844	108.178	1.453.804	24%
Canadá	7.750	8.100	8.200	8.164	8.161	8.106	7.734	7.905	7.806	8.041	8.212	8.270	8.280	8.350	8.350	121.429	2%
México	7.547	7.848	8.000	8.877	9.305	9.501	9.784	9.874	10.164	10.051	10.657	10.907	10.866	11.033	11.060	145.474	2%
Estados Unidos	69.701	71.035	71.375	73.807	76.004	74.996	77.290	77.488	80.255	82.455	84.211	86.174	85.881	87.461	88.768	1.186.901	20%
Sudamérica	25.655	30.960	32.454	33.434	33.275	33.640	32.272	34.159	35.424	37.171	37.950	39.645	40.915	42.402	44.135	533.490	9%
Argentina	7.800	9.060	9.400	10.300	9.800	9.600	7.950	9.250	9.500	10.200	9.550	10.010	10.350	10.600	11.070	144.440	2%
Brasil	16.700	20.600	21.630	21.700	22.134	22.580	22.860	23.317	24.250	25.230	26.750	27.820	28.795	29.948	30.846	365.160	6%
Uruguay	1.155	1.300	1.423,5	1.434	1.341	1.460	1.462	1.592	1.674	1.741	1.650	1.815	1.770	1.854	2.219	23.890	0%
Unión Europea	120.530	121.186	120.478	120.688	114.900	114.655	135.069	133.969	134.672	132.206	132.604	133.848	133.700	135.350	136.600	1.920.455	32%
Ex Unión Soviética	60.938	47.750	47.700	45.140	44.300	46.100	46.400	45.787	45.423	43.990	44.197	44.024	43.970	42.850	41.770	690.339	12%
Rusia	42.800	34.100	34.000	32.000	31.900	33.000	33.000	32.000	32.000	31.100	32.200	32.500	32.600	31.900	31.200	496.300	8%
Ucrania	18.138	13.650	13.700	13.140	12.400	13.100	13.400	13.787	13.423	12.890	11.997	11.524	11.370	10.950	10.570	194.039	3%
Asia	44.676	49.816	51.250	51.633	52.771	53.077	62.363	68.435	73.339	81.071	86.149	86.782	84.515	87.121	90.550	1.023.548	17%
India	31.000	34.500	35.500	36.000	36.000	36.115	36.500	37.500	37.520	41.000	42.890	44.500	48.160	50.300	52.500	599.985	10%
China	5.288	6.674	7.200	7.176	8.274	8.660	17.463	22.606	27.534	31.934	35.252	34.300	28.445	29.100	30.500	300.406	5%
Japón	8.388	8.642	8.550	8.457	8.497	8.302	8.400	8.329	8.285	8.137	8.007	7.982	7.910	7.721	7.550	123.157	2%
Oceanía	18.019	20.774	21.295	21.553	23.407	24.026	24.982	25.377	24.929	25.732	25.788	25.080	26.309	26.500	27.649	361.420	6%
Australia	8.300	9.274	9.655	10.483	11.172	10.864	10.636	10.377	10.429	10.395	9.870	9.500	9.326	9.327	9.600	149.208	2%
Nueva Zelanda	9.719	11.500	11.640	11.070	12.235	13.162	14.346	15.000	14.500	15.337	15.918	15.580	16.983	17.173	18.049	212.212	4%

Fuente: USDA. Datos para el país Uruguay extraídos del MGAP en base a DIEA y DICOSE

En los últimos 15 años la producción mundial ha crecido a una tasa del 1,7% acumulativo anual promedio impulsado por la creciente demanda mundial explicada por el incremento de la población, el incremento del ingreso medio y los cambios en los hábitos alimenticios. La producción mundial de leche ha venido creciendo a tasas inferiores al crecimiento de la demanda mundial de productos lácteos desde hace ya 10 años. China ha sido el país más dinámico en cuanto al crecimiento de la producción, estando la misma orientada íntegramente a abastecer el mercado interno. La producción de leche en China creció a una tasa del 15,7% acumulativo anual promedio durante el período 1994-2011. Uruguay se ubica quinto con una tasa del 3,6% orientándose progresivamente hacia el mercado internacional. La producción de leche en Australia y la Unión Europea, dos importantes

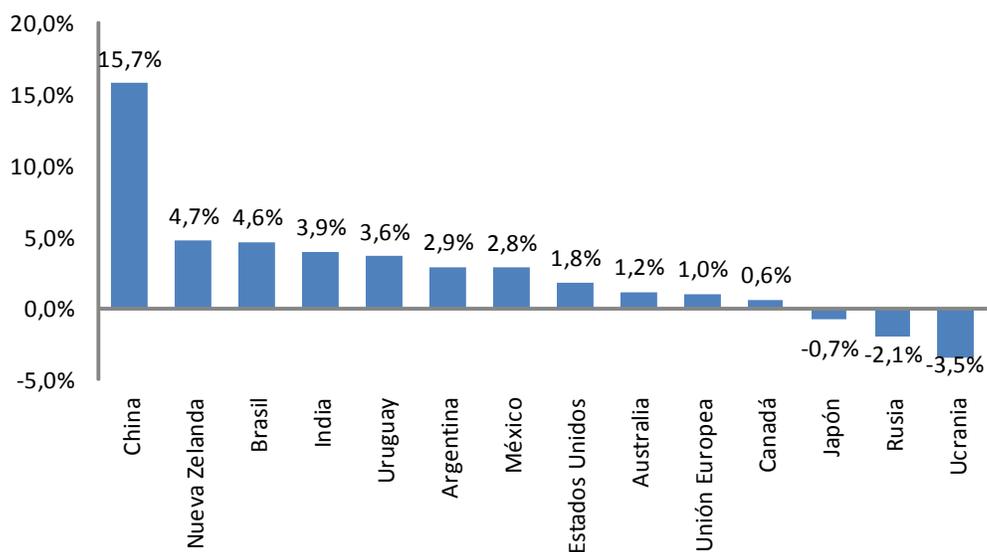
actores en el comercio mundial, ha venido disminuyendo su crecimiento anual en los últimos años.

Crecimiento anual de la producción de leche de vaca total para los países seleccionados
(Cifras en miles de toneladas métricas)

Países		1994	1997	1998	1999	2000	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Crecimiento Anual Promedio
Canadá	Producción	7.750	8.100	8.200	8.164	8.161	8.106	7.734	7.905	7.806	8.041	8.212	8.270	8.280	8.350	8.350	
	Crecimiento		4,5%	1,2%	-0,4%	0,0%	-0,7%	-4,6%	2,2%	-1,3%	3,0%	2,1%	0,7%	0,1%	0,8%	0,0%	0,6%
México	Producción	7.547	7.848	8.000	8.877	9.305	9.501	9.784	9.874	10.164	10.051	10.657	10.907	10.866	11.033	11.060	
	Crecimiento		4,0%	1,9%	11,0%	4,8%	2,1%	3,0%	0,9%	2,9%	-1,1%	6,0%	2,3%	-0,4%	1,5%	0,2%	2,8%
Estados Unidos	Producción	69.701	71.035	71.375	73.807	76.004	74.996	77.290	77.488	80.255	82.455	84.211	86.174	85.881	87.461	88.768	
	Crecimiento		1,9%	0,5%	3,4%	3,0%	-1,3%	3,1%	0,3%	3,6%	2,7%	2,1%	2,3%	-0,3%	1,8%	1,5%	1,8%
Argentina	Producción	7.800	9.060	9.400	10.300	9.800	9.600	7.950	9.250	9.500	10.200	9.550	10.010	10.350	10.600	11.070	
	Crecimiento		16,2%	3,8%	9,6%	-4,9%	-2,0%	-17,2%	16,4%	2,7%	7,4%	-6,4%	4,8%	3,4%	2,4%	4,4%	2,9%
Brasil	Producción	16.700	20.600	21.630	21.700	22.134	22.580	22.860	23.317	24.250	25.230	26.750	27.820	28.795	29.948	30.846	
	Crecimiento		23,4%	5,0%	0,3%	2,0%	2,0%	1,2%	2,0%	4,0%	4,0%	6,0%	4,0%	3,5%	4,0%	3,0%	4,6%
Uruguay	Producción	1.155	1.300	1423,5	1.434	1.341	1.460	1.431	1.462	1.592	1.674	1.741	1.650	1.815	1.770	1.854	
	Crecimiento		12,6%	9,5%	0,8%	-6,5%	8,9%	-2,0%	2,1%	8,9%	5,1%	4,0%	-5,2%	10,0%	-2,5%	4,7%	3,6%
Unión Europea	Producción	120.530	121.186	120.478	120.688	114.900	114.655	135.069	133.969	134.672	132.206	132.604	133.848	133.700	135.350	136.600	
	Crecimiento		0,5%	-0,6%	0,2%	-4,8%	-0,2%	17,8%	-0,8%	0,5%	-1,8%	0,3%	0,9%	-0,1%	1,2%	0,9%	1,0%
Rusia	Producción	42.800	34.100	34.000	32.000	31.900	33.000	33.000	32.000	32.000	31.100	32.200	32.500	32.600	31.900	31.200	
	Crecimiento		-20,3%	-0,3%	-5,9%	-0,3%	3,4%	0,0%	-3,0%	0,0%	-2,8%	3,5%	0,9%	0,3%	-2,1%	-2,2%	-2,1%
Ucrania	Producción	18.138	13.650	13.700	13.140	12.400	13.100	13.400	13.787	13.423	12.890	11.997	11.524	11.370	10.950	10.570	
	Crecimiento		-24,7%	0,4%	-4,1%	-5,6%	5,6%	2,3%	2,9%	-2,6%	-4,0%	-6,9%	-3,9%	-1,3%	-3,7%	-3,5%	-3,5%
India	Producción	31.000	34.500	35.500	36.000	36.000	36.115	36.500	37.500	37.520	41.000	42.890	44.500	48.160	50.300	52.500	
	Crecimiento		11,3%	2,9%	1,4%	0,0%	0,3%	1,1%	2,7%	0,1%	9,3%	4,6%	3,8%	8,2%	4,4%	4,4%	3,9%
China	Producción	5.288	6.674	7.200	7.176	8.274	8.660	17.463	22.606	27.534	31.934	35.252	34.300	28.445	29.100	30.500	
	Crecimiento		26,2%	7,9%	-0,3%	15,3%	4,7%	101,7%	29,5%	21,8%	16,0%	10,4%	-2,7%	-17,1%	2,3%	4,8%	15,7%
Japón	Producción	8.388	8.642	8.550	8.457	8.497	8.302	8.400	8.329	8.285	8.137	8.007	7.982	7.910	7.721	7.550	
	Crecimiento		3,0%	-1,1%	-1,1%	0,5%	-2,3%	1,2%	-0,8%	-0,5%	-1,8%	-1,6%	-0,3%	-0,9%	-2,4%	-2,2%	-0,7%
Australia	Producción	8.300	9.274	9.655	10.483	11.172	10.864	10.636	10.377	10.429	10.395	9.870	9.500	9.326	9.327	9.600	
	Crecimiento		11,7%	4,1%	8,6%	6,6%	-2,8%	-2,1%	-2,4%	0,5%	-0,3%	-5,1%	-3,7%	-1,8%	0,0%	2,9%	1,2%
Nueva Zelanda	Producción	9.719	11.500	11.640	11.070	12.235	13.162	14.346	15.000	14.500	15.337	15.918	15.580	16.983	17.173	18.049	
	Crecimiento		18,3%	1,2%	-4,9%	10,5%	7,6%	9,0%	4,6%	-3,3%	5,8%	3,8%	-2,1%	9,0%	1,1%	5,1%	4,7%
Total	Producción	354.816	357.469	360.752	363.296	362.123	364.101	395.863	402.864	411.930	420.650	429.859	434.565	434.481	440.983	448.517	
	Crecimiento		0,7%	0,9%	0,7%	-0,3%	0,5%	8,7%	1,8%	2,3%	2,1%	2,2%	1,1%	0,0%	1,5%	1,7%	1,7%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de USDA.

Crecimiento anual promedio de la producción de leche de vaca para el período 1994-2011



Fuente: Elaboración propia en base datos USDA

El mercado internacional también es liderado por pocos países exportadores como lo son Nueva Zelanda, países de la Unión Europea, Estados Unidos y Australia, juntos representaron casi el 90% de las exportaciones del sector para el año 2011.

Exportaciones de lácteos para el año 2011

Cifras en miles de toneladas

Países	Manteca	Queso	Leche en Polvo entera	Leche en Polvo descremada	Total 2011	%
América del Norte						
Canada	1	9	-	10	20	1%
Mexico	-	7	-	-	7	0%
Estados Unidos	79	212	11	435	737	16%
América del Sur						
Argentina	26	55	222	25	328	7%
Brasil	1	3	2	-	6	0%
Union Europea	125	620	415	450	1.610	36%
Ex URSS						
Rusia	-	7	2	-	9	0%
Ucrania	2	75	4	25	106	3%
Asia						
India	6	-	-	-	6	0%
China	-	-	9	-	9	0%
Oceanía						
Australia	63	170	141	175	549	12%
Nueva Zelanda	453	255	1	410	1.119	25%
Total países seleccionados	756	1.413	807	1.530	4.506	100%

Fuente: USDA

A pesar de que estos países difieren mucho en términos de tamaño, política agrícola, estructura del sector primario, sistemas de producción, productividad y costos de producción, comparten una característica en común que es que en dichos países, donde hay excedentes para la exportación de leche, el primer manejo de la misma está dominado por cooperativas de productores como ser Fonterra (Nueva Zelanda), Dairy Farmers of America (Estados Unidos), Friesland Campina y Arla Foods (Unión Europea). Estas cooperativas de

productores exitosas que dominan el primer manejo de la leche y que también manejan inversiones sustanciales de capital para el procesamiento y exportación, están entre las mayores compañías lecheras del mundo. La consolidación a través de fusiones y adquisiciones fue lo que las llevó a competir directamente con las corporaciones multinacionales que actúan en el sector como Nestlé, Unilever, Kraft Foods y Danone.

Este sector se caracteriza por ser uno de los más subsidiados y protegidos en el mundo, afectando la competitividad de los productores de países subdesarrollados que no gozan de dichos beneficios y encuentran dificultades para colocar sus productos en el exterior.

Es de destacar que tan solo el 7% de la producción mundial de leche se destina al comercio internacional³ lo cual conlleva a que pequeños cambios relativos en la demanda o la oferta global impacten significativamente en los precios internacionales de los productos lácteos. En el mediano y largo plazo se estima que este sea un mercado muy volátil.

3.1.2 Los Quesos en el mercado internacional

En lo que respecta a las importaciones y exportaciones del mercado mundial de la partida NCM (Nomenclatura Común del Sur) 0406 – Quesos y Requesón, si nos



remitimos a las operaciones realizadas entre los años 2007 y 2010 podemos ver que los principales países importadores de dichos productos fueron Alemania, Italia y el Reino Unido quienes sumaron el 31% de participación en el total demandado. Es de destacar que

³ Fuente: www.uruguayXXI.gub.uy – Sector lácteo, Oportunidades de Inversión.

Uruguay como país exportador no encuentra oportunidades para ingresar a dichos mercados dado que la Unión Europea le impone trabas tanto comerciales como sanitarias.

En el período mencionado los principales países exportadores de esta partida arancelaria fueron Alemania, Francia y Países Bajos con un total acumulado del 49% del total de las exportaciones mundiales. En dicho período Uruguay sumó embarques por US\$ 587 millones estando entre los treinta principales exportadores mundiales de Quesos y Requesón.

Principales países importadores de NCM 0406.

Ranking en base al acumulado 2007-2010. Datos en US\$ Millones

País	2007	2008	2009	2010	Acumulado 2007-2010	% sobre total
Alemania	3.330	3.961	3.397	3.446	14.134	15%
Italia	1.962	2.235	1.849	1.985	8.031	8%
Reino Unido	1.863	2.202	1.849	1.884	7.798	8%
Francia	1.196	1.488	1.403	1.395	5.482	6%
Bélgica	1.267	1.495	1.298	1.311	5.371	6%
USA	1.161	1.212	1.048	1.003	4.424	5%
España	994	1.205	1.058	1.103	4.360	5%
Federación Rusa	843	1.071	892	1.320	4.126	4%
Japón	840	999	815	937	3.591	4%
Países Bajos	727	914	772	804	3.217	3%
Subtotal 10 primeros	14.183	16.782	14.381	15.188	60.534	63%
Uruguay	2	3	2	4	10	0%
Otros	7.218	10.149	8.400	9.300	35.068	37%
Total	21.403	26.934	22.783	24.492	95.612	100%

Fuente: Trade Map

Principales países exportadores de NCM 0406.

Ranking en base al acumulado 2007-2010. Datos en US\$ Millones

País	2007	2008	2009	2010	Acumulado 2007-2010	% sobre total
Alemania	3.721	4.393	3.604	3.989	15.707	16%
Francia	3.299	3.867	3.478	3.524	14.168	15%
Países Bajos	3.036	3.758	2.739	2.573	12.106	13%
Italia	1.846	2.137	2.011	2.199	8.193	9%
Dinamarca	1.342	1.491	1.363	1.344	5.540	6%
Nueva Zelanda	963	1.135	856	1.023	3.977	4%
Bélgica	716	832	720	800	3.068	3%
Irlanda	667	900	695	744	3.006	3%
Australia	738	761	550	667	2.716	3%
USA	395	578	437	702	2.112	2%
Subtotal 10 primeros	16.723	19.852	16.453	17.565	70.593	74%
Uruguay	111	149	130	197	587	1%
Otros	4.569	6.933	6.200	6.730	24.432	25%
Total	21.403	26.934	22.783	24.492	95.612	100%

Fuente: Trade Map

Del total del intercambio internacional de Quesos y Requesón, el análisis por subpartidas arancelarias arrojó que en el período mencionado la partida “040690 – Los demás quesos” fue la más comercializada tanto en monto como en volumen totalizando más del 60% del total del intercambio en ambos casos.

COMERCIO INTERNACIONAL PARTIDA ARANCELARIA 0406

Cifras en U\$S Millones

NCM	Concepto	2007	2008	2009	2010	Acumulado 2007-2010	% sobre total
040690	Los demás quesos	14.482	18.635	15.353	16.417	64.887	68%
040610	Quesos frescos (mozzarella)	3.395	4.073	3.500	3.867	14.835	16%
040630	Queso fundido, excepto el rallado en polvo	2.152	2.522	2.329	2.451	9.454	10%
040620	Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo	818	1.073	1.003	1.154	4.048	4%
040640	Queso de pasta azul	556	631	598	603	2.388	2%
TOTAL:		21.403	26.934	22.783	24.492	95.612	100%

Cifras en Toneladas

NCM	Concepto	2007	2008	2009	2010	Acumulado 2007-2010	% sobre total
040690	Los demás quesos	2.979.879	2.995.377	2.969.198	3.218.847	12.163.301	63%
040610	Quesos frescos (mozzarella)	1.009.327	1.061.705	982.433	1.113.128	4.166.593	21%
040630	Queso fundido, excepto el rallado en polvo	516.002	500.411	503.006	563.311	2.082.730	11%
040620	Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo	174.656	169.921	191.463	212.871	748.911	3%
040640	Queso de pasta azul	73.356	71.362	72.842	79.428	296.988	2%
TOTAL:		4.753.220	4.798.776	4.718.942	5.187.585	19.458.523	100%

Fuente: Trademap

El consumo de queso está aumentando a nivel mundial donde se combina el aumento de la base de consumidores con el aumento del consumo per cápita de los consumidores tradicionales. Un claro ejemplo de este último factor es el creciente aumento del consumo de queso en los Estados Unidos en los últimos 30 años donde el deseo de probar nuevas variedades de queso con sabores y texturas distintas ha dinamizado el consumo. El segmento de “quesos especiales” ha contribuido mayoritariamente a incrementar el consumo per cápita.

Para el año 2008 los principales países consumidores de quesos en relación a la producción fueron Japón, que consumió cinco veces su producción, Corea del Sur que triplicó la cantidad consumida frente a la producción interna, mientras que México y Rusia consumieron un 50 % por encima de lo que produjeron. Por otro lado, podemos observar

que para ese mismo año Nueva Zelanda consumió solamente un 7,5 % del queso que produjo, mientras que nuestro país apenas un 27 % del total producido.⁴

El consumo de quesos a nivel internacional comprendido entre los años 2007 - 2011 se encuentra liderado por Estados Unidos con un 26% del total de toneladas consumidas en el mundo. Brasil se encuentra tercero en este sentido, lo que demuestra que casi el 100% de la producción de este país se destina al autoconsumo.

Principales países consumidores de NCM 0406.

Datos en Miles de toneladas

País	2007	2008	2009	2010	2011	Acumulado 2007-2011	% sobre total
Estados Unidos	4.505	4.478	454	4.634	4.711	18.782	26%
Rusia	675	750	690	720	732	3.567	5%
Brasil	576	605	624	666	701	3.172	4%
Argentina	473	488	495	490	505	2.451	3%
Canadá	318	310	318	318	320	1.584	2%
México	266	251	311	338	335	1.501	2%
Japón	268	234	229	247	253	1.231	2%
Australia	215	215	220	225	230	1.105	2%
Ucrania	194	185	160	144	122	805	1%
Corea del Sur	74	72	72	88	112	418	1%
Subtotal 10 primeros	7.564	7.588	3.573	7.870	8.021	34.616	48%
Otros	6.893	6.463	10.543	6.519	6.551	36.969	52%
Total	14.457	14.051	14.116	14.389	14.572	71.585	100%

Fuente: Trade Map

Según datos de la OCDE – FAO, se espera que para los próximos diez años la producción y consumo de quesos mundial crezcan en un entorno del 20%. Dicho crecimiento se vería liderado por nuestro país seguido por Egipto, Nueva Zelanda, Argentina y Sudáfrica.

⁴ Según informe “ Análisis Estratégico de Inserción Externa de Uruguay – Productos Agropecuarios – Quesos” Programa ICI

Los mercados vinculados con los gustos de distintos grupos étnicos como el mercado de los quesos estilo latino así como el vinculado con los quesos percibidos como artesanales son nichos de mercados de gran potencial y poco desarrollados a nivel internacional.

El tipo de alimentación del rodeo lechero uruguayo sumado al bajo volumen de producción y al carácter local de alguno de los quesos que se producen (Gruyerito, tipo Colonia) podrían ser el catalizador de nuevas oportunidades de negocio. El color amarillo intenso del queso elaborado con leche de vacas alimentadas a pasto es un atributo positivo ya que el consumidor puede percibirlo como producto de valor agregado.

3.2 EL SECTOR LÁCTEO EN EL MERCOSUR

Los países del MERCOSUR, con excepción de Paraguay, han presentado un gran desarrollo en el sector lácteo desde su creación tanto en la producción como en el comercio internacional.

Estos han querido transformar al mismo en un polo regional de producción de lácteos apuntando al mercado internacional.

A continuación se detalla la situación del mercado lácteo de los dos líderes del bloque: Argentina y Brasil.

3.2.1 Brasil

Brasil es uno de los principales productores mundiales de leche ocupando los principales puestos detrás de potencias como la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia e India, destinando el 99% de su producción al consumo interno y solo el 1% de su producción a las exportaciones de productos lácteos.

La producción de leche en Brasil ha venido creciendo en el período 1994-2011 a una tasa promedio anual del 4,6% ocupando el tercer lugar a nivel mundial detrás de China y Nueva Zelanda. El mayor índice de crecimiento del sector lo registran los quesos con un crecimiento del 14% anual,



seguido por el yogur con un crecimiento del 10% anual. El gran crecimiento del sector se debe al aumento de la demanda interna que también lo ha hecho de manera constante debido principalmente al incremento de la renta de los brasileños, sobre todo de los sectores más pobres. Esto ha llevado a que empresas multinacionales brasileñas, líderes en el sector cárnico a nivel mundial, comiencen a diversificar su estrategia ingresando a la producción lechera y sus derivados, apuntando tanto al mercado interno como al internacional. Estas empresas vieron la vulnerabilidad del sector cárnico por el surgimiento de la gripe aviar y porcina y se inclinaron hacia el mercado lácteo como un sector con gran potencial de desarrollo. Según la Asociación Brasileña de las Industrias Alimentarias (ABIA) la inversión en el sector lácteo fue de aproximadamente 1.070 millones de dólares en el año 2011 representando el 11% del total invertido en la industria alimentaria ese año.

Es de destacar que Brasil de todas maneras no obtiene un rendimiento óptimo con respecto a la producción de litros de leche por vaca, es más, es uno de los rendimientos más desfavorables ya que una vaca brasileña rinde en su producción 9 veces menos que una vaca estadounidense. El gobierno ha incentivado económicamente a los productores brasileños a aumentar la remisión de leche para poder abastecer el mercado interno y expandir sus exportaciones.

El consumo anual de leche del mercado brasileño por persona es de aproximadamente 146 litros, ubicándose en este sentido detrás de Argentina y Uruguay en la región.

Datos del mercado lácteo brasileño

	1997	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Producción										
Producción de leche (millones de toneladas)	20,600	21,630	22,134	22,580	23,317	24,250	25,230	26,750	27,820	28,795
Cantidad de Vacas (miles)	16.274	17.281	17.885	18.793	20.023	20.626	20.943	21.122	21.600	21.833
Rendimiento de la leche (toneladas/vacas)	1,3	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3
Consumo										
Consumo de leche (millones de toneladas)	20,24	20,43	21,28	22,76	23,45	24,63	25,46	25,84	27,15	27,92
Población (millones)	161,13	166,30	171,30	176,40	181,60	184,20	185,60	187,60	189,60	191,50
Consumo per cápita	126	123	124	129	129	134	137	138	143	146

Fuente: Embrapa

3.2.2 Argentina

La producción lechera en Argentina ha venido en crecimiento en los últimos años (tasa de 2,9% promedio anual en el período 1994-2011), a pesar de que la cantidad de tambos ha venido disminuyendo. Dentro del período mencionado Argentina ocupó el décimo puesto a



nivel mundial como productor de leche alcanzando una producción diaria al día de hoy de unos 17 a 18 litros de leche por vaca.

El crecimiento que ha tenido el sector se debe principalmente a una eficiencia productiva tomando como base el bienestar de los animales y la mejor alimentación de los mismos. Argentina ha aprovechado el desarrollo tecnológico en la fertilización, riego y manejo que le ha permitido utilizar mejor las pasturas para lograr una alimentación eficiente, equilibrada lo que lleva a que las vacas produzcan más cantidades de leche y de mejor calidad.

Según la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (S.A.G.P y A) en la Argentina existen hoy en día 14.000 tambos. El 50% de la producción de leche se dedica a la actividad quesera, el 24% se destina a la leche en polvo, el 19% a la leche fluida y el 7% restante a otros productos. El sector lechero está compuesto por más de 1.000 empresas registradas que incluyen desde las más grandes hasta pequeños establecimientos que procesan sólo la leche que producen. Se pueden diferenciar doce cuencas lecheras donde se destacan por su importancia las del centro de la provincia de Santa Fe, las del norte de Córdoba y oeste de Buenos Aires.

Tradicionalmente, Argentina fue un país que exportaba solamente los excedentes ya que la mayoría de los lácteos se consumían internamente, pero luego de la crisis del 2001 y con un tipo de cambio competitivo las exportaciones se incrementaron llegando a representar el 30% de la producción de leche cruda. Brasil ha sido históricamente su principal destino de las exportaciones por la cercanía geográfica y los beneficios arancelarios del MERCOSUR pero luego de la crisis brasileña de 1999 el destino de las exportaciones lácteas se diversificó involucrando alrededor de 100 países donde se destacan Argelia, Venezuela, México y Chile. Actualmente Argentina exporta alrededor del 25% del total de su producción.

El consumo anual de leche del mercado argentino por persona es de aproximadamente 187 litros ubicándose en este sentido detrás de Uruguay en la región.

Datos del mercado lácteo argentino

	1997	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Producción										
Producción de leche (millones de toneladas)	12,995	14,235	13,407	14,604	14,616	15,919	16,737	17,414	16,501	18,153
Cantidad de Vacas (miles)	2.000	1.993	2.150	2.005	2.050	2.091	2.091	2.091	2.150	2.100
Rendimiento de la leche (toneladas/vacas)	6,5	7,1	6,2	7,3	7,1	7,6	8,0	8,3	7,7	8,6
Consumo										
Consumo de leche (millones de toneladas)	7,46	7,67	7,80	6,17	7,09	7,41	7,10	7,52	7,75	7,49
Población (millones)	35,20	36,00	36,80	37,50	38,20	38,60	39,00	39,40	39,70	40,10
Consumo per cápita	212	213	212	165	186	192	182	191	195	187

Fuente: Unión Productores de Leche

3.3 EL SECTOR LÁCTEO EN EL URUGUAY

3.3.1 Breve reseña histórica del sector

Los orígenes de la actividad lechera en el Uruguay datan de mediados del siglo XIX con el arribo de inmigrantes europeos que trajeron consigo una producción granjera especializada en la lechería instalándose, debido a condiciones socioeconómicas, en el Sur del país.

Los primeros relevamientos del sector realizados por el Departamento de Policía Sanitaria Animal indicaban que hacia el año 1913 existían unos 1.930 establecimientos lecheros, los cuales totalizaban 180.000 cabezas de ganado vacuno lechero.

Entre los años 1935 y 1955 se da la primera expansión significativa del sector impulsado por el aprovechamiento de las buenas condiciones climáticas y recursos naturales para la ganadería en base pastoril. Dicha expansión tuvo como destino el mercado interno debido a un considerable aumento del consumo de alimentos. En el año 1935 surge CONAPROLE como cooperativa abierta a todos los productores de leche que desearan integrarla con el requisito de que estos enviaran leche regularmente para su pasteurización e industrialización. La remisión a planta representaba en ese período el 30% aproximado de la producción y el consumo se concentraba en Montevideo.

A partir de la década de 1970 se introducen en la lechería uruguaya técnicas de origen neozelandés para el mejoramiento de las pasturas que permitieron reducir el consumo de ración animal, aumentando considerablemente la productividad de la producción (mayor cantidad de litros por hectárea) y reduciendo el costo de la misma. Años posteriores y hasta el día de hoy se han ido combinando las técnicas mencionadas con el almacenamiento de reservas forrajeras (silos), una planificación estratégica del suelo y un mejoramiento de la alimentación y sanidad animal a nivel primario del sector para aumentar más aún la productividad de la producción. Esto fue bien acompañado por el desarrollo industrial del sector aumentando la capacidad instalada, apoyando al sector primario y captando así toda la leche producida agregando valor en la diversificación de la oferta de productos lácteos. Mediante dicha evolución el volumen de leche se triplicó por tres en los últimos 35 años, pasando de 723 millones de litros en 1975 a 2.139 millones en 2011 sin aumentar la superficie ocupada.

En la actualidad, Uruguay se encuentra entre los 30 principales países productores de leche a nivel mundial, el cual ha experimentado una alta tasa de crecimiento en los últimos 15 años y en donde se destaca su corriente exportadora destinando más del 60% de su producción al mercado externo.

3.4 FASE PRIMARIA

3.4.1 Producción

La fase primaria de la elaboración de la leche comienza con la reproducción del ganado, así como la generación y suministro de alimento al mismo. Este último puede ser proporcionado a través de pasturas o por técnicas de forraje.



Cuando el ganado se encuentra en la etapa de lactancia, ingresa al tambo, lugar que posee las instalaciones apropiadas para el ordeño del mismo y la conservación de la leche en tanques de frío. La adquisición de tanques de frío así como la de ordeñadoras eléctricas significan una importante inversión de capital para los productores pero a su vez permite mejorar las condiciones de ordeño y bajar los costos de producción. CONAPROLE con el apoyo del MGAP fue el primer propulsor del uso de tanques de frío, adquiriendo los tanques directamente de las fábricas y en grandes cantidades los cuales eran entregados a los productores y financiados a través de una cuota cuyo monto era similar a la bonificación que obtenían por remitir la leche fría y con mayor calidad bacteriológica. A partir de ese momento CONAPROLE exige a todo tambo nuevo que se incorpore al sistema la utilización de tanques de frío permitiendo mejorar la calidad del producto y bajar los costos de recolección.

Luego de la extracción de la leche en el tambo la misma es remitida a las plantas industrializadoras para su procesamiento a través de vehículos especialmente destinados para este fin.

Producción total anual de leche, por tipo de explotación y destino
(Millones de litros)

Año	Remisión	Procesamiento predial y venta directa	Consumo en tambos (a)	Subtotal lechería comercial	Otros Consumos (b)	Total	Variación anual (%)	Leche captada por la industria (%)
1990	707,4	90,5	51,7	849,6	87,3	936,9		75,5%
1991	730,1	90,3	55,1	875,5	86,8	962,3	3%	75,9%
1992	798,4	99,2	56,4	954,0	86,9	1.040,9	8%	76,7%
1993	835,8	101,3	58,4	995,5	86,2	1.081,7	4%	77,3%
1994	897,7	112,2	59,8	1.069,7	84,8	1.154,5	7%	77,8%
1995	953,4	114,1	64,8	1.132,3	84,6	1.216,9	5%	78,4%
1996	995,7	120,2	63,5	1.179,4	83,5	1.262,9	4%	78,8%
1997	1.026,9	124,3	64,2	1.215,4	84,1	1.299,5	3%	79,0%
1998	1.137,8	137,9	65,5	1.341,2	82,3	1.423,5	10%	79,9%
1999	1.152,4	132,4	68,4	1.353,2	81,1	1.434,3	1%	80,3%
2000	1.046,7	150,2	70,3	1.267,2	73,5	1.340,7	-7%	78,1%
2001	1.144,6	161,3	73,0	1.378,9	81,5	1.460,4	9%	78,0%
2002	1.109,2	164,4	78,0	1.351,6	79,6	1.431,2	-2%	77,9%
2003	1.143,8	161,7	76,1	1.381,6	80,0	1.461,6	2%	78,0%
2004	1.276,7	162,8	74,0	1.513,5	78,4	1.591,9	9%	80,2%
2005	1.351,5	166,4	78,0	1.595,9	77,8	1.673,7	5%	81,0%
2006	1.420,4	164,0	78,0	1.662,4	79,0	1.741,4	4%	82,0%
2007	1.328,2	164,0	81,0	1.573,2	76,9	1.650,1	-5%	80,0%
2008	1.531,3	129,2	78,0	1.738,5	76,8	1.815,3	10%	84,0%
2009	1.472,3	136,0	74,0	1.682,3	88,0	1.770,3	-2%	83,1%
2010	1.552,0	137,0	76,9	1.765,9	88,1	1.854,0	5%	84,0%

Fuente: DIEA y DICOSE

(a) Incluye consumo humano y consumo animal

(b) Refiere a establecimientos agropecuarios sin lechería comercial

La producción de leche en el Uruguay ha venido creciendo desde el año 1990 a un promedio del 3,6% anual. En el año 2010 se registró una producción de 1.854 millones de litros viéndose superado en un 15% en el año 2011 con una producción de leche de 2.139 millones de litros siendo éste el nuevo record histórico de la producción láctea en el Uruguay y registrando el segundo mayor crecimiento de un año a otro en los últimos 40 años. Si tomamos en cuenta la producción de los últimos veinte años, vemos que esta última cifra supera tres veces la producción de veinte años atrás y duplica la registrada hace una década.

Del total de la producción de leche, cerca del 95% proviene de predios que tienen actividad comercial en lechería, mientras que el resto se obtiene de otros establecimientos agropecuarios donde dicho alimento se destina al consumo predial.

En lo que respecta al canal comercial para los productores, históricamente se han mantenido predominantes las industrias procesando más de tres cuartas partes de la producción láctea.

3.4.2 Superficie y número de establecimientos totales

La cantidad de tambos y superficie ocupada por la lechería en Uruguay ha venido disminuyendo en los últimos 15 años. Ambos descendieron a una tasa promedio anual del 2% ubicándose hacia el año 2010 en 4.519 tambos ocupando un total de 800 mil hectáreas. Estas cifras representan un 33% menos de tambos y 28% menos de superficie destinada a la lechería si comparamos con la situación veinte años atrás, por lo que si consideramos que en los últimos años la producción lechera ha venido batiendo los récords nacionales período a período podemos concluir que ha aumentado considerablemente su eficiencia y productividad. El motivo fundamental en la reducción de superficie lechera fue el creciente empuje de otras ramas de la agricultura, así como el incremento del precio de la tierra.

La cantidad de remitentes a plantas industriales ha seguido la misma tendencia a la baja registrando un descenso anual promedio del 3% año a año desde 1990 a la fecha. En el mismo período, el número de vacunos lecheros ha venido creciendo a una tasa promedio anual del 1% habiendo hacia el año 2010 una total de 764 mil cabezas de las cuales el 85% tiene como principal actividad la lechería.

Como resultado de la reducción del área lechera y el aumento del stock de vacunos surge un aumento del indicador animales/ hectárea lo cual indica que se está haciendo un mejor uso de los recursos.

Número de Tambos y Remitentes a plantas industriales

Año	Cantidad de tambos	Variación anual	Cantidad de Remitentes	Variación anual
1990	6.695		6.103	
1991	6.516	-3%	5.932	-3%
1992	6.433	-1%	5.998	1%
1993	6.327	-2%	5.672	-5%
1994	6.348	0%	5.508	-3%
1995	6.033	-5%	4.959	-10%
1996	5.858	-3%	4.733	-5%
1997	5.709	-3%	4.501	-5%
1998	5.522	-3%	4.138	-8%
1999	5.286	-4%	4.028	-3%
2000	4.996	-5%	3.874	-4%
2001	5.125	3%	3.895	1%
2002	5.081	-1%	3.825	-2%
2003	4.919	-3%	3.594	-6%
2004	4.607	-6%	3.448	-4%
2005	4.628	0%	3.312	-4%
2006	4.546	-2%	3.346	1%
2007	4.625	2%	3.403	2%
2008	4.592	-1%	3.474	2%
2009	4.507	-2%	3.371	-3%
2010	4.519	0%	3.278	-3%

Fuente: DIEA - DICOSE

Superficie lechera y Número de vacunos lecheros

Año	Superficie (miles has)	Variación anual	Número Cabezas (miles) (a)	Variación anual	Giro Principal (b)	% sobre total cabezas
1990	1.109		627		473	75%
1991	1.064	-4%	637	2%	495	78%
1992	1.067	0%	653	3%	495	76%
1993	1.091	2%	657	1%	543	83%
1994	1.113	2%	656	0%	549	84%
1995	1.058	-5%	679	4%	568	84%
1996	1.037	-2%	702	3%	575	82%
1997	1.039	0%	702	0%	588	84%
1998	1.116	7%	728	4%	609	84%
1999	1.043	-7%	756	4%	622	82%
2000	993	-5%	720	-5%	592	82%
2001	1.000	1%	760	6%	625	82%
2002	1.000	0%	763	0%	624	82%
2003	1.000	0%	734	-4%	600	82%
2004	980	-2%	707	-4%	535	76%
2005	960	-2%	724	2%	560	77%
2006	891	-7%	728	1%	572	79%
2007	852	-4%	742	2%	605	82%
2008	874	3%	744	0%	587	79%
2009	849	-3%	710	-5%	596	84%
2010	800	-6%	764	8%	652	85%

(a) Incluye todos los giros con lechería y el total contiene la categoría terneros

(b) Total cabezas con lechería como actividad principal.

Fuente: DIEA - DICOSE

En el período 1999-2010 los productores se ubicaron principalmente en superficies entre 50 y 500 hectáreas abarcando 63% del total, seguidos por los pequeños productores (menos de 50 hás.) con una participación del 30% en el total. Se destaca el crecimiento en los últimos años de los predios de más de 500 hectáreas en detrimento de los aquellos que ocupan entre 50 y 500 hectáreas y los pequeños productores con superficies menores a 50 hectáreas. Actualmente, estos predios ocupan el 7% del total y explican un tercio de la producción

lechera lo que demuestra que la producción se encuentra altamente concentrada. Se verifica una tendencia mundial que se está viendo en la agricultura ya que tanto las presiones del mercado como los cambios en las prácticas de negocios promueven la consolidación hacia establecimientos de mayor tamaño con mejores eficiencias operativas.

Número de productores lecheros (miles) con lechería como principal actividad según tamaño

	Año (Período según año agrícola)											Promedio 1999-2010
	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	
Total hectáreas	4,0	4,0	3,9	3,8	3,5	3,4	3,4	3,5	3,5	3,4	3,5	3,6
Menos de 50	1,2	1,2	1,1	1,1	1,0	1,1	1,1	1,1	1,0	1,1	1,0	1,1
De 50 a 500	2,5	2,6	2,5	2,4	2,2	2,1	2,1	2,2	2,2	2,1	2,2	2,3
Más de 500	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3

Fuente: MGAP

3.4.3 Ubicación geográfica de la producción

La producción láctea se divide geográficamente en cuencas lecheras que son zonas en las que se agrupan los productores generalmente ligados a principales centros de consumo y características naturales del suelo (factor fundamental en la cría de ganado bajo un sistema pastoril).

La producción de leche en el país mantiene una amplia dispersión territorial pero con una marcada concentración en dos cuencas: la Cuenca Sur comprendida por Canelones, San José, Florida, Colonia y Montevideo, y por el otro, la del Litoral Oeste, formada por Soriano, Río Negro, Paysandú, Flores y Salto.

La Cuenca Sur se caracteriza por ser la principal abarcando un radio de aproximadamente 140 kilómetros de Montevideo, abastece a más de 1.300.000 habitantes y explica alrededor del 70% de la producción del sector. La Cuenca Litoral Oeste se caracteriza por tener

industrias propias con especial influencia de las familias extranjeras radicadas en esa zona y ubicación estratégica con el mercado argentino. Ella explica más del 20% de la producción lechera del país.

Las políticas gubernamentales como el fomento de una adecuada caminería rural para el traslado apropiado de la leche han sido uno de los principales factores para el desarrollo de estas áreas agro económicas.

Porcentajes de remisión a plantas, de productores y superficie lechera, e indicador de desarrollo, por departamento (*)
(Departamentos ordenados en función del indicador de desarrollo)

Departamento	% de remisión a plantas	% de productores	% de superficie destinada a lechería	Indicador Global (**)
San José	21,5	22,3	19,6	21,1
Florida	25,2	16,1	19,4	20,2
Colonia	19,6	20,3	19,5	19,8
Canelones	7,7	12,3	6	8,7
Soriano	6,3	6,2	6,9	6,5
Paysandú	5,6	5,2	6,9	5,9
Río Negro	3,9	2,1	5,6	3,9
Flores	2,6	2,6	2,4	2,5
Salto	2,0	2,4	1,8	2,1
Cerro Largo	1,1	2,7	2,1	2,0
Rocha	1,1	1	2,1	1,4
Tacuarembó	0,4	0,4	2,7	1,2
Lavalleja	0,7	1,1	1,4	1,1
Maldonado	1,1	1,2	0,8	1,0
Artigas	0,1	2,3	0,2	0,9
Durazno	0,6	0,8	1,3	0,9
Rivera	0,4	0,7	1,2	0,8
Treinta y tres	0,2	0,1	0,1	0,1
TOTAL	100	100	100	100

(*) No se considera Montevideo pues su aporte no es relevante

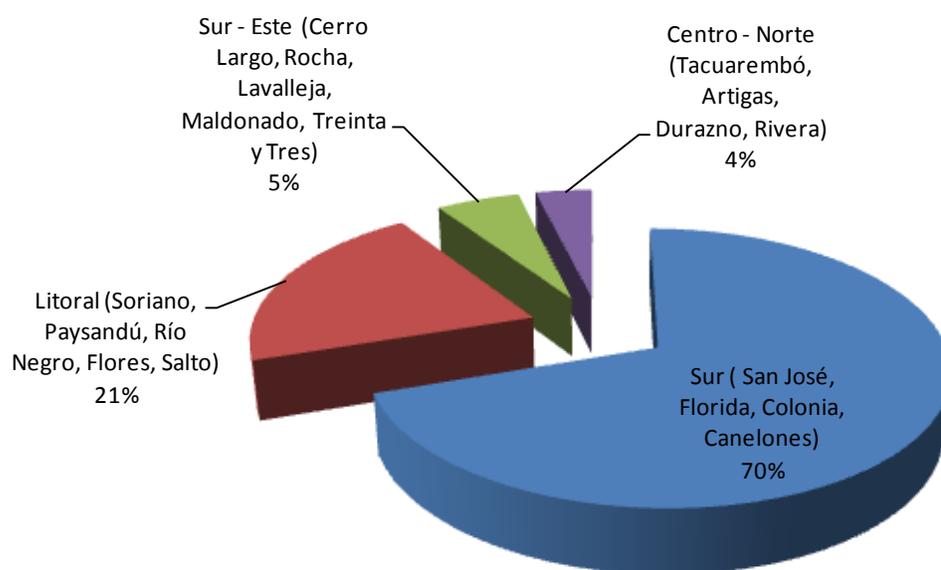
(**) Es el promedio de los porcentajes de remisión a plantas, concentración de productores y superficie destinada a lechería

Fuente: "Definición de cuencas lecheras para evaluar proyectos en la COMAP"

Ing. Agr. Gabriel Bagnato - Ing. Agr. Humberto Tommasino

A nivel de departamentos considerados de forma individual encontramos que San José, Florida y Colonia representan los mayores porcentajes de remisión a planta, número de productores y superficie destinada a la lechería. Junto con Canelones (todos pertenecientes a la Cuenca Sur) representan el 70% del indicador global de actividad lechera.

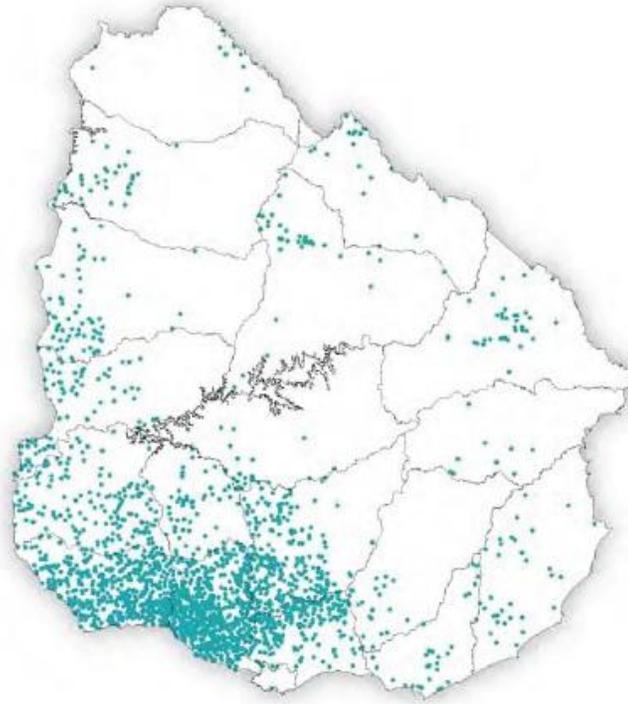
Participación de las Cuencas Lecheras del Uruguay en función del Indicador Global de actividad (*)



(*) Promedio de los porcentajes de remisión a plantas, concentración de productores y superficie destinada a lechería

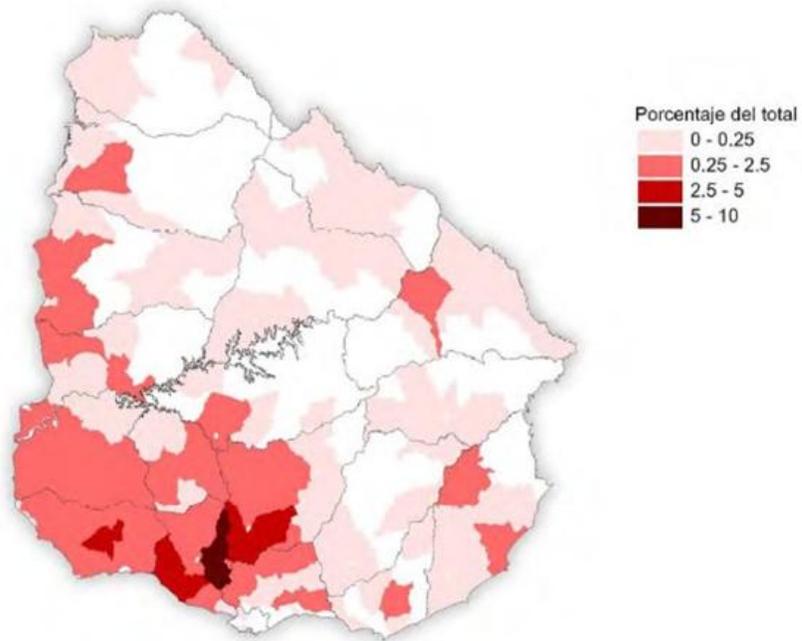
Fuente: Elaboración propia en base a datos DIEA

Productores con lechería comercial por departamento. Año Agrícola 2008/2009



Fuente: DIEA
Nota: cada punto son dos productores

Producción de leche (porcentaje del total) según Seccional Policial. Año agrícola 2005/2006



Fuente: DIEA

3.4.4 Productividad

La productividad la podemos definir como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados. Los indicadores de productividad son de especial interés para todas las partes interesadas en la producción lechera, es por esto que el gobierno por medio del MGAP realiza constantemente estudios estadísticos y relevamientos del sector para proporcionar una medida certera del desarrollo y eficiencia del mismo.

Precio de la leche

Desde sus orígenes, Uruguay mantuvo un sistema de fijación de precios dividido en dos segmentos, por un lado la producción de leche pasteurizada para el consumo interno en la cual el productor se comprometía anualmente a remitir un volumen determinado de leche y en contrapartida la industria le aseguraba la compra de la misma a un precio fijado por el Estado (leche cuota); y por otro, los que corresponden a la industrialización del resto de los productos lácteos, que paga la empresa industrializadora al productor por la leche que utiliza para la producción de diversos productos (leche industria).

El precio de la leche industria fue liberado en el año 1976 y el de la leche cuota en marzo de 2008, por lo que hoy en día solamente está regulado el precio consumidor de leche fluida.

Precio de la leche pagado al productor (precio por litro puesta en planchada)

Año	En \$ corrientes				En U\$S corrientes				Cociente (Cuota/Industria) (a)
	Cuota	Industria	Promedio	Var. Anual	Cuota	Industria	Promedio	Var. Anual	
1996	2,1	1,4	1,5		0,26	0,17	0,19		1,5
1997	2,4	1,6	1,8	18%	0,25	0,17	0,19	-1%	1,5
1998	2,5	1,5	1,6	-11%	0,24	0,14	0,16	-16%	1,8
1999	2,7	1,3	1,6	0%	0,24	0,12	0,14	-13%	2,0
2000	3,0	1,5	1,8	12%	0,24	0,12	0,15	5%	2,0
2001	3,1	1,7	2,0	9%	0,23	0,12	0,15	-2%	1,9
2002	3,4	2,0	2,3	16%	0,17	0,09	0,11	-26%	1,9
2003	4,0	3,5	3,6	58%	0,14	0,12	0,13	16%	1,1
2004	4,7	4,1	4,2	18%	0,16	0,14	0,15	17%	1,1
2005	4,9	4,1	4,2	0%	0,20	0,17	0,17	18%	1,1
2006	4,9	4,0	4,2	0%	0,21	0,17	0,18	1%	1,2
2007	5,7	6,1	6,0	43%	0,24	0,26	0,26	47%	0,9
2008	6,6 (b)	7,2	*	19%	0,31 (b)	0,35	*	35%	*
2009	*	5,1	*	-29%	*	0,23	*	-36%	*
2010	*	6,4	*	26%	*	0,32	*	41%	*
2011	*	7,9	*	23%	*	0,41	*	28%	*

Fuente: DIEA –MGAP

(a) Relación precios en dólares.

(b) Vigente solo enero y febrero.

* No corresponde.

Históricamente, el precio pagado al productor por litro de leche ha tenido un comportamiento de alta variabilidad, aunque en el período 1996-2011 ha tenido una interesante tendencia al alza registrando un incremento anual promedio en el período del 13% en términos de valores corrientes en pesos (8% en términos de dólares corrientes). En la última década, dentro de cada año, la única caída del precio pagado al productor resulta en el segundo semestre del año 2008 cuando se derrumbó y culminó el ejercicio a la mitad de los valores de julio como consecuencia de la crisis económica y climática (fuerte sequía) vivida en el país. Es de destacar también que la leche cuota siempre fue mejor paga que la leche industria salvo en el año 2007.

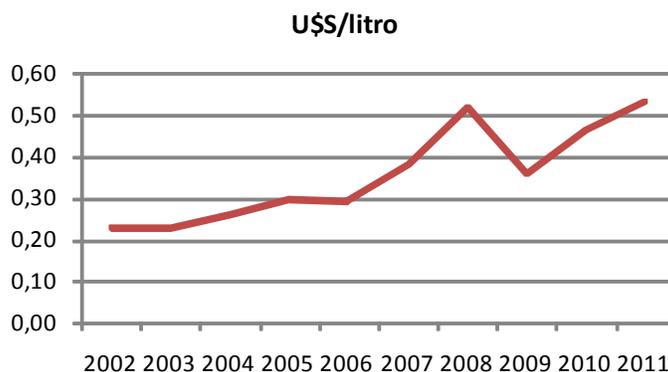
A continuación se detalla para el período 2002-2011 el precio promedio de venta de la industria nacional en dólares por litro de leche equivalente promediando el mercado interno

y el mercado externo, así como la incidencia de la materia prima (precio pagado al productor) en dicho precio.

Precio promedio de venta de la Industria (US\$/lt de leche equivalente)

(Considera Mercado Interno y Exportación ponderando según litros destinados a ambos mercados)

Año	US\$/litro	Var. Anual
2002	0,23	
2003	0,23	0%
2004	0,26	13%
2005	0,30	14%
2006	0,30	0%
2007	0,38	28%
2008	0,52	37%
2009	0,36	-31%
2010	0,46	28%
2011	0,53	15%

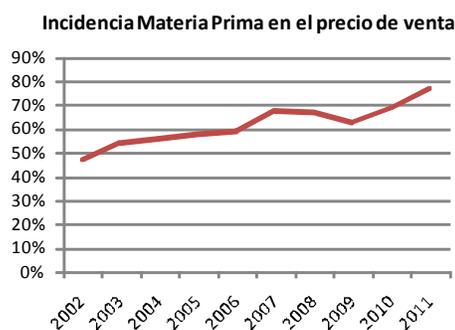


Fuente: INALE

Incidencia de la materia prima en el precio de venta de la industria (%).

(Cociente entre el precio pagado al productor y el precio de venta de la industria)

Año	Precio promedio pagado al productor (U\$S)	Precio promedio venta industria (U\$S)	Incidencia Materia Prima en el precio de venta
2002	0,11	0,23	47%
2003	0,13	0,23	55%
2004	0,15	0,26	56%
2005	0,17	0,30	58%
2006	0,18	0,30	59%
2007	0,26	0,38	68%
2008	0,35	0,52	68%
2009	0,23	0,36	63%
2010	0,32	0,46	69%
2011	0,41	0,53	77%



Fuente: INALE

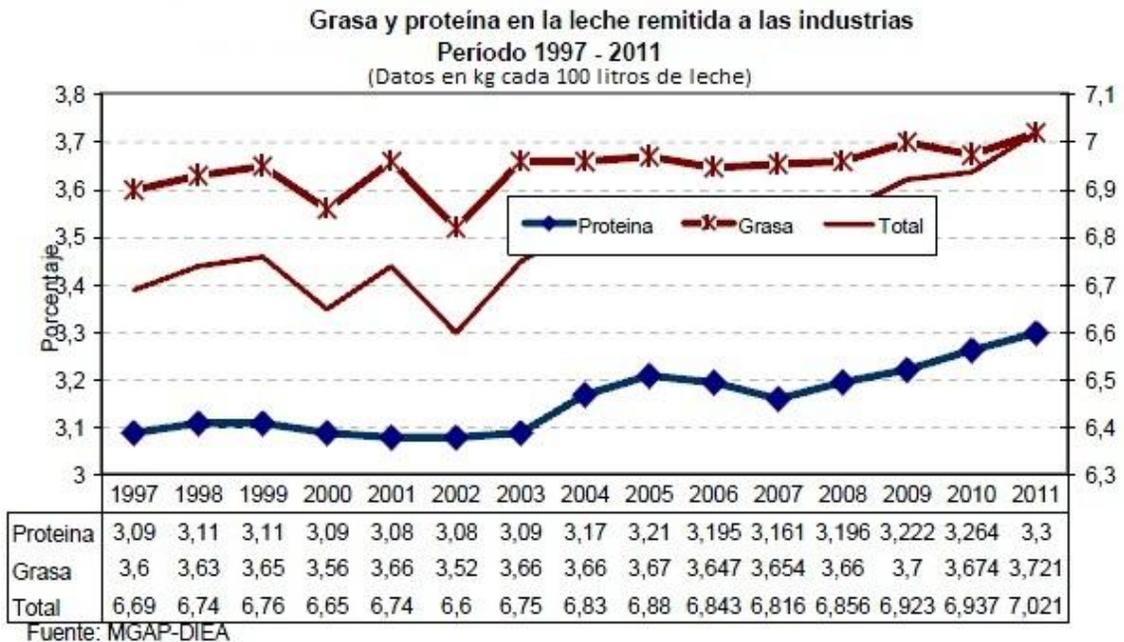
El precio promedio de venta de la industria en dólares ha venido creciendo a una tasa promedio del 12% anual en el último decenio. Si bien sigue la tendencia al alza de los precios internacionales, el crecimiento de dicho precio ha sido mayor en términos

comparativos lo cual indica que se han negociado mejores precios que la media internacional.

Por otro lado, se observa que la materia prima ha venido creciendo en términos de su participación en el precio de venta de la industria lo que indica la positiva traslación de la ganancia al productor.

Calidad de la leche

Parte de la competitividad alcanzada depende de la calidad de la leche y su contenido de sólidos (grasas y proteínas). La leche rica en estos componentes tiene un mayor precio de venta por lo que los productores han buscado mejorar su calidad mediante técnicas de mejoramiento en la alimentación del animal así como la búsqueda de una genética especializada para la producción lechera.



En el período 1997-2011 se observa un marcado crecimiento de los componentes grasa y proteína de la leche llegando a registrar los máximos históricos en el año 2011 totalizando en promedio 3,3 kilogramos de proteína cada 100 litros de leche captada por la industria y 3,721 kilogramos de grasa cada 100 litros de leche captada por la industria.

Producción por hectárea y por animal

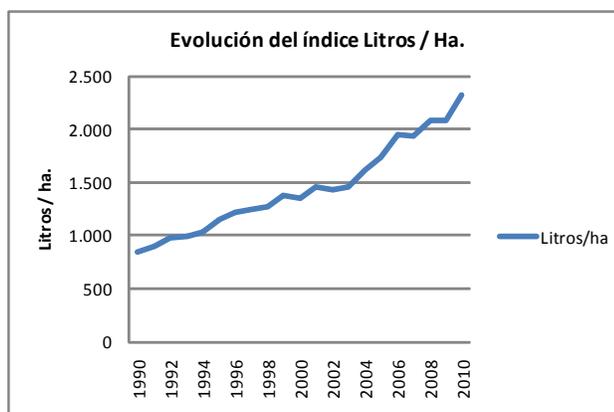
Se constata en el período 1990-2010 un aumento de la dotación animal por superficie y productividad por cabeza y hectárea.

En lo que respecta a la producción de leche por hectárea se observa un crecimiento anual promedio de un 5% totalizando para el año 2010 2.317 litros de leche por hectárea, cifra que supera tres veces la registrada veinte años atrás.

La cantidad de vacas por hectárea se duplicó del año 1990 a la fecha así como la producción de la Vaca Masa por año, llegando a producir en promedio del año 2010 4.312 litros de leche por año por cabeza. Se considera Vaca Masa a la suma de las Vacas de Ordeño y las Vacas Secas. Estas últimas son las que se encuentran en el período de setenta días antes del parto y no se ordeñan.

Producción leche por hectárea

Año	Producción Leche (a)	Superficie (b)	Litros/ha	Variación Anual
1990	936,9	1.109	844,8	
1991	962,3	1.064	904,4	7%
1992	1.040,9	1.067	975,5	8%
1993	1.081,7	1.091	991,5	2%
1994	1.154,5	1.113	1.037,3	5%
1995	1.216,9	1.058	1.150,2	11%
1996	1.262,9	1.037	1.217,8	6%
1997	1.299,5	1.039	1.250,7	3%
1998	1.423,5	1.116	1.275,5	2%
1999	1.434,3	1.043	1.375,6	8%
2000	1.340,7	993	1.350,2	-2%
2001	1.460,4	1.000	1.460,4	8%
2002	1.431,2	1.000	1.431,2	-2%
2003	1.461,6	1.000	1.461,6	2%
2004	1.591,9	980	1.624,4	11%
2005	1.673,7	960	1.743,4	7%
2006	1.741,4	891	1.954,4	12%
2007	1.650,1	852	1.936,7	-1%
2008	1.815,3	874	2.077,0	7%
2009	1.770,3	849	2.085,2	0%
2010	1.854,0	800	2.317,5	11%



(a) Datos en millones de litros

(b) Datos en miles de hectáreas

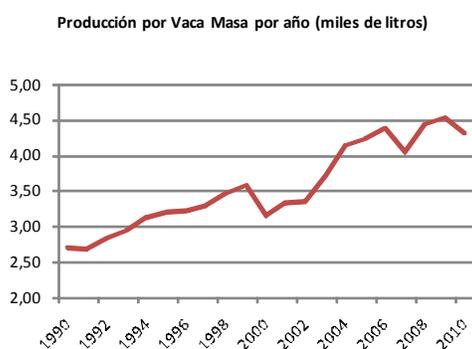
Fuente: DIEA - DICOSE

Producción por vaca masa y número de vacas masa por hectárea

Año	Prudcción Leche (millones litros)	Superficie (miles has.)	Vacas Ordeñe (miles cabezas)	Vacas Seca (miles cabezas)	Vacas Masa (miles cabezas) (a)	Producción por Vaca Masa por año (miles de litros)	Vacas Masa por Hectárea
1990	936,9	1.109	205	141	346	2,71	0,31
1991	962,3	1.064	209	148	357	2,70	0,34
1992	1.040,9	1.067	215	151	366	2,84	0,34
1993	1.081,7	1.091	226	141	367	2,95	0,34
1994	1.154,5	1.113	231	138	369	3,13	0,33
1995	1.216,9	1.058	241	138	379	3,21	0,36
1996	1.262,9	1.037	250	141	391	3,23	0,38
1997	1.299,5	1.039	256	138	394	3,30	0,38
1998	1.423,5	1.116	266	145	411	3,46	0,37
1999	1.434,3	1.043	265	136	401	3,58	0,38
2000	1.340,7	993	264	160	424	3,16	0,43
2001	1.460,4	1.000	271	165	436	3,35	0,44
2002	1.431,2	1.000	275	152	427	3,35	0,43
2003	1.461,6	1.000	265	129	394	3,71	0,39
2004	1.591,9	980	261	123	384	4,15	0,39
2005	1.673,7	960	275	120	395	4,24	0,41
2006	1.741,4	891	279	119	398	4,38	0,45
2007	1.650,1	852	280	127	407	4,05	0,48
2008	1.815,3	874	292	116	408	4,45	0,47
2009	1.770,3	849	274	117	391	4,53	0,46
2010	1.854,0	800	296	134	430	4,31	0,54

(a) Vacas Masa = Vacas Ordeñe + Vacas Secas

Fuente: DIEA-DICOSE



Al ser la producción lechera uruguaya de base pastoril los incrementos de productividad también se explican por la progresiva sustitución de pasturas naturales por pasturas

mejoradas de alto rendimiento. Para el año 2011 más de un 60% del área lechera corresponde a pasturas mejoradas.

Precio de insumos, productos y servicios

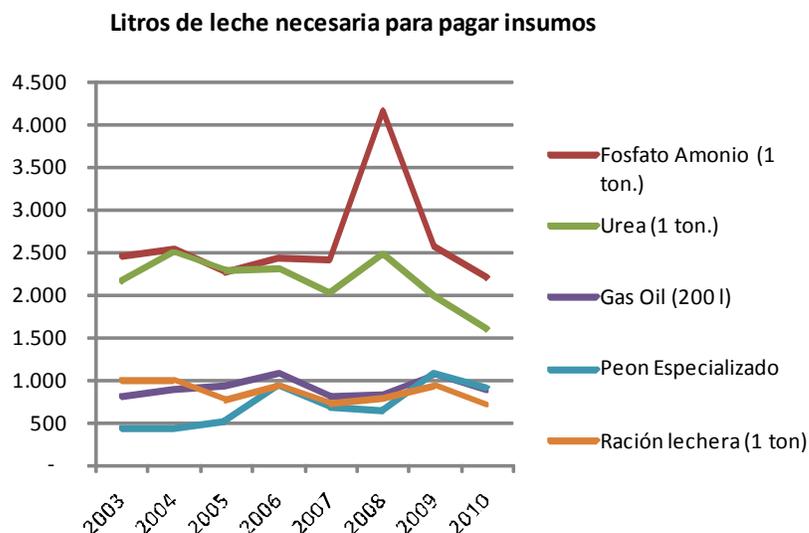
El aumento de la productividad se logra al mismo tiempo que se transita por un período de alta volatilidad climática, junto con diversas presiones en la base productiva tales como la competencia de otros rubros como la agricultura por los recursos del suelo, aumento de costo de los insumos, demanda de exportaciones de ganado en pie, entre otras.

Si tomamos en consideración una canasta de insumos compuesta por fertilizantes para las pasturas (fosfato de amonio y urea), gas oil, mano de obra (peón especializado) y ración lechera se observa un aumento sostenido de los costos en el período 2003-2010. Para poder medir su incidencia en la actividad lechera la Dirección de Estadísticas Agropecuarias (DIEA) realiza un relevamiento de dichos costos medidos en litros de leche necesaria para adquirir o pagar insumos o servicios. Se verifica una leve caída de los costos de los insumos mencionados para el año 2010, así como el costo de la maquinaria utilizada (medida en base al costo de un tractor de 90 HP) para el período 2003-2010.

Relaciones Insumo/ Producto para la leche
(medido en litros de leche necesaria para adquirir o pagar insumos o servicios)

Concepto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fosfato Amonio (1 ton.)	2.455	2.543	2.276	2.447	2.423	4.169	2.557	2.209
Urea (1 ton.)	2.172	2.500	2.300	2.324	2.027	2.485	1.984	1.602
Gas Oil (200 l)	812	886	929	1.082	815	836	1.056	869
Peon Especializado	429	444	529	941	696	653	1.075	916
Ración lechera (1 ton)	1.000	1.000	765	941	731	781	940	703
Tractor 90 HP	286.237	243.571	202.941	200.000	151.154	113.593	188.894	132.150

Fuente: DIEA



Otro factor relevante a la hora de considerar los costos del sector es el precio de la tierra. En el año 2011 se transaron 353.719 hectáreas de tierra bajo la modalidad de compra-venta por un valor total de U\$S 1.130 millones, lo que arroja un valor promedio de U\$S 3.195 la hectárea. Esta cifra es ocho veces mayor al valor promedio de la hectárea del año 2002.

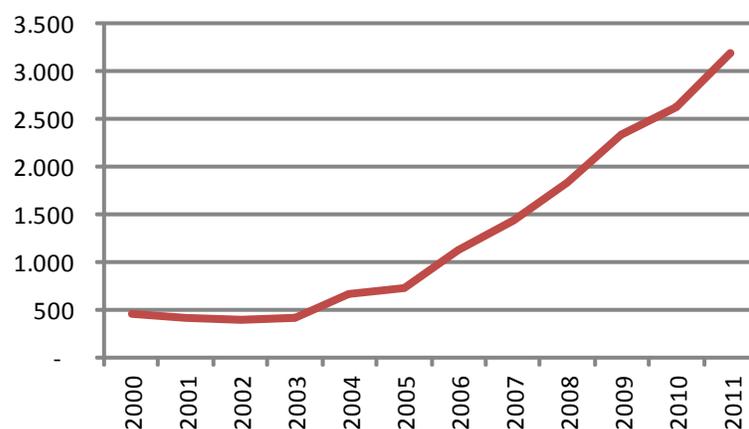
En el período 2000-2011 el precio promedio de la hectárea medido en dólares creció a una tasa anual promedio del 21% marcando una clara tendencia a la valorización de la tierra año a año, más allá de casos particulares como la crisis del año 2002.

Compra - venta de tierras: Superficie transada y precio

Año	Superficie transada (ha)	Valor Total (millones U\$S)	Promedio U\$S/ha	Variación anual
2000	308.007	138	448	
2001	530.092	219	413	-8%
2002	365.210	141	386	-7%
2003	740.845	311	420	9%
2004	757.684	503	664	58%
2005	845.893	613	725	9%
2006	858.745	972	1.132	56%
2007	675.825	968	1.432	27%
2008	683.653	1.261	1.845	29%
2009	323.182	753	2.330	26%
2010	336.164	885	2.633	13%
2011	353.719	1130	3.195	21%

Fuente: DIEA en base a Dirección General de Registros

Precio promedio hectárea (U\$S/ha)



El precio de los arrendamientos tuvo un comportamiento similar al precio de la compra-venta de tierras. En el año 2011 la Dirección General de Registros inscribió un total de 2.672 contratos totalizando 910 mil hectáreas arrendadas a miles de U\$S 138.368. Esto

arroja un promedio de U\$S 152 la hectárea arrendada, cifra que supera en siete veces el precio promedio registrado en el año 2002.

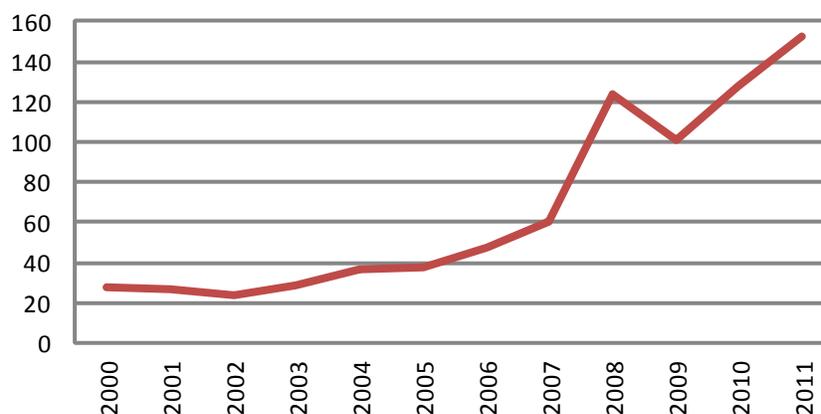
En el período 2000-2011 el precio promedio de la hectárea arrendada medido en dólares creció a una tasa anual promedio del 20%.

Arrendamiento de Tierras: Superficie arrendada y precio

Año	N° Contratos	Superficie Arrendada (miles ha.)	Precio pagado (Miles U\$S)	Promedio U\$S/ha	Variación anual
2000	1.131	415	11.724	28	
2001	1.166	407	10.770	26	-6%
2002	1.287	476	11.204	24	-11%
2003	1.440	561	16.297	29	23%
2004	1.577	575	21.199	37	27%
2005	1.423	536	20.163	38	2%
2006	1.547	540	25.509	47	26%
2007	2.222	826	49.904	60	28%
2008	2.820	1.116	137.867	124	104%
2009	2.091	727	73.733	101	-18%
2010	3.125	1.104	141.539	128	26%
2011	2.672	910	138.368	152	19%

Fuente: DIEA en base a Dirección General de Registros

Precio promedio hectárea arrendada (U\$S/ha)



Si comparamos la productividad de la lechería uruguaya con la de los países líderes mundiales en el sector como Estados Unidos y Nueva Zelanda podemos decir que la misma está por debajo de estos, debido principalmente a diferentes técnicas productivas con respecto al primero y a factores climáticos con respecto al segundo.

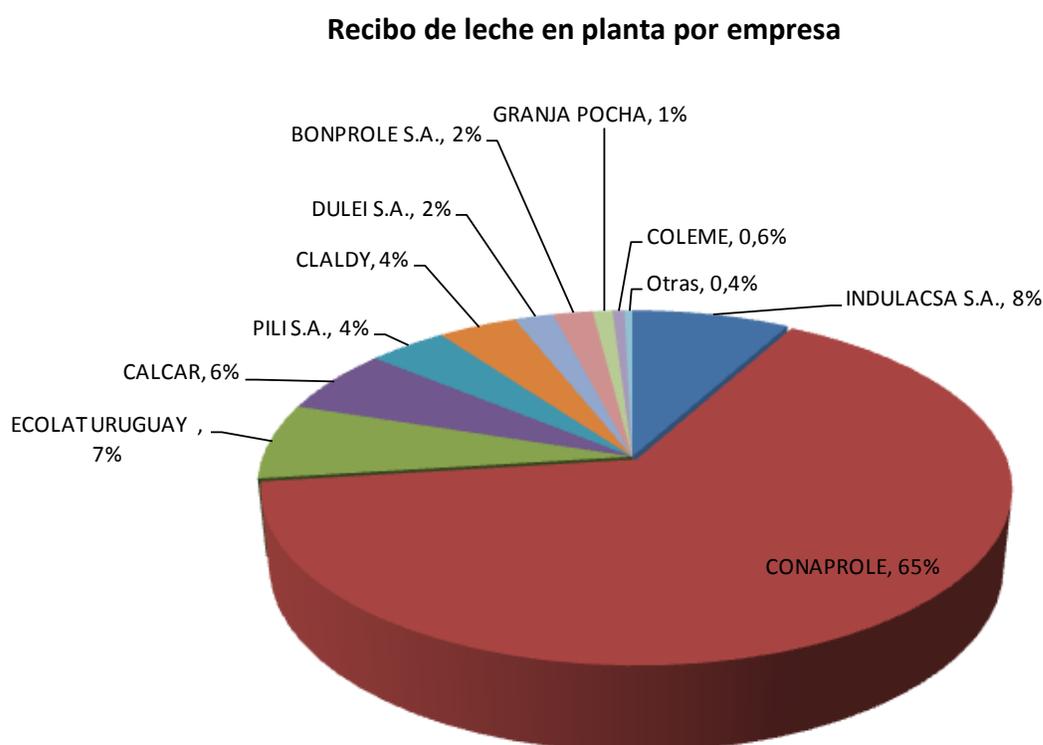
A pesar del constante crecimiento del precio de la tierra, este es bajo en comparación con la región y el mundo, a modo de ejemplo el precio de la hectárea en Uruguay es un 30% menor que el precio de la hectárea en Nueva Zelanda⁵. Si a esto le sumamos el potencial de nuestras tierras en lo que respecta a abundancia de agua y la posibilidad de introducir el riego artificial de las pasturas aumentando la producción de materia seca, el cambio tecnológico podría plasmarse en la producción de leche en forma estabulada. Actualmente hay dos emprendimientos que están siguiendo este camino que son el complejo El Talar del empresario argentino López Mena y Estancias del Lago del también empresario argentino Bulgheroni, los cuales mencionaremos en detalle más adelante en el presente capítulo.

⁵ Fuente: www.uruguayXXI.gub.uy – El sector lácteo, Oportunidades de Inversión.

3.5 FASE INDUSTRIAL

3.5.1 Principales empresas del sector

El sector lácteo industrial en nuestro país está compuesto por 36 empresas que reciben leche de productores, siendo la proporción en el recibo de leche en planta para las principales empresas en 2009 la siguiente:



Fuente: Uruguay XXI

COLEME

Esta cooperativa fue fundada en 1932 como consecuencia de la necesidad de crear una usina de pasteurización que nucleara a los



productores que hasta el momento vendían su producción de leche a la ciudad de Melo en forma individual. Es así que se constituye la cooperativa en el mismo edificio de la Escuela Industrial de Melo y la planta se pone en funcionamiento en 1936 en el mismo predio hasta el año 1981.

El 25 de agosto de ese año se inaugura la actual planta de COLEME con el esfuerzo colectivo de los productores. Pero la cuenca lechera no había crecido lo suficiente como para afrontar ese nivel de endeudamiento contraído por los productores, lo que lleva a que busquen ayuda en CONAPROLE para salir de la crisis.

Es entonces en 1993 que se firma un convenio con CONAPROLE para que COLEME pueda producir a capacidad máxima siendo CONAPROLE quien envíe la materia prima necesaria para hacerlo. A raíz de dicho convenio, se reduce la variedad de productos elaborados (se dejó de hacer manteca y dulce de leche, entre otros) y se elaboran quesos para CONAPROLE con destino a mercado interno o de exportación.

Actualmente el único producto que ofrece la cooperativa es la leche pasteurizada en todo el departamento de Cerro Largo y se vende bajo la marca COLEME - CONAPROLE.

La cooperativa cuenta con productores de todo tipo, remitiendo algunos cerca de 100 litros diarios de leche y otros hasta 6.000 litros por día. La tendencia de la producción por productor es al aumento así como también lo es la mejora de la productividad, al igual que en toda la lechería del país.

GRANJA POCHA

Granja Pocha surgió en 1980 en la localidad de Juan Lacaze, departamento de Colonia, como una empresa familiar, con una producción 100% artesanal y pocos volúmenes de leche procesados.



Hoy en día cuenta con aproximadamente 130 empleados e ingresan a la planta alrededor de 60.000 litros de leche por día provenientes de distintos productores. La producción se encuentra diversificada en dulce de leche, quesos, yogures, crema de leche, manteca y leche y es comercializada en todo el país.

Desde el año 2002, Granja Pocha se expandió al exterior exportando quesos y dulce de leche. En la actualidad, las exportaciones representan cerca del 10% de los ingresos totales, pues la empresa tiene dificultades para competir en el exterior debido a sus bajos niveles de producción y no así en el mercado interno.

Sin embargo, la Gerencia de la empresa planea una estrategia para aumentar las exportaciones en el futuro. De todas formas, hoy en día se concentra en mantener el posicionamiento en el mercado a través de la diferenciación de sus productos para competir en calidad, sabor y precio.

BONPROLE

Bonprole surge en 1995 como consecuencia de la alianza estratégica entre CONAPROLE y el Grupo Bongrain de



Francia para la instalación de una planta productora de quesos. En el año 2000, CONAPROLE redujo su participación accionaria al 10% y en 2009 Bongrain transfiere el total de su participación a Petra S.A..

La empresa se dedica exclusivamente a la producción de quesos finos principalmente para exportación (90% de su producción), siendo el proveedor exclusivo de materia prima CONAPROLE.

Actualmente, Petra S.A. es una de las principales exportadoras de queso procesando cerca de 53.000 litros de leche diarios.

DULEI S.A.

La empresa Dulei S.A. de capitales venezolanos, fue adquirida en enero de 2010 por Schreiber Foods, empresa estadounidense que cuenta con una larga trayectoria en la elaboración de lácteos a nivel internacional.



A raíz de la llegada de Schreiber Foods, se inició un proyecto de construcción de un complejo industrial para la fabricación de quesos y otros lácteos y el secado de caseína de más de U\$S 35 millones, que está culminando en la actualidad.

La remisión diaria se ubica en el entorno de los 158.000 litros.

CLALDY

Esta empresa fue fundada por inmigrantes alemanes en el año 1966 y luego de su permanente desarrollo, cambió su naturaleza societaria a sociedad anónima en 1978.



La remisión de leche se ubica en el entorno de los 150.000 litros diarios con una capacidad máxima de 250.000 litros y los productores que remiten son cerca de 90.

Las exportaciones de Claldy representan cerca del 65% de su producción, siendo los destinos principales Chile, Argentina, Perú, México, Cuba, Venezuela, Brasil, Paraguay y

EEUU. Los productos más exportados son los quesos (Edam, Gouda, Dambo, Mozzarella, Reggianito) y suero en polvo.

En el 2011, la empresa emprendió un proyecto de construcción de una planta de secado de suero asociándose con Indulacsa y La Sibila (Argentina), que se espera que quede operativo en agosto de 2013. Este proyecto permitirá liberar la actual planta de secado de suero que posee la empresa para pasar a producir leche en polvo y además, aumentará la capacidad de recepción de leche en 150.000 litros para elaborar productos de exportación.

Asimismo, en los últimos dos años Claldy apostó a un cambio de imagen de la marca a nivel nacional - y en particular a Montevideo -, incorporando nuevas líneas de productos como yogures bebibles tradicionales y light, además de pasar del envase de vidrio característico al plástico.

PILI S.A.

Pili S.A. es una empresa familiar fundada en Paysandú en 1962 y es hoy en día una de las principales empresas exportadoras de lácteos de Uruguay.



La empresa cuenta con dos plantas –una de ellas de secado de suero- que tienen una capacidad de producción de 240.000 litros de leche por día cada una y reciben 53 millones de litros anualmente.

La elaboración de quesos presenta el primer lugar en el esquema de producción, destinando más 45 millones de litros por año.

Entre los productos que elabora se destacan quesos de pasta dura, semidura y blanda, manteca, crema de leche, leche pasteurizada en sachet, yogures y bebidas lácteas y suero en polvo.

Los destinos principales de sus exportaciones son México, Brasil, Venezuela, EEUU, Argentina, Perú, Chile, Rusia, China, entre otros.

CALCAR

Fue fundada en 1956 en Carmelo bajo la modalidad de cooperativa, la cual no fue modificada hasta el día de hoy.



La remisión de la leche a planta presenta una tendencia al alza desde sus inicios, ubicándose en más de 86 millones de litros anuales para el período 2010 – 2011.

La empresa cuenta con dos líneas de pasteurización y estandarización de leche, una específica para quesos y la otra para productos fluidos, con una capacidad total de 400.000 litros por día.

En la década del 90 se dio un cambio importante a nivel estratégico, conquistando parte del mercado en Montevideo y ampliando su gama de productos a yogures, quesos procesados y ricotta además de los productos tradicionales como leche pasteurizada fresca, manteca, quesos y crema de leche.

CALCAR se expandió al mercado internacional en la década del 60, exportando quesos a Perú y progresivamente fue conquistando mercados como Brasil, Argentina, EEUU, México, Venezuela, Chile, Rusia, Canadá y mercados asiáticos. Actualmente, las exportaciones representan el 90% de su producción total.

ECOLAT URUGUAY

En la década del 90 se instala en nuestro país la multinacional italiana Parmalat a través de una licencia concedida a Parmalat Uruguay S.A. y en el año 2004, luego de una fuerte crisis económica, es adquirida por



un grupo inversor, pasando a denominarse Ecolat Uruguay S.A. En mayo de 2012, se vendió el 55% del paquete accionario al grupo peruano Gloria con el objetivo de impulsar una expansión regional de modo de seguir consolidándose en el sector y ubicarse dentro de las empresas de clase mundial.

Actualmente, Ecolat cuenta con 270 productores provenientes de Colonia, Soriano, Río Negro, Paysandú, San José, Flores, Florida y Canelones.

La planta industrial está situada en la zona rural de Colonia Suiza y es la segunda planta más grande (luego de CONAPROLE) en cuanto al volumen de leche procesada. La remisión a planta se ubica entre 350.000 y 400.000 litros de leche diarios.

La empresa cuenta con una fuerte tradición exportadora, alcanzando en la actualidad 25 destinos, entre los que se encuentran Brasil, Argentina, Paraguay, Chile, Venezuela, México, Cuba, EEUU, Rusia y China. Los productos exportados son leche en polvo, suero de queso y de manteca, quesos y manteca.

INDULACSA S.A.

La Industria Láctea de Salto inició actividades en 1960 siendo una empresa familiar que abastecía a todo el mercado salteño.



En 2005 fue adquirida por el consorcio mexicano Esmeralda, a raíz de lo cual dejó de producir leche pasteurizada así como sus subproductos (dulce de leche, helados, yogures y

leche achocolatada) para dedicarse exclusivamente a la producción de quesos con destino a la exportación al país azteca. Esta inversión fue impulsada por el tratado de libre comercio entre Uruguay y México que permitió a dicho consorcio aprovechar las condiciones de los factores de producción en nuestro país.

Indulacsa cuenta con dos plantas ubicadas en Cardona y Salto. En la primera se elaboran quesos y subproductos de alta productividad de buena calidad y precios accesibles gracias a las economías de escala. En tanto que la planta de Salto se caracteriza por tener una menor producción pero orientada hacia los productos de más alta calidad apegándose al sabor artesanal.

La remisión actual de leche se ubica en el entorno de los 400.000 litros diarios provenientes de 280 productores.

CONAPROLE

La Cooperativa Nacional de Productores de Leche fue creada el 14 de diciembre de 1935 a través de la Ley N° 9.526 donde se destacó que el objeto social es la recepción de toda la leche



remitida por sus socios cooperarios y la pasteurización, industrialización, comercialización interna y exportación de la misma así como la de sus derivados.

En sus inicios, conformaba la conjunción de cinco cooperativas que se fusionaron en una sola, la Cooperativa Nacional de Productores de Leche. Su creación le aseguró a la población el abastecimiento de leche diariamente, a la Intendencia Municipal de Montevideo la higiene de la producción y al Estado una administración transparente.

A fines de la década del 70, CONAPROLE terminó de pagar la deuda constituida al momento de su creación, perdiendo con ello el monopolio del abastecimiento de la ciudad de Montevideo. Adyacentemente ingresan nuevas empresas al mercado por lo que se comienza a convivir en un mercado de competencia quedando atrás el monopolio existente desde su creación (esto se reglamenta en la Ley N° 15.640 que establece la participación de las empresas industriales en el mercado de leche pasteurizada).

En la década del 70 las mejoras tecnológicas derivaron en excedentes de producción y una temprana saturación del mercado interno y llevaron a que CONAPROLE mirara hacia afuera del país comenzando de esta forma su etapa como empresa exportadora. En aquel entonces las exportaciones de la empresa representaban el 3% del total de su producción.

Una tendencia que se ha dado en los últimos años es la variación en la cantidad de remitentes a planta de CONAPROLE, ya que en la década del 80 la cantidad de tambos que remitían a la empresa líder alcanzaban casi los 5.000, y en la actualidad son solamente 2.055 los productores remitentes.

CONAPROLE, con sus 77 años de historia, cuenta con 1.760 empleados, más de 300 productos, ocho plantas elaboradoras en todo el país y es la empresa láctea más importante de Uruguay procesando 1.000 millones de litros de leche al año⁶.

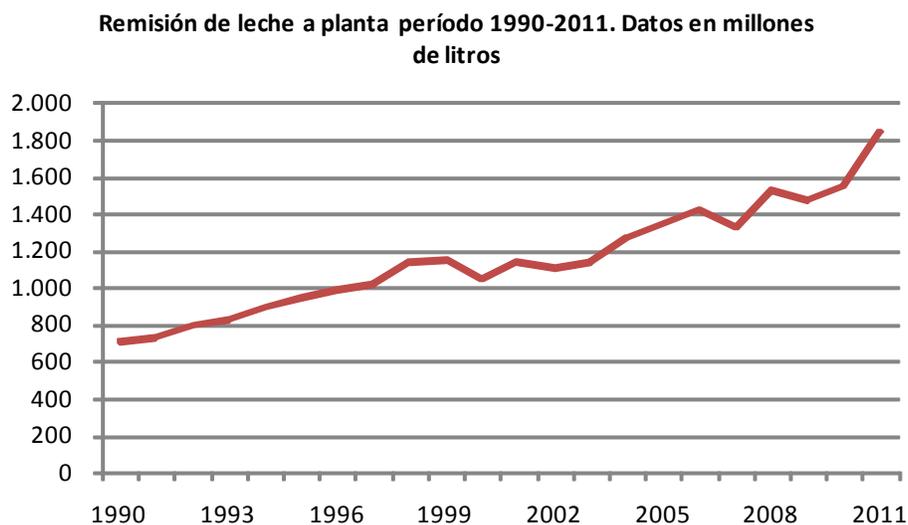
Si bien disminuyó el total del mercado abarcado por CONAPROLE, según consta en la memoria anual publicada por la cooperativa para el 2011, el ejercicio económico comprendido entre el 2010 y el 2011 fue el mejor de la historia ya que se alcanzó una

⁶ Fuente: www.uruguayXXI.gub.uy: Sector lácteo Oportunidades de inversión.

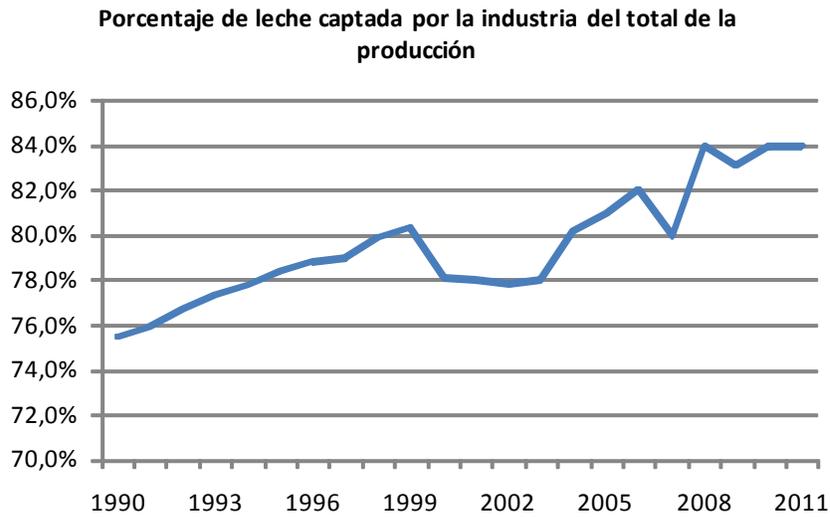
facturación record de más de U\$S 700 millones. A su vez, por primera vez en la historia se superó la barrera de 1.000 millones de litros procesados.

3.5.2 Remisión a planta

La cantidad de leche remitida a planta ha venido creciendo al mismo ritmo que la producción total con un promedio anual del 4% en el período 1990-2011. Esto marca que el porcentaje de leche captada por la industria en este período ha venido creciendo, siendo esencial en este aspecto las inversiones que han realizado las empresas para ampliar su capacidad industrial. En el año 2011 la industria captó 1.843 millones de litros de leche, dos veces y media más cantidad que la recibida en el año 1990. Dicha cifra significa el 84% de la producción total del año, casi diez puntos porcentuales más que la leche captada en el año 1990 en comparación con la producción total de ese año.



Fuente: Elaboración propia en base a datos DIEA



Fuente: Elaboración propia en base a datos DIEA

3.5.3 Capacidad instalada de procesamiento industrial y su utilización

En lo que respecta a la capacidad industrial de procesamiento como dijimos anteriormente la misma ha venido creciendo de la mano al crecimiento de la producción, debido a que la leche al ser un bien perecedero y de obtención diaria demanda ser transformado inmediatamente. En conjunto las empresas procesadoras tuvieron para el año 2010 una capacidad de procesamiento de 9.466 miles de litros por día tomando como base el equivalente a veinte horas netas de producción, siendo dicha cifra tres veces mayor a la registrada veinte años atrás en 1990. La capacidad industrial creció a una tasa promedio anual del 6% verificándose un incremento promedio anual un tanto mayor al de la producción de leche en dicho período la cual creció a una tasa promedio del 4% anual.

Es de destacar que de los 9,5 millones de litros de capacidad máxima mencionada están incluidos 1,5 millones de litros destinados al secado de suero de queso, lo cual constituye

un avance para la industria que ha logrado en los últimos años convertir el suero de queso de material de descarte a materia prima con la que se produce mayoritariamente suero de queso en polvo, contribuyendo además con la protección del medio ambiente. La capacidad neta de procesamiento diario de leche alcanza entonces a los 8 millones de litros.

Capacidad instalada de procesamiento industrial
(Miles de litros por día)

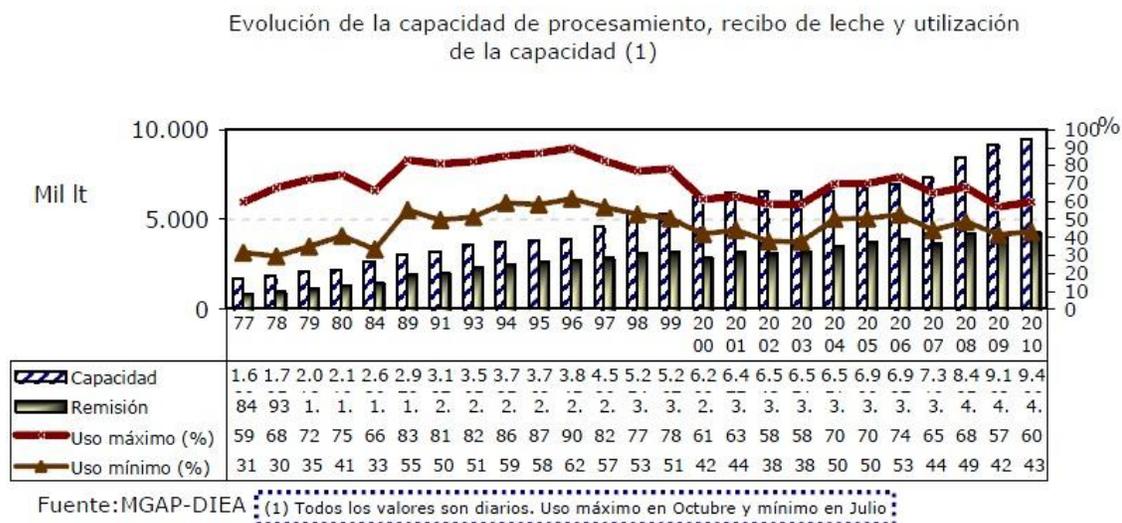
Año	Capacidad (mil litros/día) (a)	Variación anual
1990	2.972	
1991	3.187	7%
1992	3.346	5%
1993	3.505	5%
1994	3.725	6%
1995	3.768	1%
1996	3.845	2%
1997	4.529	18%
1998	5.254	16%
1999	5.267	0%
2000	6.202	18%
2001	6.477	4%
2002	6.543	1%
2003	6.551	0%
2004	6.551	0%
2005	6.990	7%
2006	6.927	-1%
2007	7.319	6%
2008	8.405	15%
2009	9.163	9%
2010	9.466	3%



(a) Se toma como base 20 horas de trabajo diario
Fuente: DIEA - MGAP

En la siguiente gráfica se expone de qué forma se utilizó la capacidad potencial de máximo procesamiento industrial. Para ello se toma en cuenta la relación entre la remisión de leche y su porcentaje de procesamiento agregándole la variante de la estacionalidad de la producción, es decir, tomando el mes de octubre para cada año como el mes de máximo rendimiento productivo y el mes de julio como el mes de menor producción. Se verifica la sub-utilización de la estructura fija aún en los meses de mayor producción con un promedio

en el período 1977-2010 de un 70% de la capacidad total para los meses de mayor producción y 45% para los de menor producción.



3.5.4 Destino de la leche

Una vez que la leche ingresa a la fase industrial puede tomar dos grandes caminos: como producto final de consumo o como insumo en la industrialización de otros productos. La leche pasteurizada para consumo final siempre tuvo a lo largo de la historia un canal comercial importante, aunque ha venido disminuyendo debido a la saturación de la demanda, la cual tiene un consumo de leche fluida per cápita muy elevado y prefiere la obtención de otros productos derivados. Es por esto que no es de esperar grandes aumentos en las ventas de leche fluida y como consecuencia continúe la pérdida de importancia relativa dentro del recibo total.

En el último decenio podemos observar que la leche destinada al procesamiento industrial para consumo final ha venido disminuyendo a una tasa promedio anual del 3%, misma tasa

a la que ha subido el nivel de leche destinada a la elaboración de otros productos. Como consecuencia de ello hacia el año 2001 la relación consumo fluido-industria se ubicaba en un 20%-80% respectivamente, mientras que en el año 2010 se ubicó en un 10%-90% respectivamente.

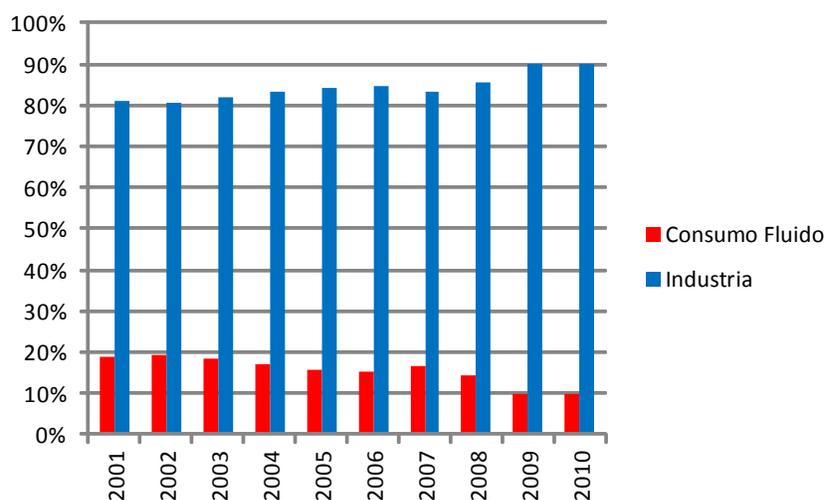
Destino de la leche recibida en plantas industriales en el último decenio
(Millones de litros)

Año	Consumo Fluido		Industria		Total Remisión
	Mill. Litros	Porcentaje	Mill. Litros	Porcentaje	
2001	218	19%	927	81%	1.145
2002 (a)	214	19%	895	81%	1.109
2003	210	18%	934	82%	1.144
2004	216	17%	1.061	83%	1.277
2005	213	16%	1.139	84%	1.352
2006	216	15%	1.204	85%	1.420
2007	223	17%	1.105	83%	1.328
2008 (b)	220	14%	1.311	86%	1.531
2009	148	10%	1.324	90%	1.472
2010	154	10%	1.398	90%	1.552

Fuente: DIEA-MGAP

(a) A partir de 2002 incluye leche pasteurizada y media vida.

(b) A partir marzo 2008 solo incluye pasteurizada.



3.5.5 Principales productos elaborados por la industria

Una vez destinada la leche como insumo para la elaboración de productos podemos identificar que se destaca sobre el resto de los derivados la producción de leche en polvo y quesos. En la última década, la producción de ambos



productos creció a una tasa promedio anual del 8% llegando a totalizar al año 2010, 66.144 toneladas de leche en polvo y 63.753 toneladas de quesos, cifras que doblan las registradas en el año 2001. El aumento de la producción de dichos productos se debe al aumento de las exportaciones que ellos registran. El resto de los principales productos elaborados por la industria como la manteca, el yogur y el dulce de leche han presentado crecimientos más moderados debido a que responden principalmente a la demanda interna.

Principales productos industriales elaborados. Período 2001-2010

Año	Manteca (a)	Quesos (a)	Leches en polvo (a)	Yogurt (b)	Dulce de leche (a)	Leche larga vida (b)
2001	16.386	33.209	36.697	20.457	8.670	57.799
2002	14.253	28.090	37.481	21.825	9.486	95.766
2003	16.998	27.301	38.480	20.941	9.032	43.102
2004	16.433	34.672	42.294	22.543	10.211	49.519
2005	16.317	40.858	45.983	25.077	10.672	56.614
2006	20.005	41.686	53.774	27.073	10.195	30.053
2007	15.295	47.984	46.639	26.576	9.361	61.845
2008	21.201	53.737	63.523	26.919	9.872	8.842
2009	15.437	55.363	67.091	29.638	9.570	13.476
2010	16.175	63.753	66.144	31.970	13.266	13.815
Acumulado 2001-2010	16.175	63.753	66.144	31.970	13.266	13.815
Porcentaje	8%	31%	32%	16%	6%	7%

Fuente: MGAP-IDEA

(a) Toneladas

(b) Miles litros

Si analizamos el destino en términos de leche equivalente podemos concluir que en el período 2001-2010 la leche en polvo y los quesos también fueron los que insumieron más leche totalizando entre ambos el 76% del total utilizada en la industria. Estas cifras se confeccionan a partir de las cantidades físicas elaboradas de cada producto, ponderadas por los litros equivalentes de leche que, dentro de la mezcla industrial, se estima se está utilizando de materia prima.

Cantidades de leche utilizada por líneas de productos elaborados (Miles de litros equivalentes)

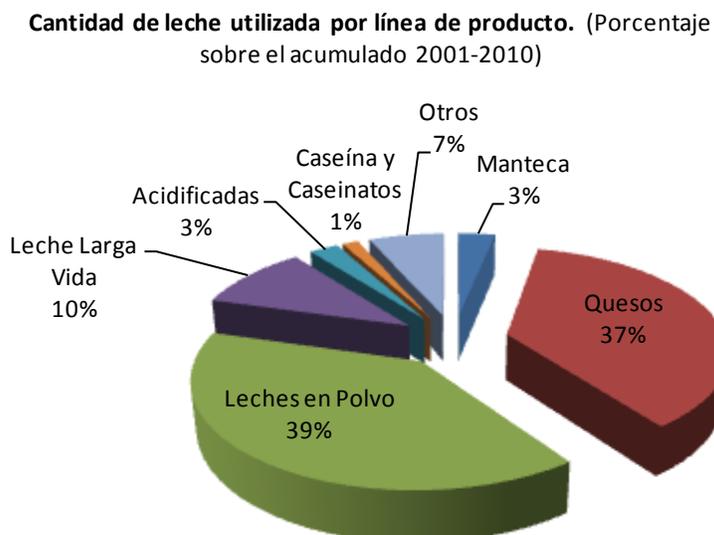
Período 2001 - 2010

Año	Manteca	Quesos	Leches en Polvo	Leche Larga Vida (a)	Acidificadas	Caseína y Caseinatos	Otros (b)
2001	37.766	342.246	368.847	66.869	25.929	17.265	67.548
2002	33.453	298.826	348.583	104.466	28.257	10.587	99.915
2003	40.530	281.752	376.874	115.017	23.477	6.089	147.947
2004	39.090	364.425	405.159	132.494	25.544	18.998	148.217
2005	39.137	437.259	420.820	154.839	28.988	25.705	119.708
2006	48.201	440.955	518.167	144.272	30.867	24.433	101.572
2007	38.544	496.294	432.270	182.761	31.613	835	31.921
2008	41.273	540.028	606.060	108.085	32.140	59.450	13.805
2009	30.573	550.157	602.950	94.449	35.263	1.868	9.392
2010	32.342	603.921	590.086	91.771	38.333	1.868	39.690
Acumulado 2001-2010	380.909	4.355.863	4.669.816	1.195.023	300.411	167.098	779.715
Porcentaje	3%	37%	39%	10%	3%	1%	7%

Fuente: MGAP-DIEA

(a) Incluye leches saborizadas.

(b) Incluye leche fluida de exportación.



3.6 MERCADO INTERNO

Es importante saber además del nivel de producción de leche que tiene el país, el destino de los productos en relación al mercado interno y externo. La demanda interna se encuentra completamente abastecida con un elevado consumo por persona por lo que todo aumento de la producción láctea sólo admite ser canalizado a la exportación.

El mercado interno ha constituido en el período 2006-2010 alrededor del 30% de la producción remitida, representado casi en un 50% por la leche fluida. A ello debe agregársele el consumo de productos importados, el de productos artesanales y el consumo de leche cruda además del realizado a nivel predial. La suma de dichos factores totalizaron para el año 2010 un nuevo récord de consumo per cápita de leche equivalente para el Uruguay situado en 242 litros por año (663 gr. por día). Dicha cifra encabeza el ranking de consumo per cápita de América Latina. Es de destacar que el consumo óptimo por habitante recomendado por organismos internacionales es de 180 litros por año, cifra que en América

Latina se ve superada solamente por tres países: Uruguay, Argentina y Costa Rica⁷. Esta situación se explica por varios motivos en donde se destacan el bajo nivel socio económico de sus habitantes, así como el alto porcentaje de la población indígena que vive en el continente, la que no tiene incorporada la leche en su dieta originaria.

Disponibilidad de la leche en productos y destino de venta de productos lácteos

Período 2006-2010 (Datos en millones de litros equivalentes)

Concepto	Años				
	2006	2007	2008	2009	2010
1. Procesado c/año (total recibo)	1.420	1.328	1.531	1.472	1.552
2. Disponibilidad en stock inicio	265	225	194	444	274
3. Disponibilidad de stock final	225	194	444	274	213
4. Exportación	1.023	974	901	1.230	1.118
5. Mercado interno	462	462	450	494	529
6. Coeficiente exportación (a)	61%	63%	52%	64%	61%
7. Coeficiente mercado interno (b)	27%	30%	26%	26%	29%

(a) $4 / (1+2)$

(b) $5 / (1+2)$

Fuente: MGAP - DIEA

Consumo humano de lácteos en litros equivalentes por año según tipo de consumo

Período 2006-2010

Concepto	Años				
	2006	2007	2008	2009	2010
Consumo (millones litros) (a)	715	708	685	754	785
Población (miles habitantes) (b)	3.241	3.241	3.242	3.241	3.242
Consumo/por persona (litros/año)	221	218	211	233	242

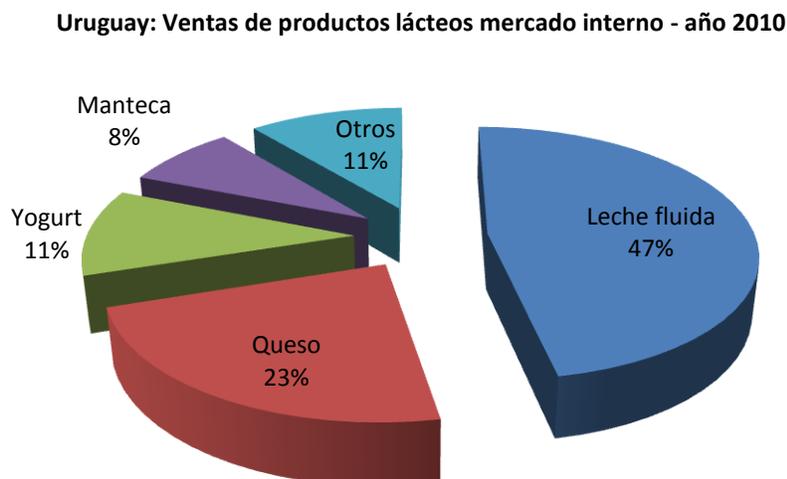
(a) Suma de: Productos industriales + procesamiento predial y venta directa + consumo en tambos y otros predios

(b) Según censo fase 1 año 2004

Fuente: MGAP - DIEA - INE

⁷ Fuente: Portal Lechero – Anuario 2011

A continuación se detalla un gráfico de la estructuración por productos del mercado interno:



Fuente: INALE

En el gráfico se observa que el principal producto elaborado para el mercado interno es la leche fresca, lo que es de esperar ya que es un producto de consumo básico en la canasta familiar. A su vez, apreciamos que los quesos tienen un porcentaje respetable del total elaborado para el mercado interno. El incremento en la venta de quesos se explica tanto en una mayor publicidad del producto en el puesto de venta así como en una retracción del informalismo tradicional en este mercado al aumentarse el precio de la leche pagado al productor. Es decir, el aumento del precio influyó en una reducción de la oferta de quesos artesanales, pues resultó más rentable dejar de producirlos, lo que fue favorable como disparador de las ventas de quesos industriales.

Adicionalmente y mirándolo desde otra perspectiva, en el período bajo análisis se puede apreciar que la leche en polvo, los quesos y la manteca registraron un bajo porcentaje de

ventas en el mercado interno sobre el total producido por cada producto, marcando claramente el destino exportador de su producción como consecuencia de la saturación de la demanda interna y las oportunidades en el exterior.

El cociente entre la cantidad elaborada y la vendida para cada producto es un indicador de la importancia relativa que tiene el mercado interno junto con la asociación de la estrategia industrial de las empresas lácteas. Podemos asumir que los productos donde el indicador supera el 90% son los productos denominados frescos que demandan cadenas de frío en su circuito comercial y por ende su principal destino es el mercado interno. Tal es el caso de la leche fluida, el yogur y el dulce de leche

Cantidades destinadas al mercado interno de los principales productos lácteos en el período 2006-2010 (toneladas y miles litros)

	Año	Total Producción	Mercado Interno	% Merc. Interno
MANTECA (Ton)	2006	20.005	4.335	22%
	2007	15.295	4.510	29%
	2008	21.201	4.483	21%
	2009	15.437	5.316	34%
	2010	16.175	5.325	33%
	2011	25.389	4.764	19%
Promedio 2006-2011				26%

	Año	Total Producción	Mercado Interno	% Merc. Interno
YOGURT (mil lt)	2006	27.073	27.073	100%
	2007	26.576	25.744	97%
	2008	26.919	26.332	98%
	2009	29.638	27.724	94%
	2010	31.970	29.905	94%
	2011	33.429	31.093	93%
Promedio 2006-2011				96%

	Año	Total Producción	Mercado Interno	% Merc. Interno
QUESOS (Ton)	2006	41.686	10.054	24%
	2007	47.984	10.515	22%
	2008	53.737	9.698	18%
	2009	55.363	12.575	23%
	2010	63.753	15.581	24%
	2011	67.868	17.621	26%
Promedio 2006-2011				23%

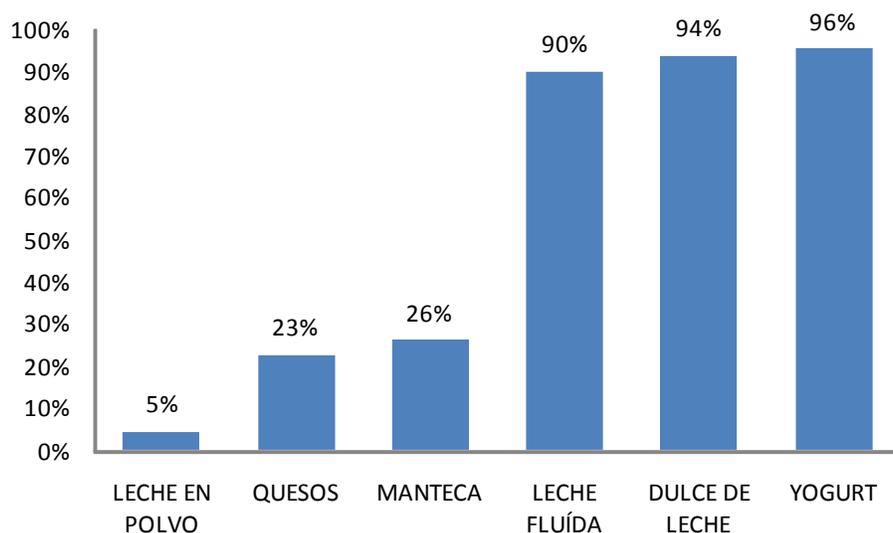
	Año	Total Producción	Mercado Interno	% Merc. Interno
DULCE DE LECHE (Ton)	2006	10.195	7.725	76%
	2007	9.361	9.052	97%
	2008	9.872	9.497	96%
	2009	9.570	9.570	100%
	2010	13.266	12.792	96%
	2011	13.175	12.734	97%
Promedio 2006-2011				94%

	Año	Total Producción	Mercado Interno	% Merc. Interno
LECHE EN POLVO (Ton)	2006	53.774	3.264	6%
	2007	46.639	2.543	5%
	2008	63.523	2.763	4%
	2009	67.091	3.281	5%
	2010	66.144	2.598	4%
	2011	83.560	2.598	3%
Promedio 2006-2011				5%

	Año	Total Producción	Mercado Interno	% Merc. Interno
LECHE FLUIDA (mil lt)	2006	254.851	220.844	87%
	2007	294.941	227.685	77%
	2008	237.496	224.697	95%
	2009	241.266	222.727	92%
	2010	245.094	224.613	92%
	2011	223.227	221.753	99%
Promedio 2006-2011				90%

Fuente: MGAP-DIEA

Porcentaje destinado al mercado interno sobre el total de la producción (Promedio 2006-2010)



Fuente: Elaboración propia en base a datos MGAP-DIEA

3.7 EXPORTACIONES

La actividad exportadora del sector lácteo uruguayo tiene sus inicios en la década del 70 cuando el Estado presenta un plan de exportación promovido por CONAPROLE fundamentado en la colocación de excedentes de producción



como consecuencia de mejoras tecnológicas. La temprana saturación del mercado interno de leche pasteurizada con un alto consumo por habitante llevó a que las empresas diversificaran y diferenciaron sus productos a ese mercado interno y principalmente a que exporten sus excedentes. Además de ello, Uruguay se caracterizaba por el bajo costo de producción en los tambos lo que constituía una ventaja competitiva importante frente a un mercado internacional muy subsidiado por Estados Unidos y los países europeos.

Inicialmente, CONAPROLE exportaba sólo el 3% de su producción, mientras que actualmente la industria láctea uruguaya destina más del 60% de su producción al mercado externo siendo hoy en día CONAPROLE la mayor empresa exportadora del Uruguay. Esto conlleva a que el sector tenga una fuerte dependencia del mercado internacional, siendo Uruguay el segundo en grado de exposición precedido solamente por Nueva Zelanda que exporta casi el 80% de su producción láctea.

Las exportaciones uruguayas de los principales productos lácteos en general, así como del capítulo “0406 - Quesos y Requesón” en particular, han presentado una tendencia positiva a lo largo del período 1990-2011, viendo interrumpido su crecimiento principalmente en el año 1999 como consecuencia de la crisis brasileña (tercer destino de las exportaciones) y en los años 2002 y 2009 como consecuencia de las crisis económica del Uruguay y la región, causando impacto no sólo en este sector en particular, sino en toda la producción del país en general.

A pesar de lo mencionado, a lo largo del período 1990-2011 las exportaciones de los productos lácteos en general tuvieron un crecimiento anual promedio del 14%, mientras que las exportaciones de los quesos crecieron a un ritmo similar al de los lácteos en general con un promedio del 15% anual, lo que explica el fuerte desarrollo del sector en materia de comercio exterior en las últimas dos décadas.

Exportaciones uruguayas de los principales productos lácteos

Datos en U\$S miles

Año	U\$S miles	Variación Anual (%)
1990	62.499	
1991	67.696	8%
1992	55.218	-18%
1993	75.318	36%
1994	106.399	41%
1995	108.584	2%
1996	146.434	35%
1997	140.861	-4%
1998	176.847	26%
1999	156.481	-12%
2000	124.673	-20%
2001	131.862	6%
2002	136.951	4%
2003	146.911	7%
2004	188.688	28%
2005	244.576	30%
2006	277.656	14%
2007	346.239	25%
2008	434.406	25%
2009	360.406	-17%
2010	526.823	46%
2011	739.343	40%

Fuente: DIEA en base a BROU y BCU a partir del año 2005

Exportaciones uruguayas de la partida "NCM 0406 - Quesos y Requesón"

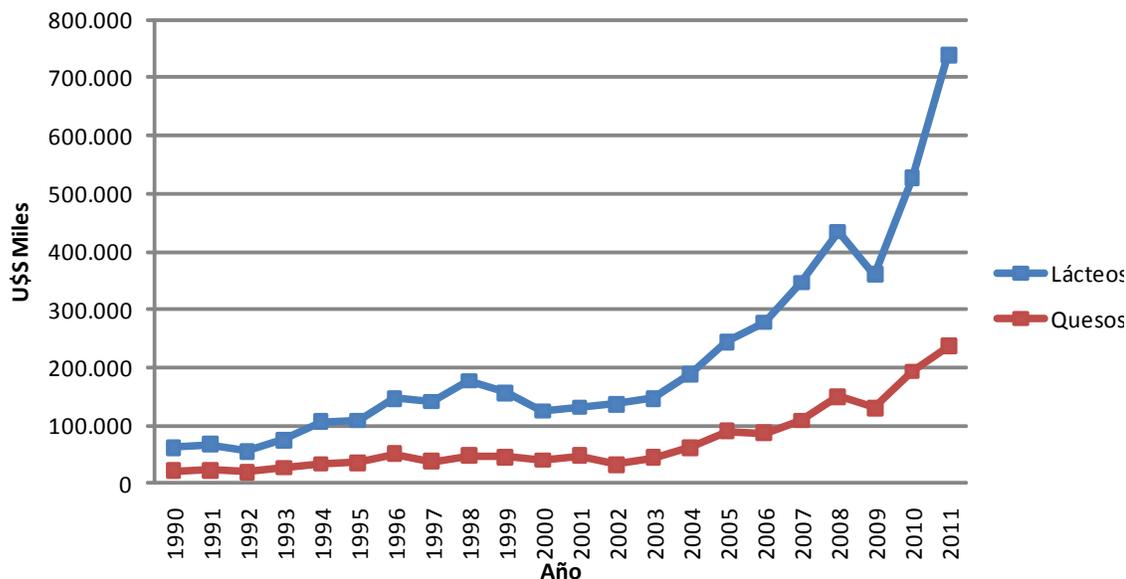
Datos en US\$ Miles

Año	US\$ Miles	Variación Anual (%)
1990	21.641	
1991	23.314	8%
1992	19.604	-16%
1993	27.394	40%
1994	33.333	22%
1995	35.925	8%
1996	50.651	41%
1997	38.560	-24%
1998	48.045	25%
1999	46.215	-4%
2000	39.901	-14%
2001	47.660	19%
2002	32.617	-32%
2003	44.214	36%
2004	62.037	40%
2005	90.219	45%
2006	87.016	-4%
2007	108.244	24%
2008	150.161	39%
2009	130.187	-13%
2010	193.597	49%
2011	236.432	22%

Fuente: DIEA en base a BROU y BCU a partir del año 2005

Evolución Exportaciones productos lácteos en general y partida “NCM 0406 – Quesos y Requesón”.

Datos en U\$S miles



Fuente: Elaboración propia en base a datos DIEA

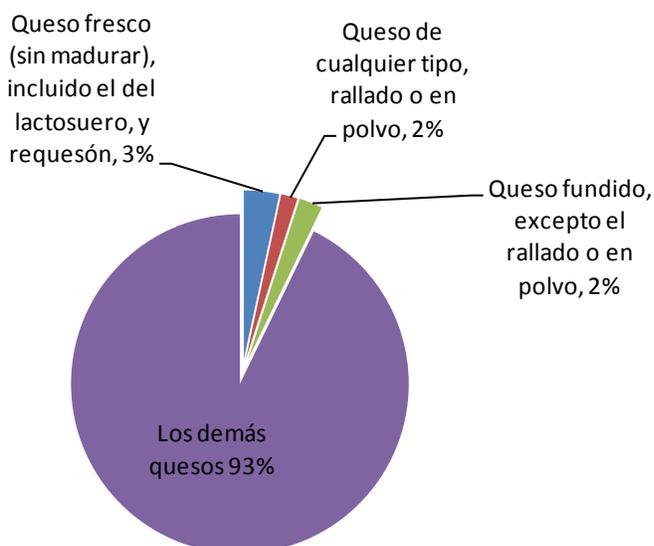
Con respecto a la evolución de las exportaciones por sub partidas, observamos que la “NCM 040690 – Los demás quesos” acapara la mayoría de las mismas en la última década con una participación del 93% en el total de las exportaciones del capítulo.

Exportaciones uruguayas de Quesos y Requesón por sub partidas.

Datos en U\$S Miles

Partida	040610	040620	040630	040690	TOTAL NCM 406	
Concepto	Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón	Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo	Queso fundido, excepto el rallado o en polvo	Los demás quesos		
Año	2001	396	1.561	598	45.083	47.638
	2002	321	1.028	136	31.132	32.617
	2003	1.126	1.123	345	41.620	44.214
	2004	2.360	1.375	1.194	57.108	62.037
	2005	1.047	1.204	286	87.682	90.219
	2006	1.143	1.347	142	84.384	87.016
	2007	3.329	1.782	54	103.079	108.244
	2008	2.742	2.263	64	145.092	150.161
	2009	6.263	1.987	131	121.806	130.187
	2010	8.996	2.317	8.520	173.764	193.597
	2011	12.094	2.658	14.961	206.719	236.432
ACUMULADO 2001-2011	39.817	18.645	26.431	1.097.469	1.182.362	
% Participación	3%	2%	2%	93%	100%	

Fuente: DNA



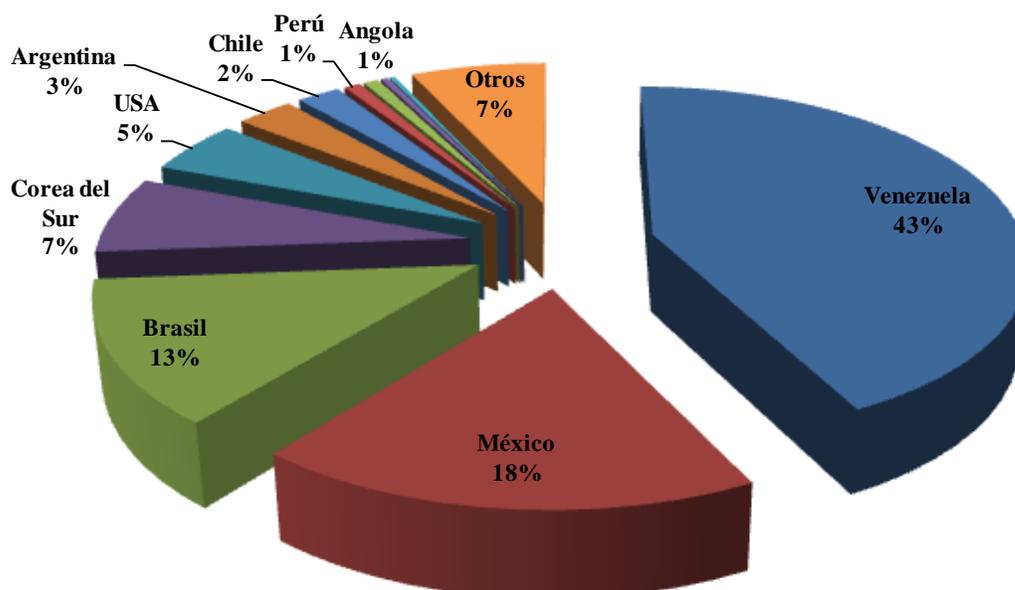
3.7.1 Exportaciones según mercados de destinos

En lo que respecta a las exportaciones de Quesos y Requesón por país de destino, las mismas se encuentran concentradas en Venezuela, México y Brasil, los que significaron el 74% de las exportaciones en el acumulado de los años 2007-2011. En el año 2011 Uruguay exportó Quesos y Requesón a 43 mercados distintos.

Exportaciones uruguayas de NCM 0406 por país de destino.
 Ranking en base al acumulado 2007 - 2011. Datos en U\$S Miles

País Destino	2007	2008	2009	2010	2011	Acumulado 2007- 2011	%
Venezuela	20.144	62.922	51.933	98.859	120.438	354.296	43%
México	36.403	31.735	20.457	22.376	40.419	151.390	18%
Brasil	4.941	9.514	22.576	32.050	38.547	107.628	13%
Corea del Sur	15.316	10.142	18.037	10.244	4.632	58.371	7%
USA	7.070	9.663	4.569	7.793	7.637	36.732	5%
Argentina	2.550	1.998	1.498	7.549	10.718	24.313	3%
Chile	5.132	3.391	3.526	3.160	3.052	18.261	2%
Perú	879	2.243	1.299	1.611	1.027	7.059	1%
Angola	1.193	2.237	1.399	962	798	6.589	1%
Paraguay	253	293	553	976	1.121	3.196	0%
Z.F. Montevideo				1.175	1.105	2.280	0%
Otros	14.363	16.023	4.340	6.842	6.938	48.506	7%
Total	108.244	150.161	130.187	193.597	236.432	818.621	100%

Fuente: DNA



3.7.2 Exportaciones según empresa exportadora

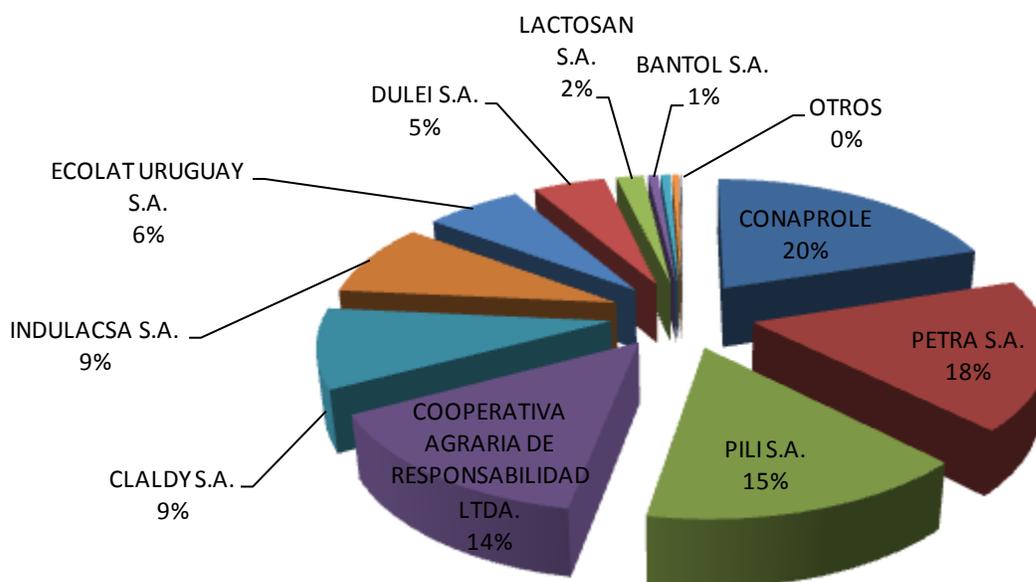
Dentro de las principales empresas exportadoras de la NCM 0406 – Quesos y Requesón encontramos a CONAPROLE que exportó por miles U\$S 163.683 en el acumulado 2007-2011 representando un 20% de las exportaciones totales para ese período. Además empresas tales como Bonprole (Petra S.A.) y la Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada han incrementado significativamente las exportaciones en los últimos años llegando la primera a superar a CONAPROLE en las exportaciones de Quesos y Requesón en el acumulado de los dos últimos años del período bajo análisis. Estas tres empresas mencionadas más la sanducera PILI S.A. que destina el 85% del volumen de leche recibida a la producción de quesos, sumaron el 67% de las exportaciones del período 2007-2011. Es de destacar también el aumento significativo de las exportaciones de Indulacsa en 2010 y 2011 como consecuencia de la estrategia adoptada por la empresa al ser adquirida por el grupo mexicano Esmeralda.

Exportaciones uruguayas de NCM 0406 por empresas exportadoras. Ranking en base al acumulado 2007-2011

Datos en U\$S Miles

Empresa	2007	2008	2009	2010	2011	Acumulado 2007-2011	%
CONAPROLE	29.892	31.319	26.764	36.158	39.550	163.683	20%
PETRA S.A.	18.331	24.587	22.276	40.984	37.551	143.729	18%
PILI S.A.	17.011	27.875	19.883	24.848	35.504	125.121	15%
COOPERATIVA AGRARIA DE RESPONSABILIDAD LTDA.	9.173	21.307	22.887	35.351	28.861	117.579	14%
CLALDY S.A.	9.202	15.615	11.688	13.970	25.870	76.345	9%
INDULACSA S.A.	2.890	5.013	5.398	20.468	36.739	70.508	9%
ECOLAT URUGUAY S.A.	7.359	8.980	7.222	7.357	21.433	52.351	6%
DULEI S.A.	4.568	8.003	10.050	10.602	5.829	39.052	5%
LACTOSAN S.A.	4.763	3.553	1.568	2.202	2.658	14.744	2%
BANTOL S.A.	2.735	2.776	0	0	0	5.511	1%
SEGLAR S.A.	1.270	90	1.209	1.083	1.569	5.221	1%
GRANJA POCHA S.A.	1.011	723	834	470	453	3.491	0%
LACTEOS DEL RIO DE LA PLATA S.A.	29	294	294	0	0	617	0%
SABANAY S.A.	0	0	0	0	289	289	0%
NATURALIA S.R.L	0	0	24	101	122	247	0%
OTROS	10	26	90	3	4	133	0%
TOTAL	108.244	150.161	130.187	193.597	236.432	818.621	100%

Fuente: DNA



3.7.3 Precio

Tanto el volumen exportado como el precio promedio (U\$\$/Toneladas) de “Quesos y Requesón” (NCM 0406) han seguido una tendencia al alza en el período 1990-2011. Mientras que en términos de volumen las exportaciones crecieron a un promedio del 12% anual, los precios se vieron más afectados por las diferentes crisis coyunturales mencionadas anteriormente marcando un crecimiento solamente del 3% anual en promedio para el período mencionado.

En el año 2011 el precio promedio se ubicó en U\$\$ 4.280 por tonelada, un 12% por debajo del precio al año 2010. Los lácteos en general y los quesos en particular son de las materias primas más afectadas por la crisis que colapsara en el año 2008, provocando graves consecuencias financieras internacionales, estableciendo una significativa volatilidad en los valores de los mercados con la consecuente distorsión en las cadenas productivas y en consecuencia en el precio de dichos alimentos. La situación descripta ha visto mejoras parciales, aunque no sostenidas hasta la actualidad, donde se confirma el liderazgo en lácteos de Asia, Oceanía y Sudamérica donde, a pesar de las turbulencias persistentes, el aumento de la oferta láctea responde más bien al incremento de los ingresos de su población y la disponibilidad de fondos abundantes a bajo costo provenientes de países desarrollados atormentados por la crisis y el riesgo.

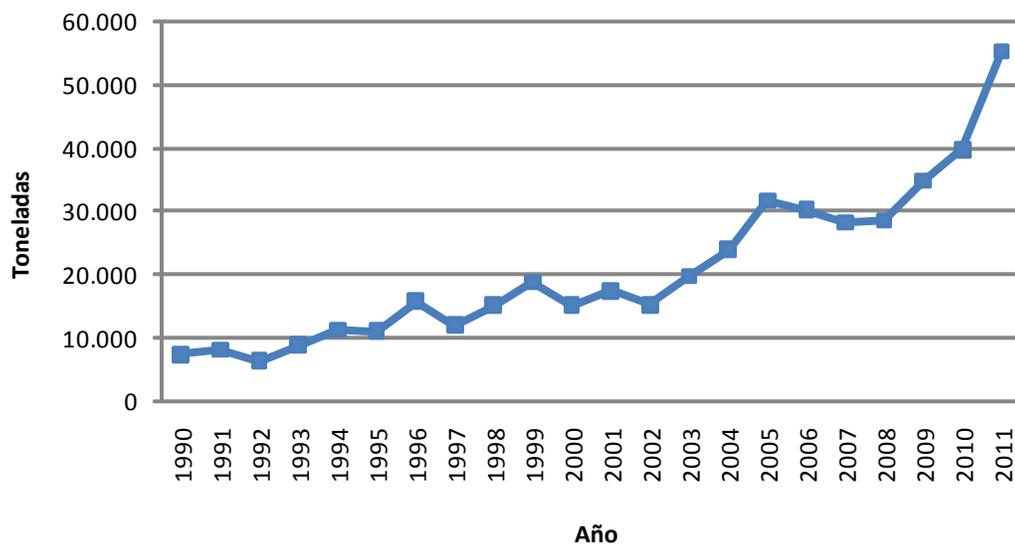
Volumen exportado, valor de las exportaciones y precio por tonelada de Quesos y Requesón

Cifras expresadas en toneladas, miles de U\$S (valor FOB) y U\$S por tonelada respectivamente.

Año	Toneladas	Variación	Miles de U\$S (Valor FOB)	U\$S/Ton	Variación
1990	7.387		21.641	2.930	
1991	8.132	10%	23.314	2.867	-2%
1992	6.325	-22%	19.604	3.099	8%
1993	8.878	40%	27.394	3.086	0%
1994	11.302	27%	33.333	2.949	-4%
1995	11.041	-2%	35.925	3.254	10%
1996	15.756	43%	50.651	3.215	-1%
1997	11.959	-24%	38.560	3.224	0%
1998	15.122	26%	48.045	3.177	-1%
1999	18.768	24%	46.215	2.462	-22%
2000	15.105	-20%	39.901	2.642	7%
2001	17.393	15%	47.660	2.740	4%
2002	15.253	-12%	32.617	2.138	-22%
2003	19.725	29%	44.214	2.242	5%
2004	23.908	21%	62.037	2.595	16%
2005	31.688	33%	90.219	2.847	10%
2006	30.250	-5%	87.016	2.877	1%
2007	28.263	-7%	108.244	3.830	33%
2008	28.580	1%	150.161	5.254	37%
2009	34.866	22%	130.187	3.734	-29%
2010	39.778	14%	193.597	4.867	30%
2011	55.241	39%	236.432	4.280	-12%

Fuente: DIEA en base a BROU y BCU a partir del año 2005.

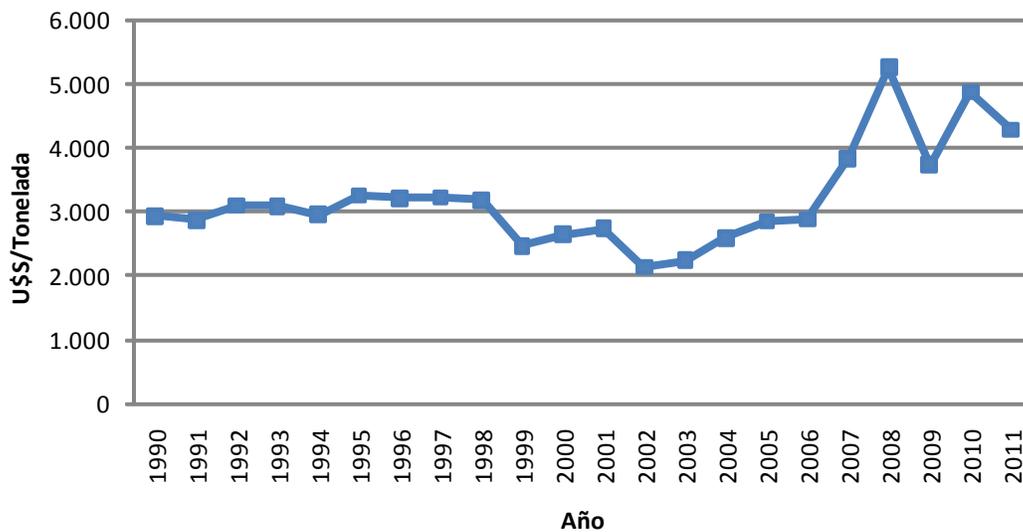
Evolución de las toneladas exportadas en el período 1990-2011



Fuente: Elaboración propia en base datos DIEA

Evolución de los precios de las exportaciones del período 1990-2011.

Cifras expresadas en U\$S por tonelada.



Fuente: Elaboración propia en base datos DIEA

3.8 IMPORTACIONES

Uruguay se ha caracterizado por ser un país exportador más que importador de productos lácteos. El peso de las importaciones no ha sido relevante ya que el país cuenta con importantes industrias lácteas que abastecen al mercado interno. Por lo tanto, la mayoría de los productos importados se caracterizan por tener valor agregado a la inversa de las exportaciones que son en su mayoría commodities.

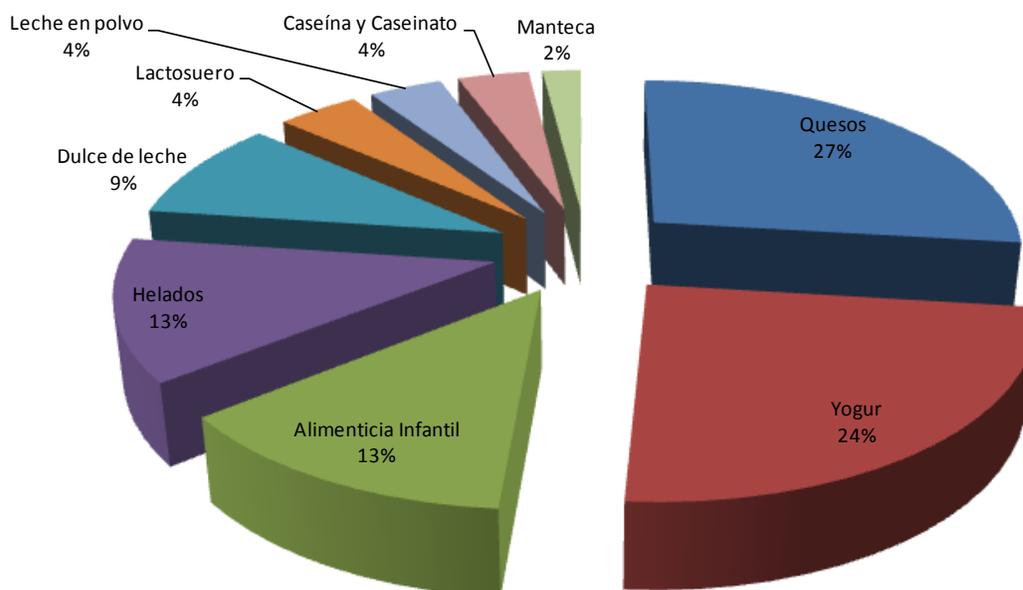
Dentro del período 1995-2011 los productos más importados fueron los quesos seguidos por los yogures, preparación alimenticia infantil y los helados. Dichas importaciones provienen principalmente de Argentina siendo el proveedor de más del 70% de los productos lácteos importados.

Importaciones de productos lácteos

Valores en miles de U\$S

Producto	Leche en polvo	Yogur	Lactosuero	Manteca	Quesos	Alimenticia Infantil	Dulce de leche	Helados	Caseína y Caseinato	TOTAL
1995	50	-	113	-	966	538	2.102	3	176	3.948
1996	194	9	362	31	1.234	408	2.010	3.377	64	7.689
1997	108	207	309	62	2.600	692	2.214	3.888	56	10.136
1998	432	304	338	49	2.247	493	1.600	2	225	5.691
1999	145	349	232	43	1.871	622	225	2	1.951	5.440
2000	161	855	156	53	1.273	617	180	2.197	191	5.683
2001	75	736	200	0	1.070	720	128	915	105	3.950
2002	61	498	124	21	1.220	314	83	356	14	2.691
2003	81	299	472	0	530	314	3	126	87	1.912
2004	77	712	216	0	829	459	0	113	283	2.689
2005	62	2.042	427	0	841	573	3	260	1	4.208
2006	-	2.394	75	0	1.102	21	260	226	63	4.141
2007	-	2.511	196	0	1.794	44	197	-	3	4.746
2008	73	3.081	54	1	2.559	2.370	460	806	75	9.479
2009	286	3.838	52	0	2.098	2.527	55	705	255	9.816
2010	910	4.060	561	44	3.602	1.249	326	445	258	11.455
2011	1.450	4.923	737	813	3.920	2.505	376	808	253	15.785
Acumulado 1995-2011	4.163,9	26.816,3	4.624,0	1.118,3	29.756	14.465,8	10.224,1	14.230,0	4.059,9	109.458,3
%	4%	24%	4%	2%	27%	13%	9%	13%	4%	100%

Fuente: MGAP



Las importaciones de la NCM 0406 – Quesos y Requesón están originadas principalmente por los países de Argentina, Brasil y Dinamarca los que en conjunto representaron más del 70% de las importaciones de dicha partida en el período 2007-2011.

Importaciones uruguayas de Quesos y Requesón por país de origen.

Ranking en base al acumulado 2007-2011. Datos en U\$S Miles

País	2007	2008	2009	2010	2011	Acumulado 2007-2011	% sobre total
Argentina	313	349	504	882	1.775	3.823	27%
Brasil	723	1.125	910	398	441	3.597	26%
Dinamarca	333	773	403	570	677	2.756	20%
USA	66	53	14	416	462	1.011	7%
Países Bajos	18	20	16	918	-	972	7%
Francia	101	112	130	121	201	665	5%
Italia	133	53	60	76	112	434	3%
Alemania	107	74	54	45	95	375	3%
Uruguay	-	-	-	37	150	187	1%
Nueva Zelanda	-	-	-	129	-	129	1%
España	-	-	7	10	7	24	0%
Total	1.794	2.559	2.098	3.602	3.920	13.973	100%

Fuente: DNA

3.9 INVERSIONES EN EL SECTOR

Existen diversos factores que hacen de Uruguay un país muy atractivo a la hora de invertir tanto en el sector primario como en la fase industrial láctea.

Entre los atractivos más destacados, encontramos la necesidad de países como Brasil, EEUU, China y la Unión Europea de cubrir sus demandas internas insatisfechas aunado a los bajos costos de producción y la amplia disponibilidad de factores que presenta Uruguay en comparación con otros países.

Asimismo, a la hora de captar inversores extranjeros, estos son tratados sin diferencias con respecto a los locales, existiendo libertad para la transferencia de fondos y distribución de utilidades.

3.9.1 Emprendimientos recientes

Estancias del Lago

A fines de 2011 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó un préstamo de U\$S 65 millones para financiar el megaproyecto del argentino Alejandro Bulgheroni en el



departamento de Durazno. El proyecto requiere de una inversión total de U\$S 226 millones y se trata de un sistema de tambos estabulados preparados para ordeñar 8.800 vacas.

Dentro de los argumentos que esgrimieron los integrantes del Departamento Financiero del BID para apoyar este proyecto, el más fuerte es que el proyecto generará un “efecto demostración” en la industria láctea local al adoptar un modelo de tambo estabulado a gran

escala y promover un uso más eficiente de la tierra, la energía y el agua que en el pastoreo intensivo tradicional.

El tambo estabulado se trata de un galpón con establos y comederos en los que las vacas se alimentan con granos y silos, por lo que requiere de una menor cantidad de tierra, liberándola para dedicarla a la agricultura. La ventaja principal que brindan estos tipos de tambos es la estandarización de procesos y la eficiencia en el uso de insumos, permitiendo controlar todas las variables de producción. La productividad por vaca se estima que se ubicará en 35 litros diarios, siendo el promedio actual obtenido en los tambos tradicionales en el entorno de los 16 litros diarios.

El proyecto se basa en la construcción del tambo para producir leche en polvo para la exportación pero además incluye una inversión en otras plantas y procesos para hacerlo autosustentable. Dentro de la inversión se incluye la implantación de biodigestores para captar el gas metano proveniente de las excretas y producir energía eléctrica y térmica; una planta de aceite de soja para producir expeller para alimentar a las vacas, además del aceite de soja (destinado a la exportación y a la producción de biodiesel); una planta de biodiesel; tres represas; y una planta de biofertilizantes obtenidos a partir del procesamiento de las excretas.

La capacidad productiva se ubicará en los 113 millones de litros anuales y se estima que la planta de producción de leche en polvo quedará operativa a fines de 2013. Mientras tanto, remitirán la leche producida a CONAPROLE.

NZ Farming Systems Uruguay

En el año 2006, esta empresa de capitales neozelandeses compró tierras uruguayas ya dedicadas a establecimientos lecheros. Las acciones de NZFS Uruguay cotizan en la bolsa de Nueva Zelanda.



El objetivo actual de la firma es la producción de leche, que es vendida a CONAPROLE y no existen por el momento planes de construir plantas procesadoras. El área total ocupada es de 15.000 hás repartidas en 39 tambos en 4 departamentos y se apunta a contar con 45.000 vacas en ordeño para el verano 2013 y llegar a una producción de 300 millones de litros de leche anuales. Actualmente, la remisión de NZFSU representa el 8% del total de la remisión a industrias.

La empresa se enfrentó a algunas turbulencias en sus primeros años de vida, sobre todo en 2008 a raíz de la crisis financiera internacional que hizo que las acciones se desplomaran. Esto fue causa de la incertidumbre sobre el sostenimiento de la deuda que poseía la empresa debido a la creciente dificultad para conseguir financiamiento bancario en un futuro.

En 2011 ingresó al emprendimiento el grupo internacional OLAM, empresa con sede central en Singapur, que compró el 86% de las acciones además de realizar otras inversiones.

La estrategia actual de NZFSU incluye incorporar altos niveles de suplementación alimenticia que incluye reservas forrajeras (silajes y fardo) y concentrados que representan el 35% de la dieta anual. Los directivos de la empresa consideran que una adecuada combinación de pasturas y reservas constituye un punto clave en la estrategia.

El proyecto incluye el riego de las pasturas así como también del maíz y sorgo de modo de amortiguar el impacto de las sequías regando cerca del 50% del área lechera. Con este sistema también se asegura una mejor fiabilidad de las pasturas.

El Talar

Este emprendimiento se instaló en 2010 de manos del empresario argentino Juan Carlos López Mena y requirió de una inversión de más de 10 millones de dólares. El



complejo está ubicado en Laguna del Sauce, Maldonado y ocupa unas 2.000 hectáreas. Comprende tanto la producción de leche así como también de derivados.

Se trata de un establecimiento autosuficiente con tecnología de última generación pensado para obtener una producción eficiente con altos niveles de productividad y bajos costos. Se espera alcanzar una productividad promedio por vaca de 42 litros diarios, cuando en un tambo tradicional se considera como una buena productividad el entorno de los 22 litros diarios.

El complejo cuenta con plantaciones de soja para alimentar al ganado, que servirán además de insumo para la planta de biodiesel que se planea construir. También se prevé una planta procesadora de glicerol para hacer glicerina, sales, agua destilada y recuperar el metanol para que sea vuelto a utilizar sin desperdiciar nada. Para seguir con el ciclo de autosuficiencia, se aprovecha el excremento de las vacas y se produce biogás que sirve de fuente de energía eléctrica para el establecimiento.

La premisa fundamental que está detrás del proyecto es obtener un producto de excelente calidad a través de animales sanos, bien alimentados y sin estrés. Para ello, cada vaca tiene

su propia “casa” con ventiladores, colchones, comederos individuales, parrillas de cobre para repeler la estática de las tormentas y “rascadores” para que el animal se frote. Además, todo el ganado está marcado y a través de un chip se obtiene información sobre la productividad de cada vaca y así se determina cuál será su dieta. De este modo, todas las vacas son monitoreadas individualmente y se permite la detección y solución de problemas en tiempo real.

Todo este confort que reciben las vacas, se espera que redunde no sólo en una mejor productividad sino también en una mejor calidad de la leche al obtener más grasa y más proteínas en el extracto seco.

Bom Gosto

Esta empresa de capitales brasileños comenzó las obras para la construcción de una planta en San José en el presente año y se estima que la inversión total será de U\$S 40 millones.

El proyecto está pensado en etapas, en las que progresivamente se irán incorporando líneas de producción. En una primera instancia, se planea producir leche y manteca, en tanto que se avanzará en segunda instancia a la producción de quesos y por último a la elaboración de leche larga vida



(UHT). El objetivo de Bom Gosto es exportar la mayor parte de su producción en cada fase.

La empresa planea captar en su primera fase alrededor de 600 mil litros de leche diarios, para lo cual implementará un proyecto de captación de remitentes apoyando a pequeños y medianos productores con la creación y desarrollo de una nueva cuenca lechera.

La remisión diaria en la tercera fase del emprendimiento se estima que se ubicará en 1,5 millones de litros.

3.10 MARCO REGULATORIO

3.10.1 Marco regulatorio del sector

Para poder entender el marco normativo del sector lácteo en Uruguay realizamos un análisis de las distintas leyes que se fueron creando a lo largo de la historia.

Ya a partir de la década del 20 se empieza a hacer necesaria la oferta de leche de buena calidad para la población montevideana, lo que genera la creación de pequeñas plantas industriales y con ellas la pasteurización de la leche. A partir de esto, se genera una crisis por la competencia existente entre esas plantas. Esto trajo como consecuencia la expropiación de las plantas, creándose la Cooperativa Nacional de Productores de Leche.

Ley N° 9.526

El 14 de diciembre de 1935, a través de esta ley, se creó la Cooperativa Nacional de Productores de Leche a partir de la fusión de una serie de empresas industriales, en medio de una crisis que afectaba al sector, incorporando en el Directorio de esta, delegados del gobierno con el objetivo de abastecer de leche fluida a la población.

Ley N° 10.707

En 1946 se aprueba esta ley que plantea en sus artículos 1° y 2° que todo productor de leche cuyo tambo hubiera sido habilitado, podía hacerse miembro de CONAPROLE teniendo el derecho a una cuota inicial de 60 litros de leche con el objetivo de incentivar la

producción a partir de la participación directa de los productores en el mercado de consumo fluido.

Decreto - Ley N° 15.640

Sancionado el 4 de octubre de 1984 prohíbe en el artículo 1 la distribución y venta de leche cruda destinada al consumo y establece un régimen de abastecimiento de leche pasteurizada en todo el territorio nacional. Según lo estipulado en el artículo 2, las plantas pasteurizadoras deberán tener la capacidad para pasteurizar cien mil litros diarios.

A su vez, otro hecho destacado en este decreto – ley es la creación de la Junta Nacional de leche, que según lo describe el Artículo 12 tiene la competencia consultiva en los asuntos relacionados con la producción y negociación de la leche y derivados, así como mantener relaciones con autoridades públicas nacionales y extranjeras, entidades privadas y particulares.

Luego, la Ley N° 18.242 aprobada en el 2007 creó el Instituto Nacional de la Leche (INALE) que sustituyó a la Junta Nacional de Leche creada en la Ley 15.640.

Ley N° 16.085

El 6 de octubre de 1989 se creó el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) con los siguientes cometidos: asesorar al poder ejecutivo en materia de tecnología agropecuaria, preparar planes de generación de tecnología para el sector agropecuario, promover la difusión del conocimiento adaptándolo a las tecnologías requeridas, promover la capacitación y perfeccionamiento profesional y establecer relaciones de cooperación entre las instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras y con organismos

internacionales que permitan el aprovechamiento de los recursos disponibles en beneficio del país.

Decreto 90/95

En el año 1995 se funda el Sistema Nacional de Calidad de la Leche (S.N.C.L.) con el objetivo de establecer las exigencias mínimas y obligatorias de calidad para la pasteurización e industrialización. El decreto 90/95 reglamenta los sistemas de calidad y clasificación de la leche.

Por medio de este organismo se pudieron otorgar bonificaciones de precios por parte de las empresas a los productores premiando a las leches de mejor calidad.

Ley 17.582 (Creación del Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera)

Entre los años 1999 y 2002 el sector lácteo uruguayo sufrió un estancamiento como consecuencia de una serie de circunstancias que implicaron un aumento del endeudamiento del sector.

En el año 1999 se dio la crisis por la devaluación brasileña que provocó una reestructuración del sector lácteo en Brasil dejando de ser un país importador para transformarse en un país productor. Siendo este país el principal destino de las exportaciones lácteas uruguayas, la industria nacional comienza a sentir la crisis ya que no puede acceder al mercado brasileño, lo que provocó descensos en los precios de los productos del sector, desempleo de la mano de obra y factores productivos, generando pérdidas significativas.

Dos años más tarde, Brasil toma medidas proteccionistas acusando a Uruguay de dumping en las compras de leche en polvo provenientes desde Uruguay, restringiendo aún más la entrada al mercado brasileño y complicando las relaciones comerciales con este país.

Por lo mencionado en estos puntos, es que el sector lácteo se encontró en medio de una crisis financiera agravándose en el 2002 con la devaluación de Uruguay que afectó a los bancos que trabajaban con los productores lácteos, generándose una situación de endeudamiento desenfrenada por parte del sector.

Dada esta situación, es que se crea el Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera (F.F.A.L.) el cual buscó brindarle al sector una fuente de financiamiento.

El 2 de noviembre de 2002, en la Ley N° 17.582, se crea el FFAL, como consecuencia del alto número de empresas del sector que se encontraban en situación de quiebra. El MGAP diseñó este fondo con destino a:

- Financiar la actividad lechera de los productores.
- Cancelar las deudas de cada productor con el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU).
- Cancelar deudas que fueran contraídas por el Fondo para atender los objetivos anteriores.

El fondo se financia mediante la retención del equivalente a \$ 0,85 por litro, que se aplica a todas las modalidades de leche fluida destinadas al consumo.

Un grupo inversor adelantó U\$S 26.000.000 como pago de flujo futuro. Los inversores fueron los administradores del fondo distribuyéndolo a los productores en función de la

cantidad de litros de leche remitidos a planta en el período comprendido entre el 1° de julio de 2001 al 30 de junio de 2002. Finalmente, el financiamiento otorgó a los productores U\$S 0,022 por litro de leche remitido. Con el dinero recaudado se compraron bonos del tesoro al BROU lo que permitió incrementar la rentabilidad logrando que cada dólar aportado por el fondo valiera U\$S1,7 a los efectos del pago de la deuda al BROU.

Ley 18.100

Una vez implementado el FFAL y vistos sus resultados positivos, es que se crea un segundo fondo de financiamiento (Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera) buscando no sólo atender a los problemas de endeudamiento sino también buscando incentivar las inversiones en los establecimientos lecheros. Este fondo fue constituido en la ley 18.100 del 7 de marzo de 2007 con los siguientes objetivos establecidos en el artículo 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 afinciar grupos familiares en el campo”.
- ❖ “Cancelar deudas que fueran contraídas por el Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera (FFAL) creado por la ley N° 17.582, de 2 de noviembre de 2002”.
- ❖ “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”.

- ❖ “Cancelar deudas que fueran contraídas para atender los objetivos anteriores”.

Según lo establece el artículo 7 de la presente ley, el Fondo es financiado a través de la gravación con una prestación pecuniaria sobre la primera enajenación a cualquier título del litro de leche fluida, efectuada por los productores a una empresa industrializadora de leche que se hallare legalmente habilitada o a cualquier tercero.

Las importaciones de leche y de productos lácteos en todas sus modalidades, y las exportaciones de cualquier tipo de leche que sean realizadas directamente por los productores también serán gravadas según el artículo 7 de esta ley. Así como también se encontrará gravada la afectación al uso propio para manufactura o la enajenación de leche fluida en su propia producción que realicen los contribuyentes del impuesto a la renta, IRIC (al momento de sancionarse la ley) e IRAE en la actualidad.

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

El artículo 10 de la presente ley establece que los productores lecheros recibirán los recursos del Fondo de acuerdo con el prorrateo que se realice teniendo en cuenta la venta de litros totales de los últimos doce meses previos a la fecha que la reglamentación lo disponga (por esos litros vendidos en esos doce meses los productores deben haber pagado Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios – IMEBA).

Esta ley deroga a la ley N° 17.582.

Ley 18.242

La presente ley, publicada el 10 de enero de 2008, busca fomentar la regulación, la promoción y el desarrollo de la producción láctea como cadena productiva integrada, por considerarse de carácter estratégico para el desarrollo agroindustrial, según lo establece el artículo 1.

En el artículo 6 se define la creación del Instituto Nacional de la Leche (INALE) como Persona Jurídica de Derecho no Estatal, el cual fue concebido para mejorar el ordenamiento y desarrollo de todos los eslabones de la cadena láctea.

Los cometidos principales del Instituto según el artículo 7 son los siguientes:

- ✓ Asesorar al Poder Ejecutivo y a todo el Gobierno con respecto a la política lechera.
- ✓ Promover el relacionamiento entre los agentes de la cadena láctea con las instituciones públicas y privadas relacionadas con la misma.
- ✓ Planificar y promover aspectos como: atender la producción familiar, pequeñas y medianas empresas; promover la innovación tecnológica en el sector; capacitación de los agentes vinculados al sector; apoyar al sector industrial; fomentar la producción artesanal; promover las exportaciones.
- ✓ Proponer un programa para eliminar la venta de leche cruda.
- ✓ Contribuir en la transparencia de los precios.
- ✓ Participar en la formulación, administración, seguimiento y evaluación de los fondos de inversión.

El INALE se encuentra constituido por un Consejo Ejecutivo y una Junta Asesora.

En los años 2007 – 2008, cuando el sector lechero sufrió un fuerte endeudamiento como consecuencia de la crisis financiera, combinado con una baja del precio y sequía, el Gobierno pasó a formar una parte fundamental para el desarrollo del sector. El INALE tuvo una participación significativa mediante las medidas que se tomaron a través de la comisión coordinadora de lácteos. Se logró disponer de créditos con una tasa de interés baja que permitió la recuperación del sector. Esta medida fue tomada entre el Ministerio de Ganadería, INALE y la CND (Cooperación Nacional para el Desarrollo).

Regulación vigente de los precios

El precio de la **leche cuota** era establecido dos veces al año. En primer lugar, en el mes de marzo el MGAP lo configuraba teniendo en cuenta aspectos económicos otorgados por el Ministerio de Economía y Finanzas. En la segunda instancia (mes de setiembre) el Poder Ejecutivo consideraba otras variables como ser los costos de producción de los tambos para la fijación del precio. Este último era siempre superior al de la leche industria, con la excepción del año 2007 en el que el precio de la leche cuota, cuyo precio era fijado por el Poder Ejecutivo, pasó a ser superado por el precio de la leche industria. Esto se originó por el incremento de los precios a nivel internacional de los productos lácteos. A su vez la leche cuota asegura al productor un ingreso estable y a la población el abastecimiento de leche fresca para consumo.

El precio de la **leche industria** fue liberalizado en el año 1976, pasando a ser fijado por cada empresa industrializadora, esto incidió en la evolución de la producción de litros de leche entre 1973-75 y 1999-2000, pasando de aproximadamente 723 millones a 1.400 millones de litros.

La situación en la que se encontraba el sector lácteo en el año 2008 derivó en la sanción del decreto 129/008 el cual dejó sin efecto a partir del 1° de marzo de ese año, el sistema de fijación administrativa del precio de la leche cuota, dejando libre el precio correspondiente al productor.

A modo de resumen, el Poder Ejecutivo estableció regulaciones que tuvieron un efecto importante en el sector, entre ellas la fijación del precio de la leche cuota, de la leche industria y el de la leche fluida para el consumo. Para la leche cuota, se fijaron precios diferenciados para la materia prima. En cuanto a la leche industria consistió en lo mismo pero estuvo orientada a la producción de derivados como quesos y yogures.

Hoy en día únicamente se encuentra regulado el precio pagado por el consumidor de leche fresca.

3.10.2 Otras disposiciones

Uno de los incentivos en el comercio internacional es el **Financiamiento de las Exportaciones** promovido por el BCU, que permite pre-financiar o post-financiar las exportaciones de bienes por un valor superior a USD 10.000.

Los exportadores pueden acceder al financiamiento establecido en el párrafo anterior a través de una institución financiera de plaza, realizando un depósito de un 10% o 30% (a opción del exportador) del total de la exportación a financiar, por un plazo de 180, 270 o 360 días (a opción del exportador). La tasa de interés de la operación se establece por un lado, por una parte fija y por otro, una tasa LIBOR variable a seis meses al cierre del último día del mes anterior al de la fecha de constitución del financiamiento. La ventaja

fundamental que presenta esta modalidad es que a la hora de la cancelación, se le devuelve al exportador el depósito constituido más los intereses acumulados sobre el total del financiamiento.

El presente régimen incluye una lista de excepciones para las cuales no se permite su aplicación, destacándose la no inclusión de los productos lácteos dentro de la misma.

Adicionalmente existe un régimen de **Devolución de Tributos** a las exportaciones regulado en la Ley N° 16.492 publicada el 18 de junio de 1994, que consiste en la recuperación de los tributos internos que se computan en el costo de producción del producto final a ser exportado. Dicho monto se calcula en función de un porcentaje, aplicado al valor FOB de todas las exportaciones de productos terminados y semielaborados, fijado por el Poder Ejecutivo. El mismo fue unificado en el año 2007 a través del Decreto 230/007 en un 2%. Esto trajo consigo una repercusión en el sector lácteo ya que la tasa aplicada específicamente para el mismo era de 4,25%, mayor a la establecida por el gobierno de modo genérico.

Con el certificado obtenido a través de la devolución de impuestos en la DGI el exportador puede pagar tributos nacionales y aportes al Banco de Previsión Social.

Ley de promoción de inversiones

El 20 de enero de 1998 fue publicada la Ley de Promoción de Inversiones N° 16.906 declarando de interés nacional la promoción y protección de las inversiones realizadas por inversores locales y extranjeros en el territorio uruguayo.

Asimismo, la Ley establece la igualdad en cuanto a la admisión y tratamiento, tanto de las inversiones realizadas por extranjeros así como también las realizadas por los nacionales.

A su vez no existen restricciones de transferencia de las utilidades desde Uruguay hacia el exterior.

Dentro de la presente Ley se observan dos estímulos fiscales, por un lado los de orden general para la inversión aplicado a los contribuyentes del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE) y a los del Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA) que realicen actividades industriales o agropecuarias. Por otro lado, las inversiones específicas donde cualquier empresa que presente un proyecto de inversión y donde el mismo sea promovido por el Poder Ejecutivo, contarán con la posibilidad de acceder a beneficios adicionales, que refieren a descuentos futuros en pagos del Impuesto al Patrimonio (IP), tasas o tributos a la importación, Impuesto al Valor Agregado (IVA) entre otros.

En el primer caso se cuenta automáticamente con el beneficio de exoneración del IP de bienes muebles destinados al ciclo productivo y de equipos para el procesamiento electrónico de datos. Adicionalmente se cuenta con la exoneración del IVA y del Impuesto Específico Interno (IMESI) para importaciones y la devolución del IVA de compras en plaza para los mismos bienes mencionados antes (Artículo 8). A su vez, el Artículo 9 de la ley establece la exoneración del IP para ciertos bienes de activo fijo: mejoras fijas que afectan la actividad industrial y agropecuaria; marcas, patentes, modelos industriales, privilegios, derechos de autor, nombre comerciales, entre otros; y otros bienes que incorporen innovaciones tecnológicas.

Por otra parte, nos encontramos con el segundo tipo de estímulos que refieren a las inversiones específicas de las empresas donde el beneficio va a depender de ciertos indicadores establecidos en el artículo 11 de la presente Ley:

- Generación de empleo productivo directa o indirectamente.
- Descentralización geográfica y se orienten a actividades industriales, agroindustriales y de servicios, con una utilización significativa de mano de obra e insumos locales.
- Incrementen el valor de las exportaciones y diversifiquen el destino de las mismas.
- Incremento en el Valor Agregado Nacional (se elimina en el Decreto 2/012).
- Impacto en la economía nacional (se elimina en el Decreto 2/012).
- Incorporen progreso técnico que permita mejorar la competitividad.

Con el fin de incentivar la promoción de inversiones en Uruguay es que se aprobó el Decreto 455/07 del 26 de noviembre de 2007, basándose en lo establecido en la Ley N° 16.906 de Promoción de Inversiones. A través de este decreto se buscó lograr un crecimiento en la inversión, mejorando el relacionamiento y atención al inversor y estableciendo exoneraciones al mismo.

Posteriormente, el Decreto 2/012 realizó algunos ajustes a la Ley de promoción y protección de inversiones en el Capítulo III (Estímulos respecto a inversiones específicas), Sección I, entre ellos la eliminación de dos de los indicadores utilizados para evaluar a una empresa para otorgarle los beneficios, dichos indicadores fueron eliminados debido a que eran de difícil medición con parámetros objetivos.

Al mismo tiempo, se agrega un indicador adicional que consiste en un incentivo extra por la contratación de mujeres y personas menores a 25 años o mayores a 45 años y por la creación de nuevos puestos de trabajo en el sector agropecuario.

Una vez que es presentado el proyecto la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones (COMAP) tendrá un plazo de 30, 45 o 60 días dependiendo del tamaño de la inversión para evaluar el caso y emitir un pronunciamiento. En caso de no emitirlo se considerará aprobado de manera ficta. A partir de ese momento la empresa podrá hacer uso de los beneficios que surgen de la aplicación de esta Ley. Luego, la empresa debe presentar la documentación que respalda el proyecto y en caso de incumplimiento no se le otorgan los beneficios.

CAPÍTULO 4

MERCOSUR

4 MERCOSUR

4.1 LA INTEGRACIÓN

Cuando hablamos del MERCOSUR, implícitamente tenemos que hablar de integración. Cuando hablamos de integración en este bloque económico, tenemos que hablar de integración económica regional.

La “integración regional” surge como consecuencia de las decisiones tomadas por los países limítrofes que buscan generar una estructura que les permita disminuir los costos de producción mediante la fabricación en gran escala. Para ello es que dos o más países de una misma región se integran buscando hacer frente a una competencia internacional que comercialmente se vuelve cada vez más compleja.

Por su parte, la “integración económica” se refiere al medio que tienen los países de beneficiarse recíprocamente a través de la eliminación de las barreras al comercio. Con barreras al comercio nos referimos a que no existe la libertad de movilidad de capital y trabajo de un país a otro. El objetivo principal es crear un mercado único con la inexistencia de trabas en las fronteras que permita la libre circulación de los factores productivos. Cuando la integración económica aumenta, las barreras al comercio entre mercados disminuyen.

Integrarse con otro país, implica renunciar a grados de libertad con la expectativa de que los beneficios lo justifiquen⁸. Con la integración entre distintos países, se crea un nuevo territorio integrado el cual aumenta la movilidad de factores productivos, se unifican mercados, precios y se crean procesos de inversión que generan economías de escala y

⁸ Fuente: Laborde y Veiga: La integración económica: Desde las zonas de libre comercio hasta la integración política completa.

ganancias de productividad. La integración genera rendimientos crecientes, por ello los países cuando se integran, piensan en los beneficios futuros que se generarán al final del proceso.

4.1.1 Tipos de integración

Existe un *Área de Preferencia Arancelaria* cuando por lo menos dos países tienen un acceso preferencial en la obtención de mercaderías, materias primas o servicios comercializados de uno al otro. Dicho acuerdo consiste en la reducción de los aranceles, las tarifas no se eliminan sino que se ven reducidas. Estas condiciones generan beneficios para ambos Estados de forma igualitaria.

Nos enfrentamos a una *Zona de Libre Comercio (ZLC)* cuando dos países eliminan los aranceles y las restricciones no arancelarias en sus transacciones, quedando a libre disposición de cada país miembro los aranceles a aplicar a terceros países que no forman parte del acuerdo.

Los bienes pueden circular libremente de un país a otro, lo que implica que exista un régimen de origen que permita asegurar la proveniencia de los productos o servicios, ya que deben provenir de un país miembro de la ZLC. Este régimen permite que el sistema funcione de forma homogénea evitando la evasión de aranceles.

La *Unión Aduanera* es el siguiente paso a la ZLC ya que además de la eliminación de aranceles y restricciones no arancelarias entre los países miembros, se establece un Arancel Externo Común, es decir, que los Estados miembros establecen una política comercial común hacia los Estados que no son parte. Si no existiese este Arancel Externo Común, cada país miembro podría aplicar su propia política con respecto a los terceros países y de

esta forma estarían ingresando a la comunidad productos o servicios con un arancel menor, el cual puede ser trasladado a otro Estado miembro que tiene con el país de origen establecida una tarifa más alta. La aplicación de esta forma de integración, permite facilitar las negociaciones eliminando obstáculos de ingreso y salida de mercancía. El Arancel Externo Común es un reglamento arancelario que se aplica a la totalidad de los productos y servicios que ingresan a la Unión Aduanera.

El *Mercado Común* agrega a la Unión Aduanera la libre circulación, no solamente de los bienes, sino también de los factores productivos capital y trabajo. Para ello es necesario que existan normas y políticas comerciales comunes.

El último grado de integración es la *Unión Económica y Monetaria*, la que consiste en la integración de todos los aspectos vinculados a la actividad económica de los Estados parte, lo que implica la adopción de una política económica y monetaria común. La idea central es adoptar una moneda única que sea emitida por un Banco Central único.

4.2 ANTECEDENTES DEL MERCOSUR

Dentro de este punto del capítulo realizaremos una reseña histórica de los sucesos que antecedieron al Tratado de Asunción en 1991.

Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (A.L.A.L.C.)

El primer antecedente de integración consta del 18 de febrero de 1960 cuando en el “Tratado de Montevideo” Argentina, Brasil, México, Paraguay, Perú y Uruguay acordaron la creación de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). Posteriormente se incorporaron a este tratado Colombia, Venezuela, Ecuador y Bolivia. El

principio fundamental en el que se basaba este tratado era la cláusula de la Nación más favorecida.

El objetivo principal de la ALALC fue la creación de una ZLC dentro de un plazo original de doce años que luego fue ampliado a veinte años. Dentro de estos plazos se debían eliminar todas las restricciones que obstaculizaran el intercambio comercial entre las partes. Dicha desgravación se lograría mediante listas nacionales y listas comunes de artículos que se encontrarían liberados, las cuales eran emitidas por los países miembros de la Asociación.

La cláusula de la Nación más favorecida consistía en que los Estados miembros se obligaban a hacer extensivos los beneficios a la otra parte de las ventajas comerciales que se otorgue a cualquier otro país. Esta cláusula fue, según Enrique Barreira (1991)⁹ una de las razones que incidió en el fracaso de la ALALC ya que debía aplicarse con rigidez, lo que implicaba que si dos países realizaban sus mayores esfuerzos para lograr beneficios comerciales por intermedio de beneficios arancelarios recíprocos, estos eran luego transferidos a los demás países miembros que no habían efectuado ningún esfuerzo para lograr esos beneficios comerciales.

En la década del 70, el Tratado dejó de ser útil como consecuencia de que no se lograron los objetivos pactados en un principio, esto implicó que no existieran avances dándose la extinción del mismo en el mes de agosto de 1980 en la XIX Conferencia Extraordinaria de Ministros y se lo reemplazó por un nuevo acuerdo que dio lugar a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

⁹ La Aduana en el Tratado del Mercosur, Enrique Barreira.

Convenio Argentino Uruguayo de Cooperación Económica (CAUCE)

Uruguay y Argentina, a lo largo de la historia han tenido una relación muy estrecha desde el punto de vista comercial, pero a fines de la década del 70 esta relación no estaba siendo matizada en la realidad, ya que existían inconvenientes en la relación comercial entre ambos países que referían a restricción de cupos, plazos limitados para las concesiones, desconocimiento de los empresarios con respecto a las concesiones pactadas entre ambos países. Es así, que en el año 1975 se firmó el Convenio Argentino Uruguayo de Cooperación Económica (CAUCE) con el objetivo de eliminar las barreras no arancelarias y reducir los aranceles en los productos negociados entre los países vecinos. Este convenio colaboró en que Uruguay pudiera intensificar la relación comercial con Argentina incrementando el comercio bilateral entre ambos países.

En el año 1991 con el Tratado de Asunción se incorporó al convenio entre Argentina y Uruguay como parte del mismo.

Protocolo de Expansión Comercial (PEC)

El Protocolo de Expansión comercial (PEC) implicó que Uruguay pudiera tener un relacionamiento comercial más profundo con una de las potencias de América del Sur, Brasil. Este protocolo se firmó en el año 1976 con el objetivo de reducir los aranceles para ciertos productos de forma recíproca. Según lo estipulado en el artículo 8 del presente protocolo, las negociaciones entre ambas partes deben mantener un equilibrio en cuanto al intercambio de productos que se encuentran amparados dentro de este régimen. A su vez, en el artículo 10 se establece que el Protocolo de Expansión Comercial se encuentra abierto a la participación de los demás integrantes de la ALALC.

Al momento de llevarse a cabo el Tratado de Asunción en el año 1991, se incluyó automáticamente al PEC.

Asociación Latinoamericana de Integración (A.L.A.D.I.)

Cuando la ALALC dejó de cumplir con su misión y por ende entró en una fase de estancamiento, es que se decide su extinción en el año 1980, dándose lugar a un nuevo tratado, el Tratado de Montevideo, celebrado el 12 de agosto de 1980. El objetivo fue elaborar un mercado común latinoamericano que sea más flexible que el elaborado en el año 1960, y que permitiera la elaboración de acuerdos comerciales entre dos países y que los beneficios logrados a través de esas negociaciones sean aplicados únicamente para los países que se esforzaron por obtenerlo y no para los demás países miembros de la asociación.

Es así que se dio lugar a la Asociación Latinoamericana de Integración con la participación de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. En el año 1999 se adhirió Cuba, mientras que en el año 2011 se incorporaron también Nicaragua y Panamá.

La principal diferencia es que en la ALALC automáticamente se extendían los beneficios que derivaban de las negociaciones entre países, en cambio en la ALADI se otorgó la posibilidad de acuerdos selectivos a través de tres tipos de acuerdos: Preferencia Arancelaria Regional, Acuerdos de Alcance Regional (asocian a todos los miembros) y Acuerdos de Alcance Parcial (participan dos o más miembros).

En la actualidad la ALADI dejó de enfocarse en reducir los aranceles y se estableció como meta lograr una convergencia entre los distintos acuerdos celebrados por los países miembros de la asociación.

Búsqueda de integración entre Argentina y Brasil

Los acuerdos de integración comercial establecidos por Argentina y Brasil pueden ser considerados como los antecedentes más cercanos al MERCOSUR. Desde el año 1980 el intercambio de bienes entre Argentina y Brasil venía muy deteriorado, esto provocó que ambos países tomaran medidas con el objetivo de lograr una mayor integración comercial y de esta forma incrementar las negociaciones. Es así que en el año 1985 se lleva a cabo en la Declaración de Foz de Iguazú un programa de integración bilateral entre ellos con el objetivo de incrementar el intercambio de bienes y servicios entre ambos países. Mediante esta declaración, se creó la Comisión Mixta de Alto Nivel para la Integración, que buscaba crear un programa de trabajo con el objetivo de construir un espacio económico común entre ambos Estados estimulando a los sectores empresariales en función de las nuevas condiciones de competitividad y logrando beneficios recíprocos de forma equitativa para ambos.

Posteriormente, se buscó armonizar las políticas macroeconómicas de los países y eliminar los obstáculos arancelarios y no arancelarios al intercambio de bienes y servicios a través de la firma del Tratado de Integración, Cooperación y Desarrollo en el año 1988.

El primer hecho concreto de mercado común entre Argentina y Brasil se dio hacia finales de 1990 cuando se firmó el Acta de Buenos Aires con el objetivo de que al 31 de diciembre de 1994 quedara establecido el mercado común entre ambos países. Para esto, ambos

gobiernos se comprometieron a reducir las políticas arancelarias y a establecer una mayor coordinación en cuanto a las políticas macroeconómicas.

Ambos países elaboraron una cantidad significativa de acuerdos bilaterales que se recopilaron en un único Acuerdo de Complementación Económica n° 14 firmado en el mes de diciembre de 1990 que luego fue utilizado como referencia en el Tratado de Asunción de 1991.

4.3 MERCOSUR

Tratado de Asunción

Con el objetivo de incrementar la eficiencia y la competitividad de las economías a través de la ampliación de los mercados es que el 26 de marzo de 1991 participaron en el **Tratado de Asunción** Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay

creando lo que se denominó el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Los países miembros consideran que su fecha

de creación fue el 30 de noviembre de 1985 debido a que en la Declaración de Foz de Iguazú se puso en marcha el proceso, pero sin embargo el MERCOSUR como tal nació en 1991 cuando se le dio el nombre en el Tratado de Asunción, mientras que su existencia como persona jurídica se estableció en 1994 en el Protocolo de Ouro Preto.

Para que los Estados puedan lograr una consolidación de sus políticas económicas es que se crea un Mercado Común y con ello se promueve el intercambio de los factores productivos (bienes, personas y capitales) entre los Estados parte, fomentando la integración política así como la integración cultural de los países involucrados.



Analizando desde distintas perspectivas a los países miembros, podemos realizar dos distinciones, por un lado a Paraguay y Uruguay ya que para estos países, esta integración significó la apertura a los dos mercados más importantes de la región, mientras que por otro lado, para Argentina y Brasil, el aporte de los uruguayos y los paraguayos no se relacionaba con los mercados, sino que desde el punto de vista político generó otra imagen frente al resto del mundo.

El *objetivo* principal del Tratado fue la creación de un Mercado Común, pero dentro de este tratado podemos distinguir los siguientes objetivos que se detallan en el Artículo 1¹⁰:

- La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países, a través de la eliminación de derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías.
- El establecimiento de un Arancel Externo Común y la adopción de una política comercial común con relación a los terceros estados.
- La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados partes con el fin de asegurar condiciones adecuadas de competencia entre los Estados partes.
- El compromiso de los Estados partes de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

Continuando con el Tratado, el artículo 5 describe ciertos *instrumentos* que incidieron en el logro de los objetivos planteados en el párrafo anterior. Dichos instrumentos son los siguientes¹¹:

¹⁰ Fuente: Tratado de Asunción

- a) Un programa de Liberación Comercial, que consistiría en rebajas arancelarias progresivas, lineales y automáticas acompañadas de la eliminación de restricciones no arancelarias o medidas de efecto equivalentes, así como de otras restricciones al comercio entre los Estados parte, para llegar al 31 de diciembre de 1994 con arancel cero, sin restricciones no arancelarias sobre la totalidad del universo arancelario. Se estableció el siguiente cronograma:

Fecha	30/06/1991	31/12/1991	30/06/1992	31/12/1992	30/06/1993	31/12/1993	30/06/1994	31/12/1994
% de desgravación	47	54	61	68	75	82	89	100

Fuente: Tratado de Asunción/ Anexo I/ Programa de liberación comercial/ artículo primero

A continuación, el artículo primero del Anexo 1 del Tratado de Asunción establece lo siguiente con respecto al cuadro anterior: “Las preferencias se aplicarán sobre el arancel vigente en el momento de su aplicación y consisten en una reducción porcentual de los gravámenes más favorables aplicados a la importación de los productos provenientes desde terceros países no miembros de la ALADI”.

Según el artículo cuarto del Anexo I del Tratado de Asunción, en el caso de los acuerdos de alcance parcial celebrados en el marco de la ALADI por los países miembros entre sí, se profundizarían dentro de aquel programa de desgravación de acuerdo al siguiente cronograma:

¹¹ Ídem cita anterior

	Año								
	31/12/1990	30/06/1991	31/12/1991	30/06/1992	31/12/1992	30/06/1993	31/12/1993	30/06/1994	31/12/1994
% de desgravación arancelaria	00 a 40	47	54	61	68	75	82	89	100
	41 a 45	52	59	66	73	80	87	94	100
	46 a 50	57	64	71	78	85	92	100	
	51 a 55	61	67	73	79	86	93	100	
	56 a 60	67	74	81	88	95	100		
	61 a 65	71	77	83	89	96	100		
	66 a 70	75	80	85	90	95	100		
	71 a 75	80	85	90	95	100			
	76 a 80	85	90	95	100				
	81 a 85	89	93	97	100				
	86 a 90	95	100						
	91 a 95	100							
	96 a 100								

Fuente: Tratado de Asunción/ Anexo I/ Programa de liberación comercial/ artículo cuarto

Estas desgravaciones fueron de aplicación exclusivamente en los acuerdos de alcance parcial, no beneficiando a los demás integrantes del Mercado Común, y no alcanzó tampoco a los productos que se encuentran incluidos en las respectivas Listas de Excepciones¹².

Las cantidades de artículos que se encontraban incluidos en dichas listas para cada país eran las siguientes¹³:

- Argentina 394
- Brasil 324
- Paraguay 439
- Uruguay 960

Las listas de excepciones se reducirían en cada año calendario según el siguiente detalle establecido en el artículo séptimo del Anexo I del Tratado:

- ✓ Argentina y Brasil: 20% anual a partir del 31 de diciembre de 1990.

¹² Fuente: Tratado de Asunción – Anexo 1 – Artículo cuarto

¹³ Fuente: Tratado de Asunción – Anexo 1 – Artículo sexto

- ✓ Paraguay y Uruguay: 10 % en la fecha de entrada en vigor del tratado, 10 % al 31 de diciembre de 1991, 20% anual hasta el 31 de diciembre de 1995;
- b) La coordinación de políticas macroeconómicas que se realizaría gradualmente y en forma convergente con los programas de desgravación arancelaria y de eliminación de restricciones no arancelarias.
- c) Un Arancel Externo Común, que incentivara la competitividad externa de los Estados partes.
- d) La adopción de acuerdos sectoriales, con el fin de optimizar la utilización y movilidad de los factores de producción y de alcanzar escalas operativas eficientes.

Al 31 de diciembre de 1994 y en el ámbito del Mercado Común, quedarían eliminadas todas las restricciones no arancelarias.

Con el objetivo de evadir la triangulación de comercio es que en el Anexo II – Capítulo I del Tratado de Asunción se estableció lo que se denomina el *Régimen General de Calificación de Origen*. Dicho sistema buscaba que los productos importados por cualquiera de los Estados parte del MERCOSUR cumplan con los caracteres para ser considerados originarios del mismo.

En el Capítulo 2 del Anexo II del Tratado al que estamos haciendo referencia se establece que para que la importación de productos entre los países miembros pudiera verse beneficiada por la reducción de los gravámenes, se estableció la necesidad de contar con la documentación correspondiente que acredite el origen de los productos o servicios según lo establecido en el Capítulo I del mismo Anexo en el que se detallaban las condiciones para que un producto pudiera ser considerado como originario del bloque económico.

Por su parte, el Tratado en el Anexo III – *Solución de Controversias* en su primer punto establece que en caso de existir controversias entre los Estados parte, estas fueran solucionadas por negociaciones directas entre los países involucrados, y en caso de no llegar a un acuerdo, estas fueran elevadas a consideración del Grupo Mercado Común que cuenta con 60 días para establecer una recomendación a las partes. Si este último no llega a una solución, se eleva la controversia al Consejo del Mercado Común.

En el Tratado también se hizo hincapié en las *Cláusulas de Salvaguardia* (Anexo IV). Estas cláusulas se aplicaban a aquellos productos que eran importados desde otros países miembros con beneficios en cuanto a la liberación comercial y que causaban daños en el mercado interno del país importador. Para eliminar esta situación es que los importadores de los productos podían solicitar al Grupo Mercado Común la realización de consultas con el fin de eliminar dicha situación. La aplicación de estas medidas no se podía extender más allá del 31 de diciembre de 1994.

Protocolo de Ouro Preto

El 17 de diciembre de 1994 se llevó a cabo la reunión presidencial de Ouro Preto, en donde se reafirmaron los conceptos del Tratado de Asunción de 1991. En él se definió la estructura institucional del MERCOSUR que contó con los siguientes órganos (Artículo 1):

I – El Consejo del Mercado Común

II – El Grupo Mercado Común

III – La comisión de Comercio del MERCOSUR

IV – La Comisión Parlamentaria Conjunta

V – El foro Consultivo Económico – Social

VI – La Secretaría Administrativa del MERCOSUR

El protocolo establece la composición de cada uno de los órganos del MERCOSUR así como también las funciones, atribuciones y formas de pronunciamiento de cada uno de ellos.

Con su creación se le reconoció al MERCOSUR su personalidad jurídica lo que le permitió al bloque contar con derechos y tener obligaciones como una entidad distinta a los países que conforman el bloque.

Con él se pone en marcha la Unión Aduanera del MERCOSUR ya que se establecen ciertos puntos fundamentales en este sentido, estos fueron por un lado la aprobación del Arancel Externo Común, el cual constituye un elemento fundamental para la consolidación de la Unión Aduanera.

4.4 EVOLUCIÓN DEL MERCOSUR DESDE 1991 HASTA LA ACTUALIDAD.

A partir de la creación del MERCOSUR en 1991 se pudieron distinguir cuatro etapas hasta la actualidad.

El *primer período* se considera hasta 1995, en el cual el bloque tenía como guía al Tratado de Asunción, y durante ese período el MERCOSUR cumplió a la perfección con su mandato ya que para lograr constituir un Mercado Común se necesitaba de un período de transición y éste duró desde 1991 hasta el 31 de diciembre de 1994.

En lo que refiere a las negociaciones del Arancel Externo Común, los países miembros se encontraban en desacuerdos que se prolongaron hasta 1994, principalmente por las negociaciones entre Argentina y Brasil. Fue en la VII Reunión del Consejo de Mercado Común realizada en Ouro Preto que mediante la Decisión N° 22/94¹⁴ se aprobó el Arancel Externo Común, siendo uno de los puntos de mayor trascendencia en la evolución del bloque económico.

Con la aplicación del Protocolo de Ouro Preto, se puede observar una *segunda etapa* en la existencia del MERCOSUR ya que dejaba de existir el denominado “Período de Transición” y se buscaba conformar una Unión Aduanera, pero con ello comenzarían a surgir problemas que luego estarían durante la existencia del bloque.

Según Dante Sica, “el primer signo de conflicto se manifestó en el momento de fijar el Arancel Externo Común”¹⁵. Esto se debió a que los cuatro Estados parte tenían diferencias en cuanto a las estructuras de producción y los mecanismos de protección lo que implicó que todos los países que conformaban el bloque generaran conflictos en cuanto a la fijación de aranceles a los productos comercializados.

A modo de ejemplo, Argentina, Paraguay y Uruguay buscaban proteger los productos manufacturados y la producción agrícola, sin embargo Brasil tenía una idea totalmente opuesta. A partir de estos conflictos es que se da lugar a las denominadas “Listas de Excepciones” que fueron mencionadas cuando describimos el Tratado de Asunción. A nivel de sectores, encontramos dentro del MERCOSUR dos muy fuertes, el azucarero y el

¹⁴ Fuente: www.mercosur.int

¹⁵ Dante Sica: MERCOSUR: Evolución y perspectivas

automotriz, que no aplican el Arancel Externo Común lo que demuestra el desvío existente en cuanto a lo establecido en el Tratado de Asunción.

Posteriormente, el 5 de setiembre de 1995 se establece en la Decisión N° 9/95¹⁶ del Consejo del Mercado Común la aprobación del “Programa de acción del MERCOSUR hasta el año 2000”, con el objetivo, según lo manifiesta la decisión, de lograr la profundización de la integración a través de la consolidación de la Unión Aduanera y lograr de esta forma la inserción regional e internacional del MERCOSUR.

En el año 1996 Chile y luego Bolivia en el año 1997 pasan a formar parte de una Zona de Libre Comercio con el MERCOSUR. En el caso chileno, se buscaba un programa de liberalización comercial con desgravaciones progresivas hasta el año 2004 mientras que en el caso de Bolivia, se buscaba lo mismo pero siendo dicha desgravación hasta el año 2006.

En el año 1997 se aprueba en la Decisión N° 15/97 el incremento, con carácter de transitorio, del Arancel Externo Común en tres puntos porcentuales, salvo con algunas excepciones establecidas en el anexo de la presente decisión. Este aumento, según lo estipula el artículo 5 de la decisión, no se podía extender más allá del 31 de diciembre del año 2000.

Se llega entonces a finales de la década del 90 con un MERCOSUR “estancado” ya que los Estados parte comenzaron a aplicar políticas o prácticas que buscaban el beneficio para sí mismos sin tener en cuenta lo que realmente implicaba el MERCOSUR, ya que las decisiones tenían que ser tomadas en conjunto y no debían afectar los intereses de los demás Estados miembros del bloque. Se dieron perforaciones importantes en el Arancel

¹⁶ Fuente: www.mercosur.int

Externo Común ya que este no se aplicaba a la totalidad de los productos generando la frustración de la libre circulación de bienes y anulando los beneficios de ser una Unión Aduanera.

Es así que se puede considerar una *tercer etapa* del bloque entre los años 1999 y 2002, donde las bajas en cuanto a los niveles de comercio y actividades económicas fueron moneda común para todos los países miembros, este punto está directamente relacionado con la crisis sufrida por Brasil en el año 1999 con la devaluación del real, y luego la caída de Argentina y Uruguay secuencialmente. Esto incentivó la adopción de medidas unilaterales de emergencia por parte de los cuatro países que conformaban el MERCOSUR.

Se llega de esta forma a finales del Siglo XX con problemas en cuanto al funcionamiento del bloque, por lo que se necesitó de la creación de nuevos acuerdos que buscaban un proceso de integración regional, firmándose así, luego de diez años desde su creación, el relanzamiento del MERCOSUR con la misión principal de fortalecer la Unión Aduanera que hasta ese momento venía siendo “imperfecta”.

En este punto se necesitó que cada uno de sus miembros asumiera la decisión política de hacer del MERCOSUR la opción principal de integración con respecto a la economía mundial.

Los temas tratados en este relanzamiento fueron los siguientes¹⁷:

- Acceso a mercados
- Incorporación de la normativa del MERCOSUR al ordenamiento jurídico de los Estados Partes

¹⁷ Fuente: www.mercosur.int: Decisiones 22/23/24/25/26/27/28/30/31/32 del 2000.

- Perfeccionamiento del mecanismo de solución de controversias
- Estructura del Grupo Mercado Común y de la Comisión de Comercio
- Arancel Externo Común
- Defensa Comercial y de la competencia
- Coordinación macroeconómica
- Regímenes de incentivos a la producción, a la inversión y a la exportación
- Relacionamiento externo

En el relanzamiento realizado en el año 2000, los sectores mencionados anteriormente (el azucarero y el automotriz) recibieron un trato diferencial, en el caso del azúcar, el tema fue planteado por Brasil ante el Grupo Ad Hoc del MERCOSUR, mientras que en lo que refiere al sector automotriz, existió una política diferenciada en este aspecto del MERCOSUR entre Argentina y Brasil.

A pesar de los esfuerzos realizados en la mencionada agenda de relanzamiento del MERCOSUR, los logros fueron escasos, lo que implicó que luego, en el año 2003, por medio de los presidentes de ese entonces se buscara relanzar el MERCOSUR nuevamente.

Finalmente, existe una *cuarta* etapa en la vida del MERCOSUR en la cual los países encuentran un nuevo período de crecimiento económico y comercial, superando las crisis que los habían inundado entre el año 1999 y el 2003. Es así que se establecen varios acuerdos bilaterales entre el MERCOSUR y otros países a nivel mundial.

En el año 2004, el MERCOSUR suscribió un acuerdo de libre comercio con Colombia, Ecuador y Venezuela con el objetivo de integrar una zona de libre comercio con desgravaciones progresivas que comenzarían a regir en el año 2005. También se llevaron

acuerdos progresivos con India en el 2004 (Vigencia a partir de 2009), con SACU (Unión Aduanera de África del Sur) en el 2004, Perú en el 2005, con Israel en el 2007, con Egipto en el 2010 y con la Autoridad Nacional Palestina en diciembre de 2011, en todos los casos, con el objetivo de brindar un trato preferencial desde el punto de vista arancelario con dichos países¹⁸.

A su vez, Uruguay tiene firmado dos acuerdos bilaterales, uno de Tratado de Libre Comercio con México, firmado en el 2004 y por otra parte, se firmó en el 2008 un Acuerdo de Preferencias Arancelarias entre Uruguay y Venezuela, siendo estos actualmente los dos principales destinos de la partida arancelaria bajo estudio.



El Tratado de Libre Comercio con México incluye un cupo libre de aranceles (administrados por la CIU) de 6.600 toneladas al año para la subpartida 0406090 (“Los demás quesos”) junto al ítem 04062001 (queso de cualquier tipo rallado o en polvo) en

conjunto. Fuera del cupo, Uruguay no cuenta con preferencias, se paga el 100% del arancel. Históricamente, nuestro país ha utilizado el 100% de los cupos con México.

En cuanto a Venezuela, según el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) n° 59 de la ALADI firmado entre el MERCOSUR y Colombia, Ecuador y Venezuela, éste último otorga preferencias arancelarias a la



partida 040690 de los quesos uruguayos, teniendo cada ítem arancelario un calendario diferente. Adicionalmente, en el ACE n° 63, que recoge el acuerdo con Uruguay en ocasión

¹⁸ Fuente: www.uruguayXXI.gub.uy

de la adhesión de Venezuela al MERCOSUR, se otorga un libre e inmediato acceso a algunos quesos. En resumen, algunos quesos han quedado con acceso desgravado y otros aún cumplen los calendarios del ACE n° 59.

Por su parte, el relacionamiento comercial con Venezuela presenta dificultades en cuanto a las operaciones de cobro por parte de los exportadores, debido a la existencia de un control de cambios a cargo de la Comisión de Administración de Divisas de Venezuela. En virtud de esta dificultad, en el ACE n° 63, Venezuela se compromete a adoptar las medidas necesarias para facilitar las operaciones de importación de los productos incluidos en las listas.

El hecho más reciente y con mayor impacto que incumbe al MERCOSUR se dio durante este año en la Decisión N° 27/12 del 29 de junio de 2012 en la que se constató el ingreso de Venezuela como miembro pleno del MERCOSUR a partir del 12 de agosto de 2012 y en la Decisión N° 28/12 de misma fecha en la que se declaró la suspensión de Paraguay¹⁹.

Desde que culminó el período de transición del MERCOSUR (31 de diciembre de 1994) hasta la actualidad, se consideró que el bloque no pudo ni siquiera superar la fase de integración económica Unión Aduanera “Imperfecta” o que aún no ha llegado a conformar una Zona de Libre Comercio completa. Esto se debe a que desde el punto de vista del Arancel Externo Común no se ha logrado un acuerdo total entre los 4 países miembros.

4.5 EL MERCOSUR DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTADÍSTICO

En esta sección, procederemos a analizar al Mercado Común del Sur desde el punto de vista estadístico, tomando en primer lugar al MERCOSUR como bloque, analizando

¹⁹ Fuente: www.mercosur.int / Decisiones 27/28 del 2012

exportaciones e importaciones y luego realizaremos el mismo análisis entre los países miembros. Luego de realizado este estudio desde el punto de vista genérico, profundizaremos en el sector lácteo, fundamentalmente en la partida arancelaria 0406 – Quesos y Requesón, así como también estudiaremos más a fondo las estadísticas de Uruguay.

4.5.1 El MERCOSUR como bloque

Comenzaremos por analizar los datos estadísticos del MERCOSUR tomándolo como un “país”. Para estudiar las características del bloque, tomaremos las exportaciones y las importaciones, separando lo que es Intra – MERCOSUR y Resto del Mundo.

A continuación se observa un cuadro comparativo, que muestra la evolución de las exportaciones y de las importaciones respectivamente:

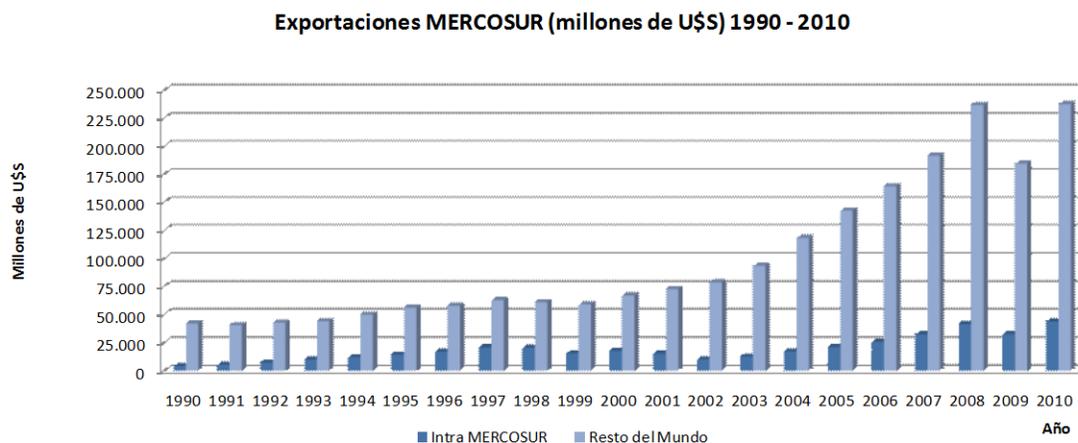
- Evolución de las exportaciones del MERCOSUR (en millones de U\$S):

Exportaciones MERCOSUR
(en millones de U\$S)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Intra MERCOSUR	4.228	5.243	7.369	10.057	12.049	14.444	17.037	20.758	20.508	15.401	17.706
Resto del Mundo	42.191	40.669	42.872	44.018	50.066	56.066	57.963	62.796	61.100	59.175	66.892
Totales	46.419	45.912	50.241	54.075	62.115	70.509	74.999	83.555	81.608	74.576	84.598

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Intra MERCOSUR	15.151	10.214	12.724	17.313	21.108	25.750	32.429	41.565	32.714	43.902
Resto del Mundo	72.734	78.669	93.375	118.275	142.697	164.499	191.531	236.807	184.526	237.413
Totales	87.885	88.883	106.099	135.588	163.805	190.249	223.960	278.372	217.240	281.315

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de las exportaciones desde la creación del bloque (1990) hasta el 2010 entre los países miembros y los demás países:



Fuente: CEI en base a INDEC, SECEX, Banco Central de Paraguay, Banco Central del Uruguay y FMI

En el gráfico observamos que las exportaciones se han mantenido relativamente constantes hasta el 2002; y que a partir del 2003 han venido aumentando, con la excepción de que en el 2009 se produjo una disminución de U\$S 60.000 millones aproximadamente, pero en el 2010 volvió a aumentar alcanzando los niveles de 2008. La disminución existente en el 2009 se relaciona directamente con la crisis mundial a fines del 2008 que impactó significativamente en las exportaciones del año siguiente.

Otro punto importante que destacamos de este gráfico, es que las exportaciones a los países Extra – MERCOSUR implican aproximadamente el 85% de las exportaciones totales.

Con respecto a las importaciones, observamos la evolución de las mismas en el siguiente cuadro:

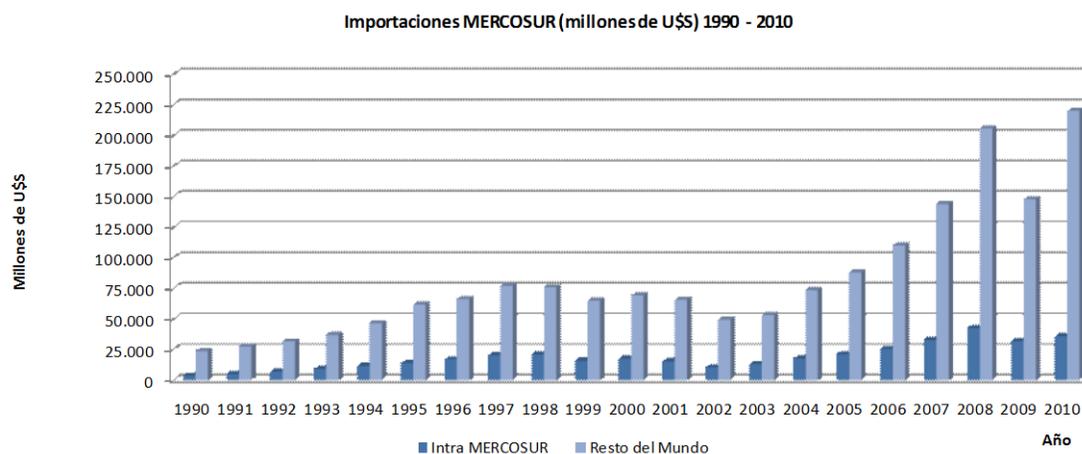
➤ Evolución de las importaciones del MERCOSUR (en millones de U\$S):

Importaciones MERCOSUR
(en millones de U\$S)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Intra MERCOSUR	3.606	4.789	7.108	9.024	11.622	13.928	17.112	20.483	20.935	15.846	17.431
Resto del Mundo	23.642	27.357	31.564	36.846	46.459	61.829	66.169	77.021	75.848	64.925	69.191
Totales	27.248	32.146	38.673	45.869	58.082	75.758	83.281	97.504	96.783	80.771	86.622

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Intra MERCOSUR	15.331	10.380	13.059	17.600	21.327	25.564	32.730	42.429	31.955	36.017
Resto del Mundo	65.613	49.322	53.083	73.387	88.014	109.992	143.764	205.804	147.946	220.172
Totales	80.945	59.703	66.142	90.988	109.341	135.556	176.494	248.233	179.901	256.189

El siguiente gráfico muestra la evolución de las importaciones en los últimos 20 años tanto desde los países que no pertenecen al MERCOSUR así como también desde los países miembros:



Fuente: CEI en base a INDEC, SECEX, Banco Central de Paraguay, Banco Central del Uruguay y FMI

En el gráfico se puede observar que los puntos más altos de las importaciones se dieron en el 2008 y en el 2010, lo que está directamente relacionado con los puntos más altos de las exportaciones que se dieron justamente en esos años. Por otra parte, se observa una disminución significativa en el 2009 (al igual que en las exportaciones) y otro hecho destacado es que en el 2002 - 2003 se importó menos que lo que se venía haciendo desde 1995 hasta 2001, esto viene acompañado por la crisis que existió en la región en el 2002.

4.5.2 Argentina

En este punto realizaremos un análisis de los flujos de comercio de Argentina desde 1990 hasta el 2011 con los demás países del bloque. Comenzaremos por analizar las exportaciones de este país:

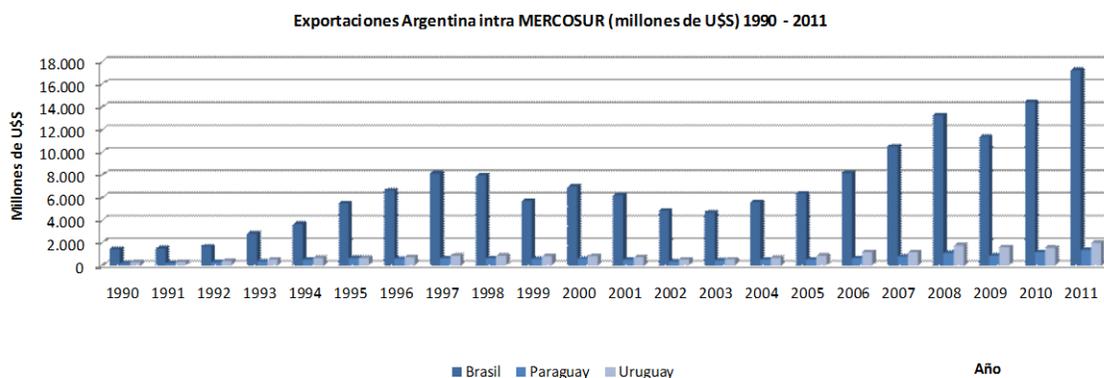
- Evolución de las exportaciones de Argentina (en millones de U\$S) con los países del MERCOSUR como destino:

Exportaciones Argentina con países del MERCOSUR
(en millones de U\$S)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Brasil	1.423	1.489	1.671	2.814	3.655	5.484	6.615	8133	7.949	5.689	6.990
Paraguay	147	178	272	358	499	631	584	624	622	564	596
Uruguay	263	311	384	512	650	654	719	840	843	813	814
Total intra MERCOSUR	1.833	1.977	2.327	3.684	4.804	6.770	7.918	9.597	9.415	7.067	8.399

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Brasil	6.206	4.828	4.666	5.587	6.335	8.141	10.498	13.272	11.379	14.420	17.251
Paraguay	499	341	446	520	509	623	779	1.088	845	1.154	1.356
Uruguay	725	527	533	663	845	1.175	1.173	1.763	1.608	1.552	1.986
Total intra MERCOSUR	7.429	5.696	5.645	6.770	7.689	9.938	12.450	16.123	13.833	17.127	20.592

Este cuadro se refleja en el siguiente gráfico evolutivo:



Fuente: CEI en base a Indec

De estos datos surgen ciertos aspectos a considerar. En primer lugar, se observa que el principal destino al cual Argentina exporta, considerando los 3 países miembros, es Brasil,

por ello es que en 1999 existió una disminución de las exportaciones a dicho país por la devaluación brasileña de ese año. Las posibilidades de ingreso al mercado brasileño se veían reducidas debido a que el real perdió valor con respecto al dólar lo que motivó a los demás países a bajar sus precios para poder ingresar a ese mercado. Otro punto importante es la disminución de las exportaciones en el 2009, esto viene acompañado de los datos analizados para el MERCOSUR como país en el punto 4.5.1 ya que el bloque sufrió disminuciones tanto de las exportaciones como de las importaciones durante ese año y Argentina no fue la excepción, todo esto relacionado con la crisis mundial del 2008.

En lo que refiere a las importaciones de Argentina desde los demás países miembros del bloque, se puede observar el siguiente cuadro en millones de U\$S:

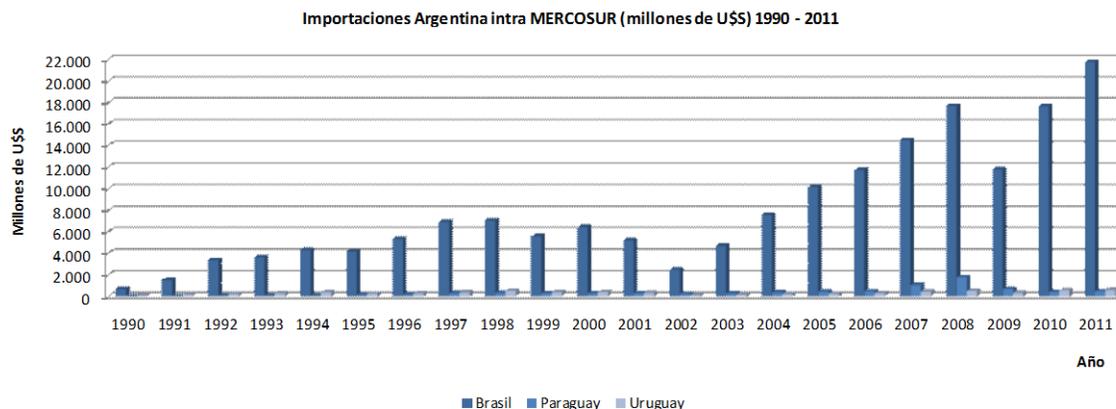
- Evolución de las importaciones de Argentina (en millones de U\$S) provenientes de los países del MERCOSUR:

Importaciones Argentina con países del MERCOSUR
(en millones de U\$S)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Brasil	715	1.532	3.367	3.664	4.325	4.175	5.326	6914	7.055	5.596	6.443
Paraguay	40	40	62	67	63	140	182	320	348	304	295
Uruguay	79	166	247	297	395	279	293	371	528	389	425
Total Intra MERCOSUR	833	1.738	3.676	4.029	4.784	4.594	5.800	7.605	7.930	6.290	7.162

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Brasil	5.230	2.517	4.700	7.567	10.187	11.749	14.523	17.687	11.819	17.658	21.798
Paraguay	303	255	295	380	453	505	1.056	1.783	699	436	507
Uruguay	328	122	163	227	269	301	458	527	348	587	606
Total Intra MERCOSUR	5.861	2.895	5.158	8.174	10.909	12.556	16.038	19.997	12.866	18.681	22.910

Estos datos se reflejan en el siguiente gráfico evolutivo:



Fuente: CEI en base a Indec

De este gráfico surge que el principal origen de las importaciones de Argentina considerando los países del MERCOSUR es Brasil, a tal punto que del total de las importaciones Intra – MERCOSUR en el año 2011, un 95% provinieron desde Brasil lo que demuestra un alto grado de dependencia de estos dos países. Al igual que en las exportaciones, en el 2009 se produjo una disminución significativa de las importaciones.

4.5.3 Brasil

En este punto del capítulo, procederemos a analizar los flujos comerciales de Brasil con los demás países miembros del bloque.

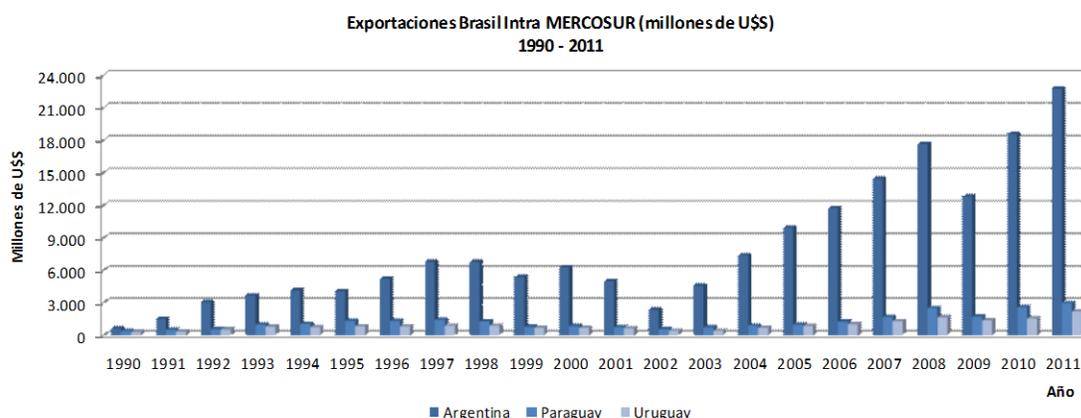
- Evolución de las exportaciones de Brasil (en millones de U\$S) hacia los demás países miembros del MERCOSUR:

Exportaciones Brasil con países del MERCOSUR
(en millones de U\$S)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Argentina	645	1.476	3.040	3.659	4.136	4.041	5.170	6.769	6.748	5.364	6.233
Paraguay	380	496	543	952	1.054	1.301	1.325	1.406	1.249	744	832
Uruguay	295	337	514	776	732	812	811	869	881	670	669
Total Intra MERCOSUR	1.320	2.309	4.097	5.387	5.921	6.154	7.305	9.045	8.878	6.778	7.733

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Argentina	5.002	2.342	4.561	7.373	9.915	11.714	14.417	17.606	12.785	18.523	22.709
Paraguay	720	558	707	872	961	1.231	1.648	2.488	1.684	2.548	2.969
Uruguay	641	410	404	667	850	1.006	1.288	1.644	1.360	1.531	2.175
Total Intra MERCOSUR	6.364	3.311	5.672	8.912	11.726	13.950	17.354	21.737	15.829	22.602	27.853

El siguiente gráfico refleja la evolución de dichos números:



Fuente: CBI en base a SECEX

Al igual que cuando analizamos los datos de Argentina en el punto 4.5.2 del capítulo, observamos una dependencia de Brasil con Argentina que se demuestra en el alto porcentaje de las exportaciones que se realizan a Argentina del total de exportaciones intra – MERCOSUR. Esto se observa año a año, siendo en el 2011 un 81,5% del total de las exportaciones brasileñas al MERCOSUR. A su vez, en el 2002 se observa una disminución importante, relacionada con la mencionada crisis que afectó de forma significativa a Argentina.

Por su parte, las importaciones de Brasil desde los demás países miembros, evolucionaron según el siguiente cuadro (en millones de U\$S):

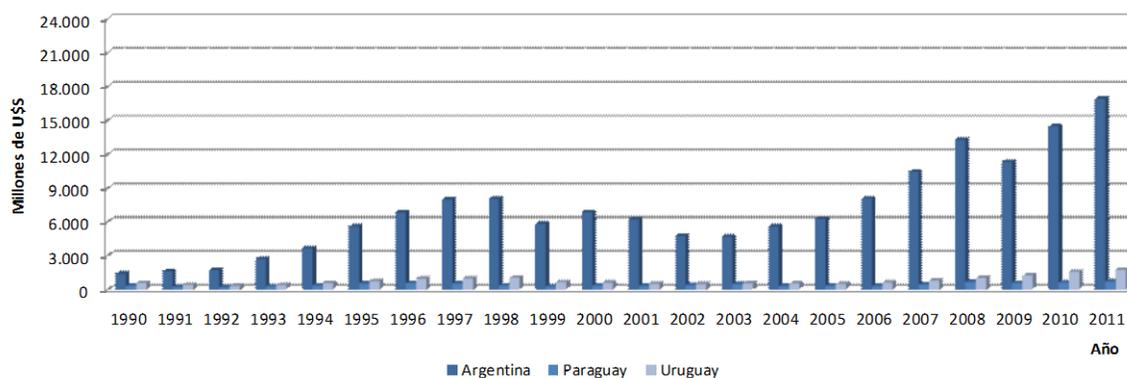
Importaciones Brasil con países del MERCOSUR
(en millones de U\$S)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Argentina	1.400	1.609	1.732	2.717	3.662	5.591	6.805	7.941	8.023	5.812	6.842
Paraguay	332	221	195	276	352	515	552	518	351	260	351
Uruguay	581	413	302	385	569	738	944	967	1.042	647	602
Total Intra MERCOSUR	2.312	2.243	2.229	3.378	4.583	6.844	8.302	9.426	9.416	6.719	7.795

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Argentina	6.206	4.743	4.673	5.570	6.241	8.054	10.409	13.258	11.281	14.435	16.906
Paraguay	300	383	475	298	319	296	434	657	585	611	716
Uruguay	503	485	538	523	494	618	786	1.018	1.240	1.574	1.753
Total Intra MERCOSUR	7.009	5.611	5.685	6.390	7.054	8.968	11.630	14.934	13.107	16.620	19.375

El cuadro se refleja en el siguiente gráfico evolutivo:

Importaciones Brasil Intra MERCOSUR (millones de U\$S)
1990 - 2011



Fuente: CEI en base a SECEX

Las importaciones de Brasil provienen principalmente desde Argentina, siendo muy poco significativas el resto de las importaciones provenientes desde Paraguay y Uruguay. Tomando como referencia el último año civil, aproximadamente el 87% de las importaciones de Brasil desde el MERCOSUR fueron de origen Argentino.

4.5.4 Paraguay

En este punto analizaremos las exportaciones e importaciones de Paraguay desde 1990 hasta el 2011 con los demás países del bloque.

- Evolución de las exportaciones de Paraguay (en millones de U\$S) hacia los demás países miembros del bloque:

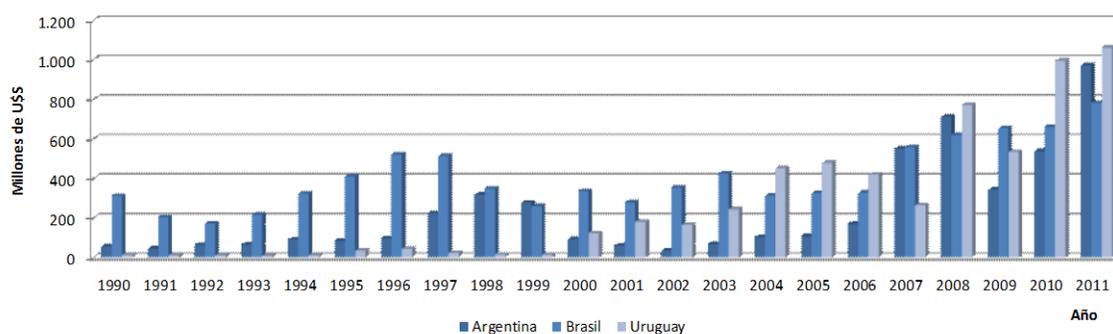
Exportaciones Paraguay con países del MERCOSUR
(en millones de U\$S)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Argentina	55	45	64	65	91	83	96	224	318	276	92
Brasil	312	203	171	215	324	411	521	515	349	260	337
Uruguay	12	11	11	7	10	34	44	23	15	13	123
Total intra MERCOSUR	379	259	246	287	425	528	660	761	682	549	552

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Argentina	61	35	66	102	107	168	552	712	343	538	973
Brasil	278	353	425	312	326	328	558	620	656	661	783
Uruguay	180	165	243	451	479	420	264	772	534	996	1.062
Total intra MERCOSUR	519	553	734	866	912	917	1.374	2.104	1.533	2.194	2.817

Las cifras se reflejan en el siguiente gráfico evolutivo:

Exportaciones Paraguay Intra MERCOSUR (millones de U\$S)
1990 - 2011



Fuente: CEI en base a Banco Central de Paraguay y FMI.

En el gráfico se observa un aumento significativo de las exportaciones paraguayas en los últimos 5 años. En esos años Uruguay ha tomado un rol fundamental, principalmente en el 2010 y 2011 donde pasó a ser el primer destino de las exportaciones paraguayas tomando

en cuenta los países miembros. Si comparamos los primeros diez años de la existencia del MECOSUR, las exportaciones paraguayas a Uruguay eran mínimas, pero a partir del 2001 Uruguay comenzó a tomar fuerza como destino de las exportaciones de aquél país.

Desde el punto de vista de las importaciones, Paraguay ha evolucionado de la siguiente forma en los últimos 20 años:

- Evolución de las importaciones paraguayas (en millones de U\$\$) desde los demás países miembros del MERCOSUR:

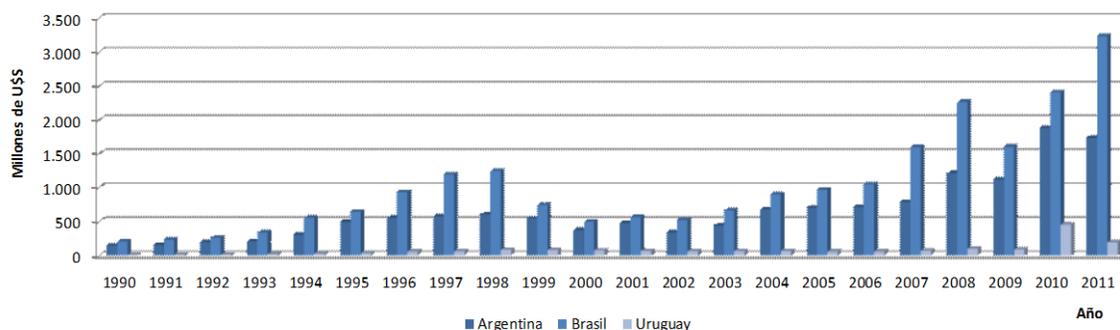
Importaciones Paraguay con países del MERCOSUR
(en millones de U\$\$)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Argentina	151	152	201	211	308	491	557	577	604	550	375
Brasil	207	234	263	340	555	645	933	1.196	1.249	744	502
Uruguay	9	10	11	19	29	34	58	61	84	81	78
Total Intra MERCOSUR	367	397	475	571	892	1.170	1.548	1.835	1.937	1.375	955

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Argentina	479	340	443	681	703	716	790	1.216	1.124	1.882	1.736
Brasil	564	525	666	903	972	1.053	1.601	2.262	1.605	2.406	3.237
Uruguay	69	64	65	67	58	59	71	100	88	457	194
Total Intra MERCOSUR	1.111	930	1.174	1.652	1.734	1.827	2.462	3.578	2.817	4.745	5.168

Este cuadro se ve reflejado en el siguiente gráfico:

Importaciones Paraguay Intra MERCOSUR (millones de U\$\$)
1990 - 2011



Fuente: CEI en base a Banco Central de Paraguay y FMI.

Sin dudas que los principales orígenes de las importaciones paraguayas tomando en cuenta únicamente el MERCOSUR son Brasil y Argentina, no así Uruguay (principal destino de las exportaciones de este país en la actualidad).

4.5.5 Uruguay

En este punto analizaremos los flujos comerciales de Uruguay con los demás países miembros del bloque, agregándole estadísticas genéricas de nuestro país.

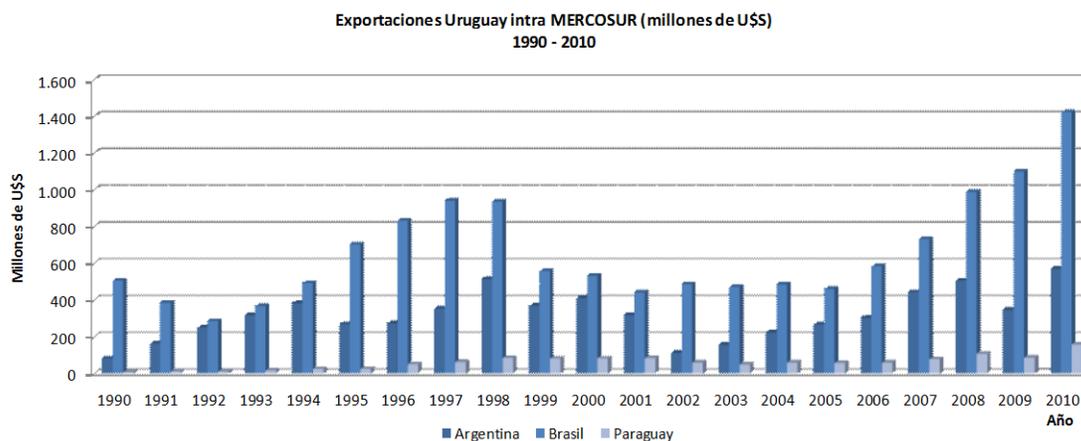
- Evolución de las exportaciones uruguayas (en millones de U\$S) con destino en los demás países miembros del MERCOSUR:

Exportaciones uruguay con países del MERCOSUR
(en millones de U\$S)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Argentina	82	163	250	316	382	268	272	354	513	369	411
Brasil	506	384	284	366	492	702	831	940	935	557	530
Paraguay	6	10	10	16	24	25	50	61	84	81	82
Total intra MERCOSUR	696	697	698	699	899	992	1.153	1.355	1.533	1.007	1.022

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	316	111	155	223	267	302	443	507	347	570
Brasil	441	485	471	484	458	584	732	988	1.098	1.422
Paraguay	83	58	48	59	56	58	77	107	85	157
Total intra MERCOSUR	840	655	674	765	781	944	1.252	1.601	1.530	2.149

Estas cifras se pueden visualizar de forma evolutiva en el siguiente gráfico:



Fuente: CEI en base a Banco Central de Uruguay y FMI.

En el gráfico se observa que el principal destino de las exportaciones uruguayas (considerando únicamente los Estados parte del MERCOSUR) es Brasil. En el 2010 un 66% de las exportaciones al MERCOSUR fueron destinadas a Brasil.

Otro punto que resalta en este gráfico es la baja que tuvieron las exportaciones uruguayas en el período comprendido entre los años 1999 y 2005. En 1999 por la devaluación del real en Brasil, el ingreso de productos uruguayos al mercado brasileño se volvió complicado ya que las empresas uruguayas tuvieron que bajar los precios de exportación y por ello es que las empresas brasileñas acusaron a las uruguayas de dumping²⁰. A su vez, entre el año 1999 y 2000 una fuerte sequía azotó al país, lo que afectó gravemente a la producción basada en el sistema pastoril. Luego en el 2002, se dio la devaluación en Uruguay y el problema en el sector financiero tanto en Uruguay como en Argentina.

Si consideramos las importaciones desde el MERCOSUR, la evolución de Uruguay en los últimos veinte años ha sido como se plantea a continuación:

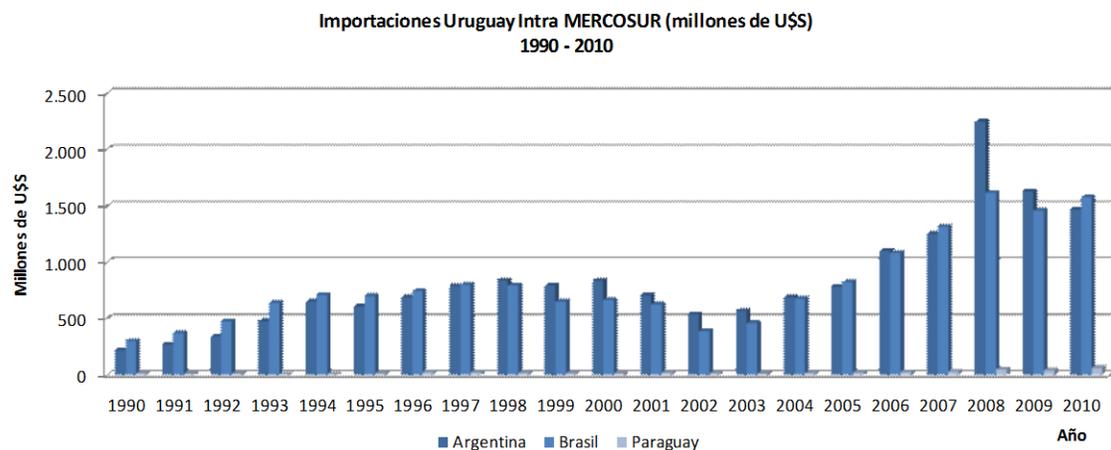
➤ Evolución importaciones uruguayas desde el MERCOSUR (en millones de U\$S):

Importaciones Uruguay con países del MERCOSUR
(en millones de U\$S)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Argentina	222	272	346	479	653	609	691	791	842	795	836
Brasil	303	373	475	641	709	699	746	802	793	652	667
Paraguay	15	11	11	7	9	14	25	24	16	14	15
Total intra MERCOSUR	93	411	728	1.046	1.364	1.321	1.462	1.617	1.652	1.462	1.518

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	706	541	572	691	786	1.103	1.255	2.250	1.628	1.469
Brasil	626	390	460	677	825	1.084	1.314	1.618	1.460	1.578
Paraguay	18	14	11	16	20	26	31	51	41	64
Total intra MERCOSUR	1.350	944	1.042	1.384	1.631	2.213	2.600	3.919	3.130	3.111

²⁰ El dumping se define como la fijación de precios predatorios en el comercio internacional, donde una empresa establece un precio inferior para los bienes exportados que los correspondientes al costo de producción que tienen las empresas del país donde se importan dichos bienes.



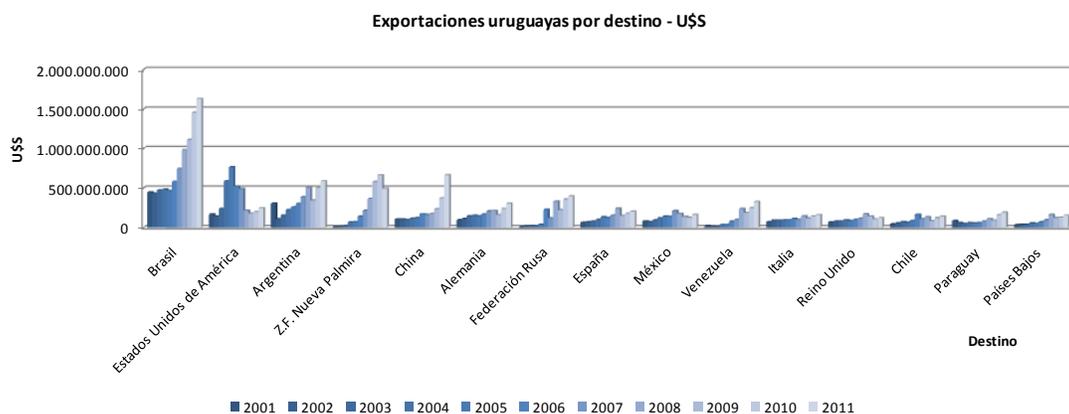
Fuente: CEI en base a Banco Central de Uruguay y FMI.

Las importaciones uruguayas desde el bloque, provienen casi en un 100% desde Argentina y Brasil siendo muy insignificante las importaciones desde Paraguay.

En el 2008 se dio el punto más alto de importaciones uruguayas desde un país del MERCOSUR en términos monetarios, en esa ocasión el origen de las mismas fue Argentina con un total de U\$S 2.250 millones.

➤ Exportaciones uruguayas por destino (en U\$S):

Para analizar las exportaciones de Uruguay según su destino, procedimos a analizar los últimos 10 años y en función del total acumulado en dólares durante ese período, tomamos los primeros 15 países:



Fuente: Uruguay XXI en base a datos de la DNA

Totales acumulados (2001 – 2011) por país de destino (U\$S):

		U\$S
1°	Brasil	8.805.411.190
2°	Estados Unidos de América	3.746.937.273
3°	Argentina	3.672.198.704
4°	Z.F. Nueva Palmira	2.632.434.885
5°	China	2.321.319.086
6°	Alemania	1.936.407.117
7°	Federación Rusa	1.747.353.580
8°	España	1.486.016.302
9°	México	1.444.009.579
10°	Venezuela	1.278.554.856
11°	Italia	1.211.977.666
12°	Reino Unido	1.160.266.951
13°	Chile	1.067.178.321
14°	Paraguay	990.670.340
15°	Países Bajos	935.511.787

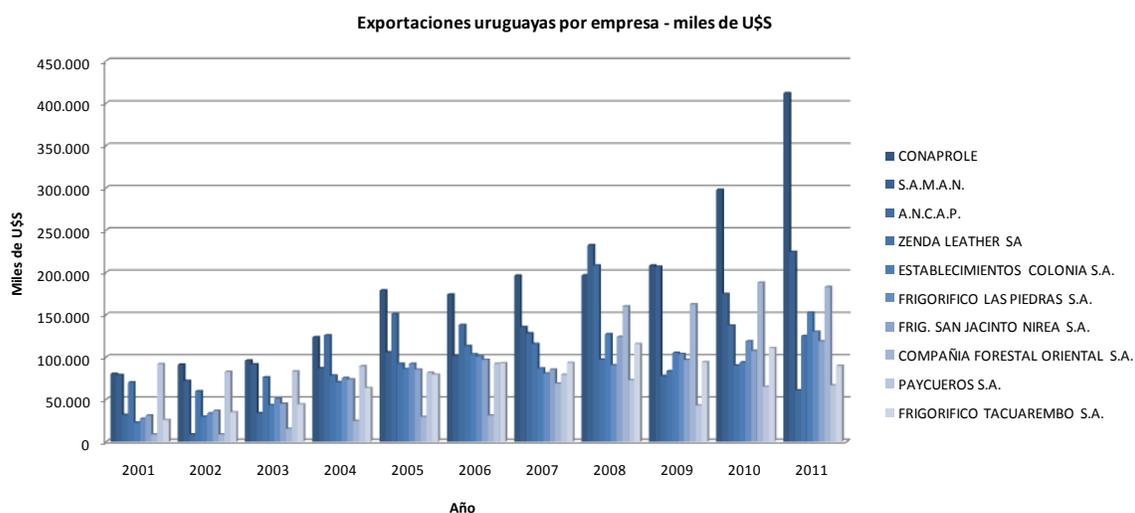
Del análisis de las exportaciones de nuestro país desde el 2001 hasta el 2011 surge que el principal destino es Brasil, esto se debe principalmente a la evolución que tuvieron las exportaciones a dicho país a partir del 2006, ya que si observamos los años 2004 y 2005 Uruguay exportó más hacia Estados Unidos de América que hacia Brasil, pero a partir de ese año, las exportaciones se comenzaron a concentrar mayoritariamente en Brasil.

También observamos que Venezuela, recientemente incorporado al MERCOSUR en la cumbre realizada el 29 de Junio de 2012 en Mendoza - Argentina, se encuentra como el décimo destino de las exportaciones uruguayas en los últimos 10 años.

A su vez Paraguay, integrante del MERCOSUR y declarado suspendido en dicha cumbre, se encuentra dentro de los 15 principales destinos de las exportaciones de nuestro país.

➤ Exportaciones uruguayas por empresa (en miles de U\$S):

En este punto de la sección, estudiaremos las principales empresas exportadoras del Uruguay en los últimos años, para ello tomamos las empresas que en el total de exportaciones acumuladas desde el 2001 hasta el 2011 ocupan los primeros 10 lugares. A continuación observamos un gráfico evolutivo de las primeras 10 empresas en los últimos 10 años:



Fuente: Uruguay XXI en base a datos de la DNA.

Totales acumulados (2001 – 2011) por empresa exportadora (miles de U\$S):

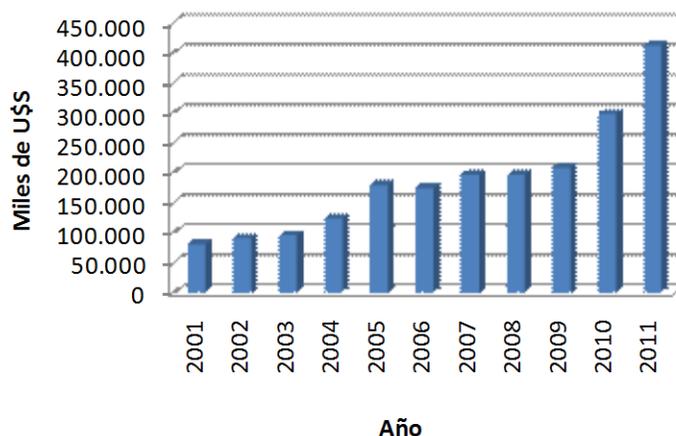
		Miles de U\$S
1°	CONAPROLE	2.053.264
2°	S.A.M.A.N.	1.507.915
3°	A.N.C.A.P.	1.100.190
4°	ZENDA LEATHER SA	999.058
5°	ESTABLECIMIENTOS COLONIA S.A.	919.689
6°	FRIGORIFICO LAS PIEDRAS S.A.	901.743
7°	FRIG. SAN JACINTO NIREA S.A.	898.780
8°	COMPAÑIA FORESTAL ORIENTAL S.A.	878.070
9°	PAYCUEROS S.A.	846.237
10°	FRIGORIFICO TACUAREMBO S.A.	842.463

De este análisis surge un punto fundamental que es el liderazgo de CONAPROLE como principal empresa exportadora del país, abarcando ésta una parte fundamental del sector que estamos analizando en el presente trabajo.

Evolución de las exportaciones de CONAPROLE en los últimos 10 años (en miles deU\$S):

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CONAPROLE	80.195	90.880	95.879	123.402	178.810	173.804	196.333	196.524	207.968	297.674	411.795

Evolución exportaciones CONAPROLE



Fuente: Uruguay XXI en base a datos de la DNA

➤ Exportaciones uruguayas por capítulos (en miles de U\$S):

En este punto, detallamos las exportaciones de nuestro país por capítulo, observando en términos monetarios los principales 10 productos exportados tomando en cuenta el total acumulado desde el 2001 hasta el 2011 (en miles de U\$S):

		Miles de U\$S
1°	Carne y despojos comestibles.	9.467.194
2°	Cereales	4.423.201
3°	Leche y productos lácteos	3.649.004
4°	Semillas y frutos oleaginosos	3.182.340
5°	Pieles (excepto peletería) y cuero	2.666.255
6°	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	2.621.458
7°	Lana y pelo, hilados y tejidos de crin	2.248.181
8°	Plásticos y sus manufacturas	1.720.449
9°	Pescados y crustáceos, moluscos.	1.664.374
10°	Vehículos automóviles y tractores, sus partes y accesorios	1.279.558

Fuente: Uruguay XXI en base a datos de la DNA

Tomando en consideración el total de exportaciones realizadas por Uruguay durante los últimos 10 años, encontramos que el capítulo “leche y productos lácteos” se encuentra posicionado en el tercer lugar, luego de las carnes y los cereales. Esto implica que este

capítulo sea de vital importancia para nuestro país al momento de analizar las relaciones comerciales con otros países.

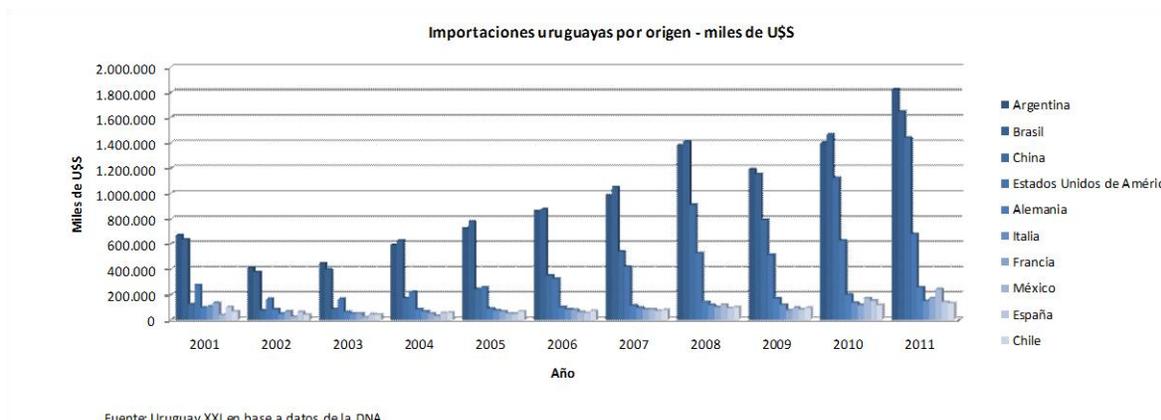
Evolución de las exportaciones de leche y productos lácteos:



Fuente: Uruguay XXI en base a **datos de la DNA**

➤ Importaciones uruguayas por origen (en U\$S):

Para analizar las importaciones de Uruguay según su origen, procedimos a analizar los últimos 10 años y en función del total acumulado en miles de U\$S durante esos 10 años, tomamos los primeros 10 países:



Totales acumulados (2001 – 2011) por país de origen (miles de U\$S):

	Totales
Argentina	10.480.739
Brasil	10.408.553
China	5.850.281
Estados Unidos de América	4.171.144
Alemania	1.383.065
Italia	1.037.801
Francia	997.084
México	940.198
España	906.558
Chile	866.474

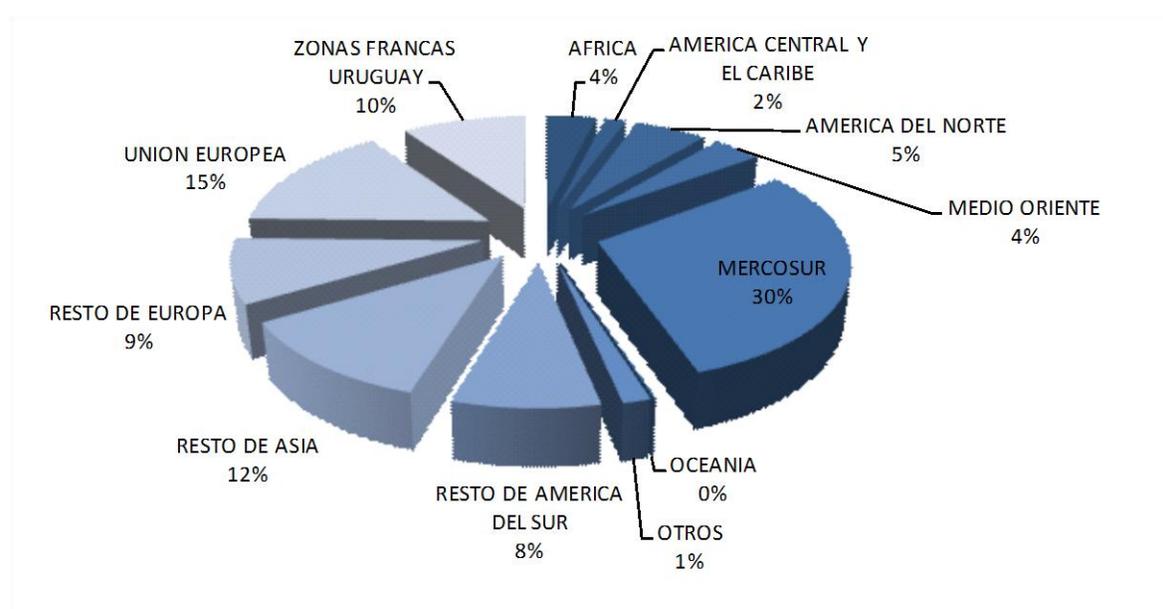
Del cuadro anterior se puede observar la dependencia de Uruguay con el MERCOSUR ya que sus dos principales orígenes de importaciones en términos monetarios son Argentina y Brasil, ambos Estados miembros del bloque.

➤ Exportaciones uruguayas por bloque (miles de U\$S):

Para analizar este punto de la sección tomamos los datos de Uruguay XXI cada dos años:

	2001	2003	2005	2007	2009	2011
AFRICA	41.580	66.682	133.398	202.858	264.654	310.341
AMERICA CENTRAL Y EL CARIBE	29.541	50.544	105.847	142.963	132.810	132.339
AMERICA DEL NORTE	310.799	416.898	990.294	771.163	350.362	451.271
MEDIO ORIENTE	77.911	80.660	139.450	139.309	286.522	306.087
MERCOSUR	834.493	673.901	778.093	1.207.447	1.543.331	2.409.902
OCEANIA	3.000	2.832	5.078	7.195	4.771	8.820
OTROS	2.016	1.462	2.878	2.883	6.761	122.940
RESTO DE AMERICA DEL SUR	108.340	105.180	186.048	288.940	363.425	642.756
RESTO DE ASIA	206.835	215.068	271.225	371.899	453.997	950.668
RESTO DE EUROPA	24.028	61.576	102.317	251.824	373.889	707.589
UNION EUROPEA	390.134	519.263	607.912	836.904	827.966	1.201.116
ZONAS FRANCAS URUGUAY	18.047	33.432	98.102	292.158	816.664	778.600

Gráfico exportaciones en % por bloque para el 2011:



Fuente: Uruguay XXI en base a datos de la DNA

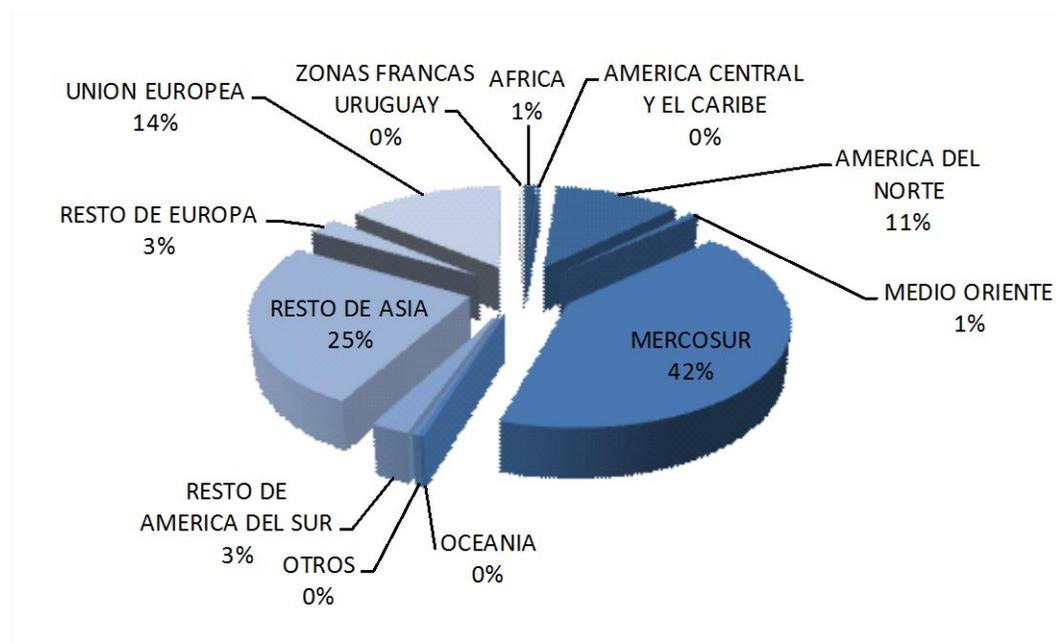
El MERCOSUR es actualmente el principal destino de las exportaciones uruguayas, con un 30% del total.

➤ Importaciones uruguayas por bloque (miles de U\$S):

Para analizar este punto de la sección tomamos los datos de Uruguay XXI cada dos años:

	2001	2003	2005	2007	2009	2011
AFRICA	14.813	13.643	31.451	60.971	57.838	86.803
AMERICA CENTRAL Y EL CARIBE	8.452	4.146	6.941	12.298	10.892	29.227
AMERICA DEL NORTE	333.423	195.616	329.941	523.908	638.646	964.395
MEDIO ORIENTE	17.442	7.147	12.533	16.760	25.935	67.604
MERCOSUR	1.321.053	856.089	1.520.888	2.065.057	2.384.712	3.547.092
OCEANIA	12.196	12.563	8.910	17.279	15.317	23.354
OTROS	1.571	869	4.366	14.437	20.898	31.848
RESTO DE AMERICA DEL SUR	88.584	56.586	82.249	98.352	130.530	207.200
RESTO DE ASIA	311.467	206.067	467.506	840.820	1.116.246	2.175.351
RESTO DE EUROPA	63.496	49.683	85.120	164.756	98.580	233.218
UNION EUROPEA	584.772	305.249	414.305	577.361	705.085	1.190.357
ZONAS FRANCAS URUGUAY	11.494	1.812	2.348	5.170	9.792	13.381

Gráfico importaciones en % por bloque para el 2011:



Fuente: Uruguay XXI en base a datos de la DNA

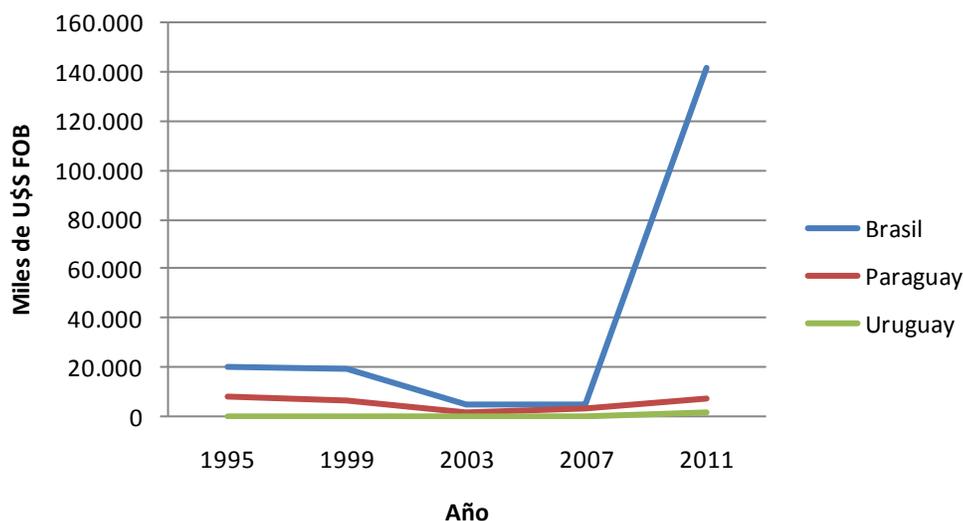
Al igual que en las exportaciones, el MERCOSUR abarca el mayor porcentaje de las importaciones del Uruguay en la actualidad.

4.5.6 Quesos y Requesón

En este punto analizaremos las exportaciones de los países miembros del MERCOSUR a los demás países integrantes en cuanto a la partida arancelaria Quesos y Requesón, para ello analizamos la evolución desde 1995 hasta 2011.

4.5.6.1 Argentina

La evolución de las exportaciones de Argentina a los demás países miembros del MERCOSUR fue de la siguiente forma:



Miles de U\$S FOB					
	1995	1999	2003	2007	2011
Brasil	20.265	18.940	5.086	4.766	142.003
Paraguay	7.963	6.125	1.311	2.896	6.945
Uruguay	117	220	89	313	1.775

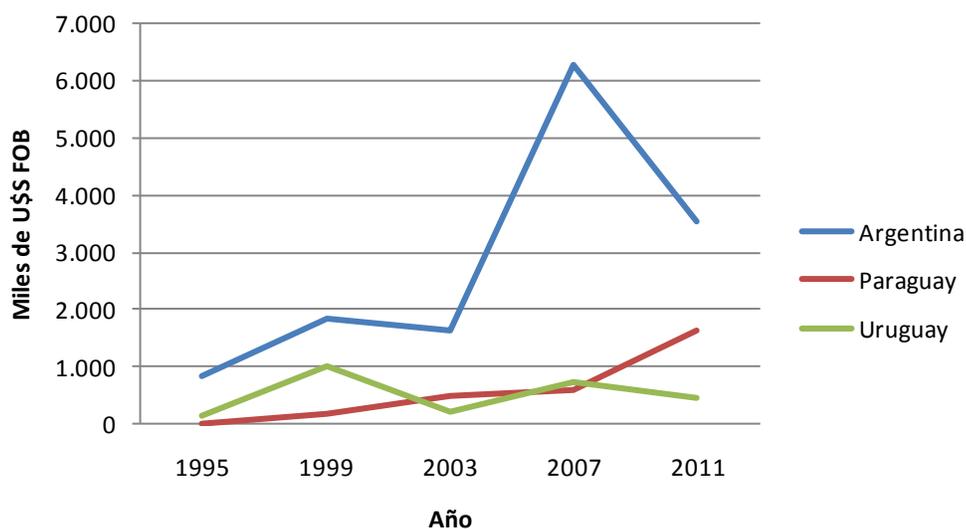
Fuente: www.aladi.org

Como vemos en el gráfico, las exportaciones argentinas de la partida arancelaria Quesos y Requesón son principalmente a Brasil si solo consideramos a los países miembros del MERCOSUR, abarcando un 94% del total. Argentina al igual que Uruguay es un país que se destaca en el sector, esto se debe a los altos índices de productividad que tiene este país. En el cuadro anterior se observa un aumento significativo de las exportaciones argentinas al destino Brasil, esto se da también para Uruguay, dado que ambos se encuentran geográficamente cerca de Brasil y al estar ambos en el MERCOSUR, gozan de preferencias

arancelarias que otros países de otras regiones no tienen. A su vez, Brasil es un país importador de productos lácteos.

4.5.6.2 Brasil

Las exportaciones de Brasil a los demás países miembros evolucionaron según el siguiente gráfico:



	Miles de U\$S FOB				
	1995	1999	2003	2007	2011
Argentina	821	1.851	1.642	6.266	3.535
Paraguay	0	172	494	590	1.628
Uruguay	119	1.002	200	723	441

Fuente: www.aladi.org

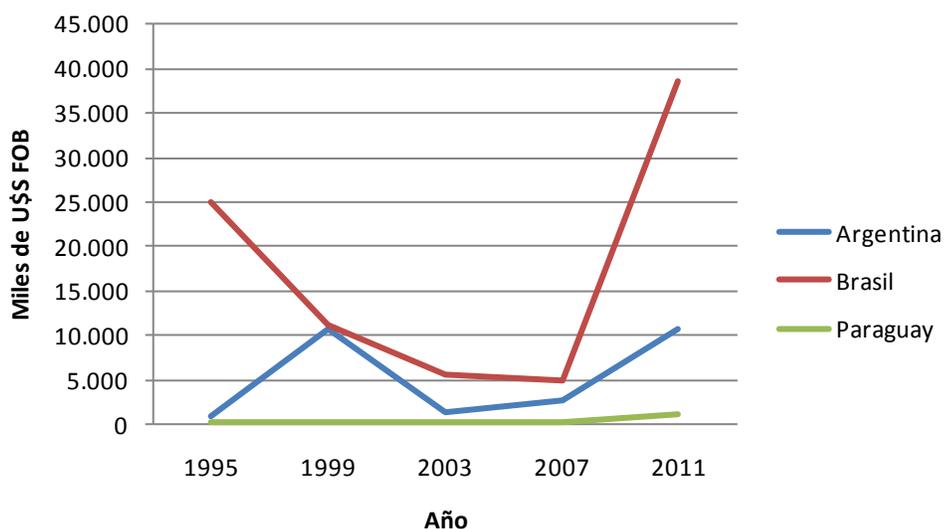
Como vemos en el gráfico y en el cuadro anterior, Brasil es un país que no se destaca por las exportaciones, sino que es un país que produce para abastecer al mercado interno. Sabiendo que Brasil es considerado una potencia, los números de las exportaciones en millones de dólares son muy poco significativos, siendo hasta menores que los de Uruguay, país mucho más pequeño.

4.5.6.3 Paraguay

Paraguay no exporta Quesos y Requesón a países miembros del MERCOSUR. Solamente registra en los últimos años exportaciones a Bolivia pero por aproximadamente U\$S 1.000.000 anuales.

4.5.6.4 Uruguay

La evolución de las exportaciones de Quesos y Requesón de Uruguay a los demás países miembros fue la siguiente en los últimos 15 años:



	Miles de U\$S FOB				
	1995	1999	2003	2007	2011
Argentina	891	10.590	1.218	2.550	10.718
Brasil	25.069	11.089	5.616	4.941	38.547
Paraguay	95	159	147	253	1.121

Fuente: www.aladi.org

4.5.7 Arancel Externo Común por partida arancelaria

El arancel externo común de la partida arancelaria 0406 – Quesos y Requesón presentó la siguiente evolución desde 1996 a la actualidad:

Partida arancelaria		*								
406	Queso y requeson	jun-12	jun-11	jun-10	jun-09	jun-08	jun-07	jun-06	jun-05	jun-04
40610	Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón									
4061010	Mozzarella	28	28	28	16	16	16	16	16	16
4061090	Los demás	16	16	16	16	16	16	16	16	16
40620	Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo									
4062000	Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo	16	16	16	16	16	16	16	16	16
40630	Queso fundido, excepto rallado o en polvo									
4063000	Queso fundido, excepto rallado o en polvo	16	16	16	16	16	16	16	16	16
40640	Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas producidas									
4064000	Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas producidas	16	16	16	16	16	16	16	16	16
40690	Los demás quesos									
4069010	Con un contenido de humedad inferior al 36% en peso	28	28	28	16	16	16	16	16	16
4069020	Con un contenido de humedad superior o igual a 36% en peso	28	28	28	16	16	16	16	16	16
4069030	Con un contenido de humedad superior o igual a 46% en peso	16	16	16	16	16	16	16	16	16
4069090	Los demás	16	16	16	16	16	16	16	16	16

* Se modificó en febrero de 2010

Partida arancelaria									
406	Queso y requeson	jun-03	jun-02	jun-01	jun-00	jun-99	jun-98	jun-97	jun-96
40610	Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón								
4061010	Mozzarella	16	16	16	16	16	16	16	16
4061090	Los demás	16	16	16	16	16	16	16	16
40620	Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo								
4062000	Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo	16	16	16	16	16	16	16	16
40630	Queso fundido, excepto rallado o en polvo								
4063000	Queso fundido, excepto rallado o en polvo	16	16	16	16	16	16	16	16
40640	Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas producidas								
4064000	Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas producidas	16	16	16	16	16	16	16	16
40690	Los demás quesos								
4069010	Con un contenido de humedad inferior al 36% en peso	16	16	16	16	16	16	16	16
4069020	Con un contenido de humedad superior o igual a 36% en peso	16	16	16	16	16	16	16	16
4069030	Con un contenido de humedad superior o igual a 46% en peso	16	16	16	16	16	16	16	16
4069090	Los demás	16	16	16	16	16	16	16	16

Fuente: www.mercosur.int

Como podemos apreciar, el arancel externo común de la partida Quesos y Requesón mantuvo una tendencia estable desde 1996, aumentando solamente para algunas subpartidas en el 2010.

4.6 INCENTIVOS FISCALES Y AL COMERCIO EXTERIOR VIGENTES EN URUGUAY

Nuestro país cuenta con determinados regímenes o incentivos que promueven la exportación. Las empresas tienen la posibilidad de hacer uso de dichos beneficios económicos al momento de producir y comercializar impactando fuertemente en sus negocios.

En primer lugar observamos que Uruguay cuenta con el régimen de **Admisión Temporaria** que consiste en introducir al país, desde fuera del territorio aduanero nacional, materia prima, partes, piezas, equipos u otros insumos que sean necesarios para la elaboración de productos que luego sean exportados dentro de un plazo de dieciocho meses. Dentro de este régimen se incorporan también cualquier tipo de envase o material de empaque así como la introducción de máquinas y equipos que ingresen temporalmente para ser reparados y/o actualizados. El ingreso de estos productos será libre de tributos con un objetivo distinto al del consumo. Adicionalmente, la mercadería introducida por este régimen puede sufrir cualquier tipo de transformación, elaboración, reparación o agregación de valor.

La solicitud por parte de la empresa interesada debe realizarse al LATU con el objeto de posibilitar el control posterior y la salida oportuna desde el país. Este organismo puede solicitar información referente a los antecedentes de exportación y los stocks disponibles con los que cuenta la empresa que tramitó la Admisión Temporaria. Una vez que el LATU autoriza la utilización del régimen debe comunicarlo a la Dirección Nacional de Aduanas y a la empresa solicitante.

El régimen de **Toma de Stock**, al igual que el descrito anteriormente, se encuentra regulado en el Decreto N° 505 del 3 de noviembre de 2009. En el artículo 26 se define a la toma de stock como “la posibilidad de reponer bienes importados en régimen general, por la importación de similares, libres de tributos y gravámenes, cuando los mismos se hayan utilizado como insumo para transformación, elaboración, reparación o agregación de valor determinados en el país, con efectiva ocupación de mano de obra de productos exportados”.

Dichos bienes deben contar con las mismas características técnicas, niveles de calidad y deben ser de la misma partida arancelaria que los primeros.

La importación debe realizarse dentro de los dieciocho meses desde la fecha de autorización de la Toma de Stock por parte del LATU, y deberá realizarse por hasta la misma cantidad y en una sola transacción.

El régimen de **Drawback** permite al exportador reclamar la restitución de los tributos asociados a la importación realizada bajo las disposiciones generales. Dicho reclamo debe ser realizado posteriormente a la exportación de las mercaderías que podían haberse adquirido bajo el régimen de Admisión Temporal.

Una vez que el interesado presenta ante el LATU un detalle de las exportaciones efectuadas con cargo a la operación Drawback y el monto de las mismas, este tendrá quince días para determinar los volúmenes amparados en el régimen e informarlo a la Dirección Nacional de Aduanas quien determinará los tributos a devolver en función de la información proporcionada por el laboratorio.

Este régimen también se encuentra establecido en el Decreto N° 505 del 3 de noviembre de 2009.

El carácter de **Puerto Libre** al Puerto de Montevideo fue establecido en la Ley N° 16.246 publicada el 23 de abril de 1992 siendo la primera terminal portuaria de la costa atlántica en funcionar bajo este régimen. Esto fue también aplicado en los puertos de Fray Bentos, Nueva Palmira, Colonia, Sauce y La Paloma.

El artículo 2 de la Ley mencionada en el párrafo anterior establece que la circulación de mercaderías en el Puerto de Montevideo será libre, no exigiéndose ningún trámite formal siempre y cuando no se modifique la naturaleza del producto, quedando limitada a operaciones de depósito, reenvasado, remarcado, clasificado, agrupado y desagrupado, consolidación, manipuleo y fraccionamiento. Durante la permanencia en el recinto portuario las mercaderías estarán exentas de todos los tributos aplicables a la importación, incluyéndose la exención del pago del Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto al Patrimonio por las mercaderías depositadas bajo este régimen.

Una vez que la mercadería ingresa a nuestro país proveniente del Puerto Libre se la considera como una importación.

Las **Zonas Francas** fueron reguladas en la Ley N° 15.921 del 17 de diciembre de 1987. Se define a una zona franca como aquellas áreas del territorio nacional de propiedad pública o privada que tienen como objetivo desarrollar exenciones tributarias a toda actividad industrial, comercial o de servicios que se lleve a cabo en las mismas.

Actualmente Uruguay cuenta con Zonas Francas en Montevideo, Colonia, Nueva Palmira, Nueva Helvecia, Rivera, Libertad, Fray Bentos y Florida.

En ellas se llevan a cabo principalmente tres tipos de actividades según el artículo 2 de la Ley de Zonas Francas:

- a) Comercialización, almacenamiento, acondicionamiento, depósito, selección, clasificación, fraccionamiento, armado, manipulación, mezcla, entre otros, de mercadería o materias primas de procedencia extranjera o nacional.

- b) Instalación y funcionamiento de establecimientos fabriles.
- c) Prestación de todo tipo de servicios, dentro de ella y hacia terceros países existiendo una serie de excepciones para ciertos servicios brindados desde la Zona Franca hacia nuestro territorio nacional no franco.

Los usuarios que se adaptan a este régimen cuentan con otros beneficios como exoneraciones de tributos, siempre y cuando cumplan una serie de condiciones establecidas en la ley.

Los bienes que provengan de las Zonas Francas uruguayas y que tengan como destino a un país miembro del MERCOSUR estarán comprendidos dentro del arancel externo común.

CAPÍTULO 5

PRESENTACIÓN DE LA TEORÍA

5 PRESENTACIÓN DE LA TEORÍA

5.1 DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA NACIÓN

SEGÚN MICHAEL PORTER

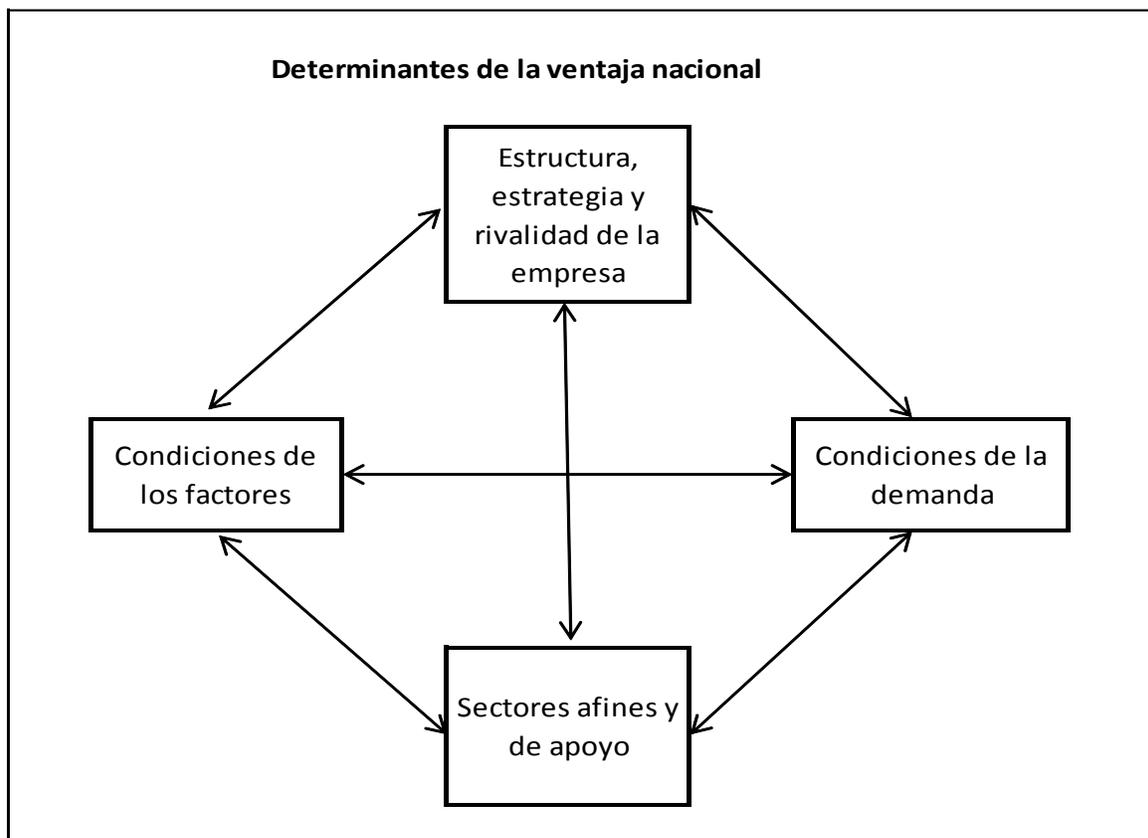
En su libro “La ventaja competitiva de las naciones”, Michael E. Porter intenta descifrar por qué algunas naciones tienen éxito mientras otras fracasan en la competencia internacional, es decir por qué algunas naciones son mejores que otras en la creación de una ventaja competitiva nacional.

El autor señala que será más probable para las empresas conseguir la ventaja competitiva que les redunde en éxito cuando su base central les brinde las condiciones favorables. Esto implica que la nación debe proporcionar el entorno adecuado para que las empresas determinen sus estrategias; desarrollen sus productos y procesos; innoven y se perfeccionen, de modo de alcanzar la ventaja competitiva en la competencia internacional.

Cuatro son los factores que Porter define como creadores de ese entorno en donde nacerán y competirán las empresas y que será más o menos propicio para la creación de la ventaja competitiva nacional: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores afines y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Dichos factores conforman lo que el autor denomina “Diamante”, que trata de un sistema en el que el estado de un factor depende del estado de los otros y las ventajas de uno crean o perfeccionan las ventajas de los demás.

Además de los mencionados factores, existen dos variables que influyen en todos los factores y pueden mejorar o deteriorar la ventaja competitiva nacional que son el papel de la Casualidad y el papel del Gobierno.



Fuente: Las Ventajas Competitivas de las Naciones - (1990). Michael E. Porter.

5.1.1 Condiciones de los factores

La nueva teoría de Porter sostiene, a diferencia de la teoría económica clásica de las ventajas comparativas, que los factores determinantes de los que se deriva la ventaja competitiva no son los heredados sino aquellos que son creados por la nación.

Según el autor, los factores básicos de producción como los recursos naturales, el clima, la ubicación, la mano de obra semi-calificada y el capital se adquieren con una mínima

inversión y sirven para crear ventajas simples pero no son vitales para la creación de la ventaja competitiva nacional. Estos factores son importantes fundamentalmente en industrias basadas en la agricultura o en aquellas que no tengan demasiadas exigencias de tecnología o conocimiento.

Por otro lado, Porter distingue los factores avanzados como mano de obra especializada y alta tecnología, que sí son determinantes para alcanzar la ventaja competitiva de la nación. Los factores antedichos son creados a partir de la abundancia de los factores básicos sumado a altas inversiones de capital, investigación sofisticada y recursos humanos.

El argumento de Porter de que los factores avanzados son los verdaderos protagonistas en la creación de la ventaja competitiva se sustenta en que estos son más difíciles de imitar debido al grado de especialización derivado de la gran inversión. De todos modos, el autor no subestima la importancia de los factores básicos, sobre todo en la etapa inicial de creación de factores avanzados y especializados.

El Diamante hace referencia a cinco grupos de factores de producción de los que una nación podrá obtener su ventaja competitiva. Estos son: recursos humanos (cantidad, cualificación y coste del personal); recursos físicos (abundancia, calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, etc.); recursos del conocimiento (conocimiento científico, técnico y de mercados, que importen a los bienes y servicios); recursos de capital (cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria); e infraestructura (sistema de transporte, red de comunicaciones, servicios postales de mensajería y paquetería, métodos de pago o de transferencia de fondos, asistencia sanitaria, etc.).

5.1.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna de un país puede permitir que éste alcance una ventaja competitiva al exponer las necesidades de los compradores más clara y rápidamente que sus rivales extranjeros. La demanda interior ejerce presión para que las empresas innoven más velozmente que sus competidores extranjeros, impulsando así la creación de una ventaja competitiva.

Sin embargo, las ventajas que produce un mercado interior en el que las empresas desarrollen economías de escala y tengan grandes necesidades de inversión, pueden llevar a desincentivar a las empresas a que inicien una actividad más allá del país base, perjudicando así el dinamismo y convirtiéndose en una desventaja.

La demanda interna presenta tres características fundamentales: estructura segmentada de la demanda; compradores entendidos y exigentes; y necesidades precursoras de los compradores.

Estructura segmentada de la demanda

Las empresas locales tienden a enfocarse en los segmentos de demanda más grandes de una nación, para llevar a cabo inversiones que refieran al diseño, fabricación y comercialización de un producto, restándoles prioridad a los segmentos más pequeños.

Al especializarse las empresas en un sector grande de la demanda local, estas pueden conseguir una ventaja competitiva a nivel mundial.

Compradores entendidos y exigentes

Los compradores nacionales, al exigir estándares altos en cuanto a calidad, características y servicios de los productos, pueden generar que las empresas locales alcancen ventajas competitivas siempre que este grupo sea más entendido y exigente que los compradores del resto del mundo. La proximidad física y cultural a estos compradores exigentes permite que las empresas detecten nuevas necesidades.

Necesidades precursoras de los compradores

Las empresas de una nación pueden alcanzar ventajas competitivas si los compradores domésticos hacen notar sus necesidades más tempranamente que los compradores de otras naciones. Los primeros compradores ofrecen un indicador de las necesidades futuras de la demanda extranjera.

Por otro lado, si la demanda interna no es precursora con respecto a las necesidades de los compradores extranjeros, esto constituirá una desventaja.

5.1.3 Sectores afines y de apoyo

Según Porter, es posible que las empresas de un país consigan ventajas competitivas cuando existan sectores proveedores o conexos que sean competitivos internacionalmente.

En cuanto a los sectores proveedores, si estos son competitivos internacionalmente, pueden impulsar el alcanzar una ventaja competitiva debido al acceso eficaz, pronto, rápido y económico a los insumos. Además, al ofrecer productos de alta calidad, favorecen la innovación y el perfeccionamiento.

El hecho de contar con proveedores ubicados físicamente cerca, permite a las empresas trabajar conjuntamente con estos, teniendo rápido acceso a la información, a nuevas ideas y percepciones así como también pudiendo influir en el ensayo de los desarrollos por parte de los proveedores. Si además, estos proveedores son competitivos internacionalmente, las empresas podrán contar con insumos que les permitan desarrollar productos o servicios que más se adapten a las necesidades de sus clientes.

Lo antedicho no significa que una nación deba contar con una ventaja nacional en cada uno de los sectores proveedores para alcanzar una ventaja competitiva en un sector, pues los insumos que sean de relevancia en la innovación y perfeccionamiento pueden adquirirse en el exterior.

En resumen, Porter destaca tres ventajas de trabajar con proveedores residentes en el país: facilidad en el acceso a los insumos más rentables en relación a su costo; coordinación que permite enlazar las cadenas de valor de empresa y proveedor; y proceso de innovación y perfeccionamiento.

Por otra parte, en lo que refiere a sectores conexos, Porter los define como aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos complementarios.

Contar con sectores conexos con presencia internacional, facilita el mayor flujo de información e intercambios técnicos que contribuyen a lograr la innovación y el perfeccionamiento así como también la detección de nuevas oportunidades en el sector.

La presencia de muchos sectores conexos en los que la nación tenga ventaja competitiva es probable que derive en el éxito de la nación.

La relación con los sectores complementarios se da en que el éxito internacional de un sector crea demanda para otros productos o servicios.

5.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El último determinante de la ventaja competitiva de una nación en un sector lo constituye el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

En lo que respecta a la estrategia y estructura de las empresas domésticas, la competitividad en un sector deriva de la convergencia de los modos de dirección y organización que prevalecen en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva presentes. Los distintos métodos de dirección y organización crean ventajas y desventajas cuando se compite en diferentes tipos de sectores. Algunas relaciones como las que se dan entre trabajadores y dirección resultan decisivas cuando se trata de innovar y mejorar.

Para alcanzar una ventaja competitiva en un sector, es fundamental que los empleados y directivos de las empresas domésticas estén fuertemente comprometidos y motivados para lograrlo. A su vez, es de gran importancia que un sector adquiera carácter de prioridad nacional o de prestigio, dado que las personas profesionalmente capacitadas y calificadas se verán atraídas a trabajar en esas empresas aportando un esfuerzo invaluable para lograr el éxito.

Al referirse a la rivalidad doméstica, Porter señala que ésta es favorable para crear presión en las empresas e incentivarlas a que innoven, reduzcan costos, mejoren la calidad y el

servicio. El proceso de rivalidad doméstica crea ventajas para todo el sector, más allá de las empresas en particular.

Cuanta más rivalidad local haya, más conveniente resulta para la creación de la ventaja competitiva en el sector, pues ejerce presión para que las empresas se expandan hacia el extranjero, generando así economías de escala para mejorar la eficacia y rentabilidad.

5.1.5 El papel de la Casualidad

La Casualidad es considerada por Porter como una de las variables capaces de alterar las condiciones en los determinantes de una ventaja competitiva. El autor define a los eventos casuales como aquellos incidentes que no tienen que ver con las circunstancias de una nación y sobre los que ni las empresas ni el gobierno pueden ejercer control.

Estos eventos pueden llegar a anular ventajas conseguidas por empresas consolidadas así como también crear nuevas oportunidades para empresas nuevas y menos consolidadas. Aquella nación que tenga un “diamante” más favorable que las demás naciones tendrá más probabilidades de convertir los eventos casuales en una ventaja competitiva.

5.1.6 El papel del Gobierno

El Gobierno puede incidir positiva o negativamente en la consecución de una ventaja competitiva, pero nunca podrá ser la política gubernamental la única fuente de ventaja competitiva, pues derivaría en fracaso. Los gobiernos sólo pueden influir en la ventaja competitiva nacional, no controlarla.

El Gobierno debe propiciar un ambiente en el que las empresas nacionales sean impulsadas a mejorar sus ventajas competitivas e ingresar en nuevos sectores en los que puedan ser más productivas.

También debe el Gobierno proporcionar un soporte a las empresas en cuanto a la reducción de costos de ciertos factores (a través de subvenciones, política en mercados de capital, normativa, etc.) o un tipo de cambio que favorezca la competencia a nivel internacional de las empresas.

5.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

La estrategia competitiva es la unidad básica de análisis para estudiar la competencia de un sector y debe conformarse a partir de un real entendimiento de la estructura del mismo y de los cambios que pueden presentarse en él.

Porter define tres estrategias competitivas genéricas que pueden llevarse adelante para conseguir el éxito en un sector: liderazgo general en costos; diferenciación; y enfoque o alta segmentación.

5.2.1 Liderazgo general en costos

El objetivo central de esta estrategia consiste en ofrecer un producto o servicio de bajo costo en relación a los competidores, lo que requiere de una construcción agresiva de instalaciones que permitan producir grandes cantidades de la forma más eficiente. También es necesario contar con vasta experiencia en el sector, minimización de costos y gastos indirectos, fuerza de ventas y publicidad, entre otros.

La implantación de esta estrategia probablemente requiera de grandes inversiones de capital, precios agresivos y pérdidas iniciales para alcanzar un lugar en el mercado. Pero una vez que se alcanzó una posición en el mercado, esta estrategia permite obtener grandes utilidades que pueden ser reinvertidas en equipos y tecnología y de este modo mantener el liderazgo en costos.

5.2.2 Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer un producto o servicio que sea percibido como único en el mercado. Los medios para lograrlo pueden ser tanto a través del diseño o imagen de la marca como en tecnología, servicio al cliente o cadenas de distribución, entre otras.

La principal ventaja de esta estrategia radica en que proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, dado que genera una fuerte lealtad de los clientes hacia la empresa y por ende, son menos sensibles al precio.

5.2.3 Enfoque o alta segmentación

Al optar por la estrategia de enfoque como estrategia principal, las empresas se enfocan en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico. La premisa subyacente en la estrategia es que la empresa puede atender a su estrecho objetivo más eficientemente que sus competidores.

La aplicación de esta estrategia deriva ya sea en la diferenciación, por satisfacer mejor las necesidades de su objetivo, o en costos inferiores, o en ambas.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DE LA REALIDAD A LA LUZ DE LA TEORÍA

6 ANÁLISIS DE LA REALIDAD A LA LUZ DE LA TEORÍA

En este capítulo procederemos a analizar la realidad del sector lácteo y de los quesos en particular relacionándolo a la teoría que plantea Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

6.1 DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA NACIÓN

SEGÚN MICHAEL PORTER

Según la teoría de los determinantes de Porter, cuatro son los factores que inciden en la ventaja competitiva nacional de un país, estos son: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores afines y de apoyo; y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. A su vez existen dos variables que pueden influir positiva o negativamente en la competencia nacional, estas variables son: el papel de la Casualidad y el papel del Gobierno.

6.1.1 Condiciones de los factores

Como fuera mencionado en el Capítulo 5, según la nueva teoría de Porter, los factores determinantes que derivan en la ventaja competitiva de una nación no son los heredados, sino los creados por la nación. Los heredados son aquellos que ya vienen dados en el país, es decir, que no pueden ser modificados sino que son tomados como están, ejemplo de estos son los recursos naturales, el clima, la ubicación y la mano de obra semi-especializada. Pero en su teoría, Porter distingue otros factores que son considerados fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva de la nación, que son la mano de obra especializada y la alta tecnología.

A continuación analizaremos cada uno de los factores de producción que según el Diamante de Porter son fundamentales para el logro de la ventaja competitiva de una nación.

En lo que refiere a los **Recursos Humanos**, observamos que Uruguay en términos generales cuenta con recursos humanos suficientemente capacitados, esto se debe principalmente a que la historia uruguaya es muy rica en este aspecto.

La producción de quesos data de 1861 con la llegada de los suizos y alemanes y con la creación de la Escuela Superior de Lechería en 1930 (instituto que depende de la Universidad del Trabajo del Uruguay) permitiendo que muchos jóvenes pudieran capacitarse en este sentido. Es de destacar que a nivel terciario también se dictan cursos y talleres en las facultades de Veterinaria, Agronomía e Ingeniería de los Alimentos de la Universidad de la República.

Hoy en día existe una preocupación principalmente en el norte del país donde existe un desinterés de las nuevas generaciones en entrar al sector, dados los bajos niveles de rentabilidad. A modo de ejemplo, en el departamento de Artigas existen productores del sector que manejan en promedio de 10 a 15 vacas cada uno con un promedio diario de 8 o 9 litros por vaca. Esto deja aproximadamente en manos de los productores \$ 6.000 netos mensuales, cifra que no le da a un productor para mantenerse²¹. A su vez, estos productores oscilan los 50 años, existiendo un escaso incentivo hacia los jóvenes para ingresar al sector.

Confirmando el punto anterior, profesionales del sector sostienen que las nuevas generaciones no están motivadas por trabajar en el campo y esto se debe fundamentalmente

²¹ Fuente: www.todoelcampo.com.uy – “No es viable producir leche en el norte”

a que las actividades agropecuarias no son subsidiadas en nuestro país al mismo nivel que la Unión Europea y Nueva Zelanda.

En los tambos no se pueden pagar sueldos altos ya que la ganancia es mínima, y el productor debe realizar un análisis muy exhaustivo de costo – beneficio ya que se necesita de la inversión de grandes tecnologías. Se invierte demasiado pero la rentabilidad no es significativa si se la compara con el trabajo que se requiere en el tambo. Si comparamos dicha situación con otros negocios establecidos en la ciudad, la inversión es menor, la comodidad es mayor y existe más rentabilidad en los últimos. Sin embargo, según Porter, constituye una ventaja competitiva contar con mano de obra de bajo costo.

Adicionalmente, existe preocupación con respecto a una creciente sindicalización y conflictos en el sector, a pesar de que no exista desempleo en el mercado lácteo. El sindicato que tiene mayor peso en el país es el de CONAPROLE que abarca el 60% del total de afiliados a la Federación de Trabajadores de la Industria Láctea (FTIL). Hasta el año 2005 todos se limitaban a lo que dictara el sindicato de la Cooperativa. A partir de ese año, varios sindicatos volvieron a nutrirse de participación y acción sindical.

La mano de obra con alta calificación es necesaria en todas las fases del proceso productivo, por lo que se necesita contar con una capacitación constante para adaptarse a las nuevas tecnologías.

En lo que refiere al párrafo anterior, la realidad actual refleja que se están llevando a cabo inversiones tecnológicas muy importantes pero que requieren de personal altamente capacitado. En el libro Cadenas de valor (I) del 2008, elaborado por el Gabinete Productivo, se establecen ciertas potencialidades del sector y más precisamente en la fase

primaria se destaca la disponibilidad de tecnología con la que cuenta nuestro país que le permite incrementar la productividad por hectárea, manteniendo los costos unitarios de producción relativamente bajos. Por otra parte, en la fase industrial, se establece también que una de las potencialidades del sector se encuentra en el acceso a escalas y tecnologías para el mercado de productos básicos. En estos puntos observamos que Uruguay se encuentra bien conceptualizado desde el punto de vista de la tecnificación en el sector, pero dicha mejora tiene que estar acompañada por un buen manejo del operador que debe estar constantemente acompañando los cambios que se producen en la tecnología.

Según el caso de estudio “Uruguay: Cambia el comercio, la producción y el trabajo: ¿Cambian las relaciones de género? El caso del sector lácteo” de los autores P. Azar, A. Espino y S. Salvador, con la incorporación de las nuevas tecnologías se ha dado la oportunidad del ingreso de mujeres al mercado, ya que la tecnificación de los procesos contribuyó a abrir nuevas oportunidades para el género femenino y a su vez se redujeron los trabajos físicos. En este caso de estudio se destaca también una entrevista realizada a un trabajador de CONAPROLE donde se detalla que la capacitación en la empresa no está sistematizada sino que existen mecanismos informales de capacitación.

Según datos del último censo agropecuario (año 2009), el sector lácteo ocupa unas 24.000 personas, estimándose unos 18,8 trabajadores cada 1.000 hectáreas. Del total de trabajadores, un 50% lo constituían los productores y su familia y la otra mitad, personal remunerado. En la actualidad, año 2012, la cantidad de trabajadores se ha visto disminuida por la reducción en la cantidad de tambos en el país, pero paralelamente existe un aumento

en la productividad de la mano de obra debido al manejo más racional de los tambos²² y las nuevas tecnologías.

Desde el punto de vista del Técnico en Lechería Sergio Borbonet, Uruguay cuenta con personal altamente calificado ya que la UDELAR y la UTU crean jóvenes prontos para trabajar, pero depende de cada uno de ellos y de la experiencia adquirida, el nivel de especialización alcanzado.

Considerando a los empresarios como recursos humanos, nos encontramos ante un panorama de emprendedores dinámicos y con iniciativa. Esta afirmación se ve respaldada por el papel preponderante que tuvieron los empresarios a la hora de la creación de CONAPROLE, por ejemplo, dado que surge como resultado de la asociación de productores. El hecho de que la producción lechera nació como economía familiar en las épocas de inmigración europea refuerza el concepto de empresarios dinámicos, debido a que se sostiene la tradición de generación en generación hasta nuestros días.

En lo que refiere a los **Recursos Físicos**, Uruguay se destaca en este aspecto, es visto desde el resto del mundo como un país atractivo para llevar a cabo inversiones y más precisamente el sector lácteo representa uno de los sectores económicos más importantes del país.

Uruguay cuenta con un clima templado con lluvias promedio de 1.200 mm distribuidas a lo largo del año. Desde este punto de vista persisten dos problemas, por un lado las épocas de sequías y por otro, los períodos de altas precipitaciones que afectan los pastoreos. Si comparamos la situación de nuestro país con Brasil, observamos una ventaja competitiva en

²² Datos obtenidos de Informe de Uruguay XXI: Sector Lácteo. Oportunidades de inversión en Uruguay (Julio 2012).

lo que refiere al clima, ya que Brasil cuenta con temperaturas muy altas en algunas regiones del país lo que hace imposible llevar a cabo la producción de leche en esas zonas. Sin embargo, si comparamos nuestro clima con el de Nueva Zelanda, estamos en desventaja ya que en ese país cuentan con lluvias constantes de aproximadamente 10 mm por día, lo que permite brindarle una alimentación saludable al ganado durante todo el año.

Actualmente, la superficie utilizada en el sector lácteo viene en decrecimiento (al año 2010 se registra una disminución del 27% con respecto a la superficie ocupada en 1990), aunque si bien esta viene en caída, la productividad va en aumento, debido a que con las nuevas estrategias de producción, cambios en las pasturas, en los suplementos alimenticios, en la sanidad de los animales, mejoramiento del rodeo y las nuevas tecnologías, generan que la cantidad de leche diaria brindada por una vaca sea mayor que hace unos años.

Uno de los problemas que persiste con las tierras trabajadas en el sector lácteo, es que aproximadamente la mitad de la superficie utilizada no está en propiedad de los productores lo que genera un grado de inseguridad y subinversión para los mismos. Esto se verifica a través del aumento de los contratos de arrendamiento, los cuales se duplicaron en los últimos diez años. La tierra es un recurso finito y existe una lucha constante con el sector agrícola por la misma. A esto se le suma el constante aumento del precio de la tierra, el cual registró un crecimiento del 21% anual promedio en la última década. De todos modos, ésta sigue siendo considerablemente más barata que otros países de la región y que el resto de las potencias del sector.

Uruguay se caracteriza por ser un país agropecuario con tierras e hidrografía adecuadas para producir buenos suplementos para el ganado lechero y esto implica que se vean reducidos los costos de producción generando mayor competitividad internacional.

Adyacentemente, nuestro país cuenta con la ventaja de que no existen catástrofes naturales que puedan perjudicar a las superficies.

La producción láctea uruguaya cuenta con larga experiencia tanto en el sector primario como en el sector industrial. El primero ha estado evolucionando en los últimos años en lo que refiere a las nuevas estrategias de producción como se menciona en los párrafos anteriores, que implicaron un incremento considerable de la productividad del sector.

El sector industrial por su parte, ha expandido constantemente su capacidad instalada acompañando el crecimiento del sector primario, incrementando al mismo tiempo su producción y exportaciones.

En los últimos años, se ha comenzado a implementar una nueva forma de producción a través de tambos estabulados que buscan lograr la mayor productividad posible en cada vaca. Consiste en un galpón que cuenta con establos y comederos, donde se alimenta a los animales con granos estando estos sin contacto con la tierra, lo que permite estandarizar los procesos de producción y aumentar la eficiencia. Según la entrevista realizada al Cr. Diego Vázquez (consultor de la industria láctea), el objetivo es lograr que cada vaca duplique su productividad, es decir, si antes una vaca daba 18 litros de leche diarios, pase bajo esta modalidad, a dar un promedio de 35 o 36 litros al día. Esta estrategia sólo puede ser adoptada por empresas de gran porte que cuenten con la capacidad suficiente para llevar a cabo este tipo de inversiones. En Uruguay se destacan El Talar y Estancias del Lago, siendo

ambas inversiones extranjeras que aún se encuentran en proceso de instalación, por lo que, por el momento no existen evidencias de los altos niveles de productividad esperados en nuestro país. Este tipo de empresas trabaja con la modalidad de “ciclo completo”, ya que se arranca desde la propia plantación de la semilla para generar los cultivos que alimentan a las vacas, logrando de esta forma que se genere leche de buena calidad.

En el establecimiento, el ganado se encuentra menos “estresado” por lo que la leche producida contiene mayor cantidad de proteína y de grasa brindándole una mayor calidad a la misma. A su vez, el ganado se encuentra más cerca del veterinario y cuenta con ciertas comodidades, cuestión que no sucede con tanta facilidad si el ganado está a campo abierto.

Los ***Recursos del Conocimiento*** se han vuelto cada vez más importantes en el sector lácteo por la continua modernización de la maquinaria necesaria para llevar a cabo la producción de leche y quesos. Como se mencionó anteriormente, nuestro país se destaca desde este punto de vista, debido a que cuenta con una vasta tradición en la producción quesera, lo que ha permitido transferir el conocimiento de generación en generación. De todos modos, las técnicas productivas aplicadas actualmente requieren una continua capacitación para manejar nuevas tecnologías lo que implica que a medida que se van incorporando nuevos avances, paralelamente se deba capacitar al personal para que pueda operarlos de manera eficiente. Actualmente, se trabaja con máquinas de ordeño y tanques de frío, los cuales son esenciales para la producción de leche a gran escala. En relación a este punto, el Gerente de Comercio Exterior de CONAPROLE, Cr. Nelson Laurino, menciona que CONAPROLE establece ciertas exigencias a los productores como la de contar con tanques de frío y debido a que pequeños productores no podían acceder a ellas, se los financió para que pudieran adquirir dicha tecnología. CONAPROLE tiene la ventaja como cooperativa de

poder adquirir tecnologías, tractores e insumos para los productores ya que cuenta con un mayor poder de negociación y con economías de escala, siendo estos beneficios trasladados a los productores en la fase primaria.

Adicionalmente, cuenta con profesionales (veterinarios, ingenieros agrónomos, etc.) que asesoran a los productores para producir leche de alta calidad con el objetivo de que la leche producida en la fase primaria tenga las mejores cualidades.

El INALE, LATU e INIA han implementado un Observatorio Tecnológico en lácteos donde se tienen en cuenta los avances tecnológicos logrados en el mundo. Los que no aporten un valor significativo son descartados, mientras que los que puedan ser de utilidad al sector son considerados y publicados en la Web. Esto permite a la cadena láctea disponer de información en tiempo oportuno de los distintos avances en tecnología. Pero esos avances deben estar acompañados de mano de obra altamente calificada, que cuente con el conocimiento adecuado y este es uno de los factores en los que Uruguay debe poner énfasis, ya que si bien cuenta con personal capacitado es necesaria la actualización permanente para adaptarse a las nuevas tecnologías que progresan a mayor velocidad que los conocimientos técnicos de los trabajadores.

Dentro de los objetivos del LATU se consideran los siguientes:

- ✓ Impulsar el desarrollo y la mejora de la competitividad de la industria y productores artesanales del país.
- ✓ Promover la calidad de los productos, incorporación de nuevas tecnologías y optimización de las existentes, así como el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Generar, difundir y transferir los conocimientos al sector lácteo.

- ✓ Promover las interacciones de los distintos actores de la cadena láctea para realizar proyectos de investigación, innovación y desarrollo del sector.

En estos puntos se observa que en el Uruguay se está intentando promover los avances tecnológicos así como la creación de nuevos productos, pero para ello se requiere de investigación y conocimiento.

Otro aspecto a destacar es la presencia en nuestro país de competencias a nivel de razas vacunas en las que las distintas Cabañas trabajan para desarrollar innovaciones genéticas que logren alcanzar mayores niveles de productividad. El mejoramiento genético ha sido visto por los emprendedores lácteos como la vía de lograr mejores rendimientos en su producción. El 90% del rodeo uruguayo se trabaja con inseminación artificial usando semen importado de los mejores toros del mundo (principalmente americanos y canadienses). Lo que se busca básicamente es mejorar la producción de proteína en la leche, así como atender otros posibles problemas como deficiencias en las ubres, por ejemplo. La raza lechera por excelencia es la Holando ya que es la que da más litros de leche y es sobre ella la que se basan los mayores esfuerzos de mejoramiento genético. Es de destacar también que las razas Normando y Jersey producen leche con mayores niveles de sólidos, pero aún así no es frecuente el cruzamiento de razas ya que se busca no perder la consanguinidad de familias utilizadas lo que crea una excelencia valorada a nivel internacional en el pedigree del animal.

Esta evolución genética combinada con el clima bien diferenciado de nuestro país que va desde temperaturas bajo cero hasta cercanas a los cuarenta grados, hacen que se críe ganado fácilmente adaptable al clima de otros países. Es por esto que el sector lácteo ha tenido una

alternativa a su negocio tradicional que es la de la exportación de ganado en pie apuntado por un status sanitario que ofrece seguridad a sus compradores. Uruguay constituye hoy en día uno de los mayores exportadores de ganado en pie junto con Australia y Nueva Zelanda abasteciendo mercados que demandan fuertemente nuestros vacunos como el de China, Turquía, Brasil, entre otros. El presidente de la Sociedad de Criadores de Holando del Uruguay (SCHU), Fernando Raggio, destacó la importancia de la exportación de genética Holando remarcando: “el país no está exportando terneras Holando en pie, sino que está vendiendo genética Holando. Es a eso a lo que tenemos que apuntar, con pocas vacas tenemos que buscar producir mucha leche, pero el excedente de producción valorizó el ganado y la exportación permite que el productor pueda tener un desahogo”.

Otro de los factores de producción que refiere el “diamante” son los *Recursos de Capital (financiamiento)* que en el caso del sector lácteo existen ciertos puntos que no se deben dejar de lado. Las empresas del sector deben contar con dinero suficiente para financiar la estructura de producción, distribución y almacenamiento. El sector cuenta con la particularidad de que debe procesar toda la materia prima que diariamente se le remite, pues, de lo contrario, al estancar la producción, se “secaría” a las vacas, siendo difícil volver a los índices de productividad que se habían logrado anteriormente.

A su vez, las empresas trabajan muchas veces con mercados complejos que provocan demoras en el otorgamiento de licencias para la exportación, como es el caso de Venezuela, uno de los principales importadores de los productos lácteos uruguayos y principal destino actual de quesos.

En cuanto al financiamiento del sector, también existe un contrato firmado entre el INALE y la empresa consultora Deloitte buscando estudiar las distintas formas de financiamiento para el sector y considerar la opinión de los productores con respecto a las distintas modalidades planteadas.

El propósito del estudio es analizar formas de financiamiento para la lechería para definir instrumentos adaptados a la cadena láctea²³.

Adicionalmente, el Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera creado el 2 de noviembre de 2002 tuvo el objetivo de financiar a aquellas empresas que se encontraban en situación de quiebra luego de las crisis de 1999 en Brasil y las posteriores crisis en Argentina y Uruguay. Este fondo creado por el MGAP se financiaba mediante la retención del equivalente a \$ 0,85 por litro de consumo de leche fluida y buscó principalmente financiar la actividad lechera de los productores así como también cancelar las deudas de estos con el BROU.

Una vez que se implementó este fondo y dado que se obtuvieron resultados positivos, se creó en el 2007 un segundo fondo de financiamiento (Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera) buscando no sólo atender a los problemas de endeudamiento sino también incentivar las inversiones en los establecimientos lecheros.

En el sector lácteo uruguayo encontramos una estructura liderada por CONAPROLE, que corresponde a una empresa de capitales 100% nacionales, para la que el Gobierno colaboró actuando como articulador de los distintos productores de modo de obtener un producto homogéneo y lograr ser competitivo a nivel internacional.

²³ Fuente: www.inale.org

Para los productores que remiten a CONAPROLE existe una forma de financiamiento que consiste en la compra de insumos a Productores de Leche S.A. (PROLESA) a precios inferiores a los que pueden acceder por sus propios medios. Además, provee financiación en caso de ser requerida por los productores y posteriormente, CONAPROLE descuenta las cuotas de sus liquidaciones mensuales. Esto permite financiar las compras de insumos con la propia producción ya que se prolonga el pago en varios meses.

También existe otra empresa, PROLECO, una cooperativa de ahorro y crédito, que otorga financiamiento a los productores de CONAPROLE para la compra de ganado y maquinarias, entre otros.

En función de la crisis por la sequía que venía atravesando el país, el 16 de diciembre del año 2008 se crea un programa de emergencia para asistir al sector lechero a través de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) buscando asistir a los productores (principalmente a los pequeños) cuya remisión de leche diaria fuera menor a los 1.000 litros. Fue un programa de emergencia con carácter forrajero ya que las tierras no aportaban buenos suplementos por las fuertes sequías.

Los créditos se dieron a través de la industria a la cual se remitía hasta dicho momento, siendo el monto máximo de U\$S 5.014. Del total del monto, un 70% debía destinarse a la compra de suplementos alimenticios, quedando un máximo de 30% para otras necesidades del productor en relación a la industria. El período de gracia del crédito otorgado abarcaba hasta el mes de setiembre del siguiente año, en el que el productor cobraría la remisión correspondiente.

Para el cálculo del financiamiento a otorgar, se tomó la remisión del período 1° de julio de 2007 al 30 de junio de 2008. Se asignó un total de U\$S 13.500.000.

Posteriormente, en el año 2009, nuevamente por intermedio de la CND, se llevó a cabo otro financiamiento en el sector lechero. En este caso se intentó abarcar dos grandes problemas, por un lado el endeudamiento interno existente en el sector lácteo y por otro resolver el presupuesto de siembra de los alimentos de bajo costo (forrajero).

La nueva línea de crédito abarcó al 88% del total de los productores destinándose únicamente a aquellos que produjeran como máximo 2.500 litros de leche diarios, otorgándoles un mínimo de U\$S 1.000 y un máximo de U\$S 17.000, contando con dos años de gracia y tres años de amortización. El crédito fue por un total de U\$S 19.500.000, destinándose un 40% a pagar deudas contraídas por el productor dentro de la cadena láctea (gremio, cooperativas, proveedores), y el restante 60% libre de disponibilidad. El total se distribuyó en proporción a la cantidad de litros de leche remitida por productor a planta a junio de ese año. Para aquellos productores que superaran los 2.500 litros de remisión diarios se aplicaron otro tipo de créditos establecidos por la CND con la condición de que no hubieran establecido previamente otro préstamo con el BROU.

Por otro lado, es de destacar que existen incentivos a la exportación como el Financiamiento de las Exportaciones regulado por el BCU en la Recopilación de Normas de Operaciones según el cual se permite a los exportadores pre-financiar o post-financiar determinadas exportaciones de bienes.

Paralelamente, las empresas exportadoras uruguayas tienen la posibilidad de trabajar con cartas de crédito a la exportación, donde el BROU toma un rol fundamental, además de otorgar financiamiento a los productores.

En lo que refiere a la **Infraestructura**, de acuerdo al texto “Uruguay Comercio y Logística: Una oportunidad”, se establece que nuestro país durante los últimos años ha pasado a ser un centro de distribución de peso en el Cono Sur, este desarrollo dado en nuestro país está asociado con que, si bien América Latina no es considerada como una de las principales rutas de comercio del mundo, en los últimos años se ha incrementado el volumen de comercialización en la región, creándose de esta forma ciertos puntos estratégicos, siendo uno de estos, Uruguay.

A su vez, según datos proporcionados por Uruguay XXI, en la sección Uruguay – País confiable – Logística, infraestructura y comunicaciones, somos el segundo país de América del Sur en materia de desarrollo de infraestructura, de acuerdo a “The Global Competitiveness Report 2010 – 2011, World Economic Forum”.

En el mismo texto antes citado, “Uruguay Comercio y Logística: Una Oportunidad” se menciona que existen ciertos factores que hacen que Uruguay sea considerado como un atractivo desde el punto de vista logístico, entre los que se destacan:

- ❖ La ubicación central en el suroeste del mercado sudamericano.
- ❖ La condición de Zona de Libre Comercio.
- ❖ Los bajos costos portuarios con respecto a Buenos Aires y mayor competitividad en cuanto a los tiempos de tránsito, lo que le permite ser el principal puerto de la cuenca del Río de la Plata.

- ❖ La vinculación de los ríos con la zona central y suroriental de América del Sur, brindando conexión con el interior de Argentina y Uruguay por un lado; con dos países que no tienen salida al mar como Bolivia y Paraguay por otro; y con el suroccidental de Brasil.

La infraestructura de un país se mide a través de dos conceptos. Por un lado la infraestructura física y por otro la infraestructura institucional. La primera refiere a la calidad de las carreteras, aeropuertos, puertos, ferrocarriles entre otros, mientras que el segundo criterio se relaciona con las reformas regulatorias, eficiencia de las aduanas, etc.

El siguiente cuadro refleja la situación de Uruguay frente a los demás países de América Latina, siendo 1 el indicador óptimo:

Indicadores físicos				Indicadores institucionales			
País	Infraestructura física	País	TCI	País	Comercio transfronterizo	País	Entorno para los negocios
Chile	0,65	Chile	0,76	Panamá	0,94	Chile	0,66
Panamá	0,61	Brasil	0,65	México	0,79	Uruguay	0,62
Jamaica	0,52	Jamaica	0,61	Colombia	0,74	Costa Rica	0,45
El Salvador	0,52	Guatemala	0,59	Jamaica	0,73	El Salvador	0,39
Honduras	0,44	Panamá	0,58	Nicaragua	0,72	Guatemala	0,34
México	0,42	México	0,51	Chile	0,71	Perú	0,32
Guatemala	0,40	El Salvador	0,49	Brasil	0,70	Colombia	0,31
Uruguay	0,39	Uruguay	0,48	El Salvador	0,68	México	0,31
Colombia	0,32	Costa Rica	0,48	Argentina	0,68	Panamá	0,30
Ecuador	0,30	Venezuela	0,46	Costa Rica	0,66	Honduras	0,29
Argentina	0,30	Perú	0,46	Bolivia	0,66	Jamaica	0,28
Brasil	0,27	Colombia	0,43	Perú	0,64	Brasil	0,26
Venezuela	0,26	Argentina	0,41	Honduras	0,62	Nicaragua	0,21
Guyana	0,26	Honduras	0,40	Ecuador	0,62	Bolivia	0,18
Costa Rica	0,26	Ecuador	0,27	Guyana	0,59	Guyana	0,18
Perú	0,25	Nicaragua	0,26	Guatemala	0,56	Argentina	0,14
Nicaragua	0,25	Guyana	0,23	Uruguay	0,55	Ecuador	0,11
Paraguay	0,14	Bolivia	0,22	Paraguay	0,48	Paraguay	0,10
Bolivia	0,14	Paraguay	0,16	Venezuela	0,35	Venezuela	0,06

Fuente: Uruguay Comercio y Logística: Una oportunidad

Explicación de los conceptos establecidos en el cuadro:

Infraestructura física: mide el nivel de desarrollo y la calidad de los puertos, aeropuertos, carreteras e infraestructura ferroviaria.

Tecnología de la información y las comunicaciones: mide el grado en que una economía utiliza TI y las comunicaciones para mejorar la eficiencia de la actividad económica.

Comercio transfronterizo: mide la eficiencia de las exportaciones y las importaciones de cada país.

Entorno para los negocios: mide la transparencia y reglamentación que implica que las economías sean más propicias para hacer negocios.

En el cuadro se puede observar que Uruguay es el segundo país de América del Sur con mejor infraestructura física, en lo que refiere a carreteras, puertos, aeropuertos entre otros.

En cuanto a las TIC se puede decir también que Uruguay se destaca en este punto ya que cuenta con buenos avances en lo que respecta a comunicaciones y demás, necesarias para toda actividad económica.

En lo que refiere al comercio transfronterizo (la eficiencia aduanera y reglamentación de la economía) Uruguay ya pasa a estar en los últimos lugares si consideramos los países sudamericanos, ya que se encuentra únicamente por encima de Paraguay y Venezuela lo que demuestra que en este segundo punto Uruguay tiene un camino por transitar.

Por último, con respecto al punto de la transparencia y reglamentación para la realización de negocios, nos encontramos con un Uruguay desarrollado dentro de América Latina, ya que se encuentra en el segundo lugar, solamente detrás de Chile.

Con respecto a la *infraestructura de carreteras y servicios de transporte* Uruguay cuenta con una extensa red de carreteras pavimentadas. Las principales rutas con las que cuenta nuestro país son la ruta 1 (Montevideo – Colonia), Ruta 3 (Montevideo – Bella Unión), Ruta 5 (Montevideo – Rivera), Ruta 8 (Minas – Treinta y Tres - Melo) y Ruta 9 (conecta la costa atlántica uruguaya), generando de esta forma, según datos del 2007, una red vial de 16.398 km.

En este aspecto, el sector recibió un fuerte apoyo de DI.PRO.DE (Dirección de Proyectos de Desarrollo), sección que depende de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, con el desarrollo de programas para aumentar la eficiencia productiva de los establecimientos lecheros a través del financiamiento proporcionado por el BID. Los subprogramas comprendieron obras de electrificación y reparación de caminos vecinales y se llevaron a cabo en las dos grandes cuencas lecheras.

Entre 1988 y 1997 se reconstruyeron 1.750 km de caminos en Canelones, Colonia, Florida y San José apoyando tanto a productores queseros como agropecuarios en general. El proyecto otorgó a las Intendencias Municipales de las cuencas, la maquinaria vial y los recursos financieros para ejecutar los trabajos.

En 1996 comenzó un plan de obras múltiples de rehabilitación y mantenimiento de caminos vecinales que se extendió hasta el año 2001. El objetivo del plan fue reducir los costos de transporte, asegurar el tránsito regular y el flujo más eficiente de la producción lechera y otras actividades agropecuarias hacia las plantas procesadoras y/o centros de comercialización así como de insumos agropecuarios hacia los predios. Estas obras se

llevaron a cabo en los departamentos de Salto, Paysandú, Río Negro, Soriano, Durazno y Flores.²⁴

A nivel interno, Uruguay presenta una ventaja por ser un país pequeño, lo que hace que comparado a Argentina y Brasil, las empresas industriales recorran menores distancias a la hora de recolectar la leche de los establecimientos productores.

Según datos obtenidos de Uruguay XXI, nuestro país es el segundo de América Latina en cuanto a la calidad de carreteras.

En lo que respecta al *transporte ferroviario*, Uruguay cuenta con una red de 3.073 kms siendo la mayor parte de la misma de una vía única, dicha red se encuentra conectada con los países vecinos y transporta aproximadamente 1.300 toneladas de productos anuales. La Administración de Ferrocarriles del Estado estima que se tengan que rehabilitar un total de 700 kms, lo que demuestra la debilidad de nuestro país desde el punto de vista del transporte ferroviario.

Desde el punto de vista *marítimo*, Uruguay es un país destacado. Esto se observa ya que el puerto uruguayo es uno de los puntos estratégicos de la región, además cuenta con los Ríos Paraná, Río de la Plata y Río Uruguay desembocando todos en el Océano Atlántico. El puerto profundo hace que Uruguay sea uno de los puntos principales del Cono Sur.

Según la entrevista realizada a Nelson Laurino, el puerto uruguayo es bueno, se destaca en la región, pero hay un punto negativo que es el de las tarifas, ya que son muy altas y a veces los precios de exportación se ven afectados.

²⁴ www.dipode.opp.gub.uy

En cuanto a la *vía aérea*, observamos que Uruguay cuenta con un aeropuerto modernizado, siendo uno de los mejores de América del Sur y se encuentra capacitado para realizar transporte internacional de carga pero es muy poca la comercialización que se lleva a cabo a través de este medio.

Tomando en cuenta los diferentes medios de transporte, observamos que la clave de Uruguay para ser uno de los centros logísticos de la región es el transporte marítimo, su ubicación y sus aguas profundas le permite a Uruguay ser uno de los países con mayor movimiento teniendo en cuenta esta vía, y además cuatro quintas partes del total del comercio del país pasan por el puerto de Montevideo²⁵. En lo que refiere al transporte por carretera nos encontramos con un Uruguay que cuenta con carreteras pavimentadas que le permiten la comercialización de forma fluida y en el caso del sector lácteo, es una ventaja para la recolección, distribución y exportación de su producción.

Los ferrocarriles, como mencionamos anteriormente, no pueden ser considerados como una fortaleza en Uruguay ya que su aporte es escaso, mientras que la vía aérea no se destaca en nuestro país ya que el volumen de carga representa únicamente un 1% del total según datos del 2007²⁶.

Se adicionan otros puntos positivos que destacan a Uruguay en el continente²⁷:

- ✚ En cuanto al suministro de energía eléctrica, ésta es muy confiable y renovable lo que sitúa a Uruguay en el segundo puesto de América Latina según el informe de

²⁵ Fuente: Uruguay Comercio y Logística: Una Oportunidad.

²⁶ Ídem cita anterior

²⁷ Fuente: www.uruguayxxi.gub.uy

“The Global Competitiveness Report 2010 – 2011”. Siendo ésta fundamental para poder ordeñar, pasa a ser un punto a favor de nuestro país.

- ✚ Nuestro país se destaca en América Latina por la teledensidad en telefonía celular (132 celulares cada 100 habitantes).
- ✚ El suministro de agua funciona de forma ininterrumpida en todo el territorio nacional, cumpliendo con los estándares de la Organización Mundial de la Salud del agua potable.

La energía eléctrica es uno de los principales insumos en la producción láctea, por lo que consideramos una clara ventaja a la hora de analizar los recursos con que cuenta el sector.

En cuanto a las comunicaciones, en los últimos años se ha verificado un notorio avance. A modo de ejemplo, los productores remitentes a CONAPROLE pueden ver los resultados de los análisis de las muestras de leche extraídas en el tambo al instante a través de internet.

Como mencionamos en el Capítulo 4, nuestro país cuenta con incentivos al comercio internacional como ser Admisión Temporal, Toma de Stock, Drawback, Puerto Libre y Zonas Francas. Esto consolida al Uruguay como uno de los pilares fundamentales para que se destaque en el MERCOSUR y en toda la región, estableciéndose como plataforma logística y centro de distribución para las mercaderías en tránsito y otras operaciones de comercio exterior.

6.1.2 Condiciones de la demanda interna

Uno de los factores competitivos planteados por Porter en su libro refiere a las condiciones de la demanda interna. En este punto se analiza la ventaja competitiva que pueden llegar a

lograr las empresas de un país por el hecho de estar inmersos en la nación, dado que cuentan con un conocimiento que las empresas extranjeras no tienen.

Estudiaremos la realidad en el sector lácteo, profundizando en la partida Quesos y Requesón a la luz de las tres características de la demanda interna: estructura segmentada de la demanda, compradores entendidos y exigentes y necesidades precursoras de los compradores.

En primer lugar analizaremos la estructura segmentada de la demanda, que refiere a que una empresa se concentra en el mercado de mayor dimensión en cuanto a la demanda local, y busca a través de esto, lograr una ventaja competitiva hacia el exterior.

La innovación al momento de elaborar nuevos productos es fundamental para el sector industrial ya que cada vez es mayor la competencia entre las distintas empresas que integran el mercado lo que hace que tengan que estar innovando constantemente. Cuanto mayor valor agregado tenga el producto y cuanto más diferenciado sea, más probable será la obtención de ventajas competitivas. Pero ese valor agregado y esa diferenciación necesitan de los conocimientos técnicos y científicos adecuados para buscar el éxito en el mercado.

En lo que refiere al valor agregado, el Ingeniero Agrónomo Manuel Marrero, Presidente del INALE, establece lo siguiente: “Cuando hablamos de valor agregado, creo que no necesariamente estamos hablando de productos exquisitos que son de difícil colocación en los mercados internacionales; cuando hablamos de valor agregado estamos hablando de incorporar el conocimiento de cuáles son las demandas de nuestros compradores de hoy y de nuestros compradores de los mercados a los cuales estamos buscando ingresar. Conocer

con la mayor precisión posible dónde podemos agregar valor para satisfacer a esos mercados y entonces cuál es el conocimiento que a nosotros nos falta, qué tenemos que investigar y por dónde podemos innovar en lo que estamos haciendo”²⁸.

La búsqueda de nuevos mercados se vio impulsada principalmente por la temprana saturación, la cual se mide por un lado, por el tamaño del mercado y por otro, por la potencialidad del producto. En el caso del sector lácteo, la saturación se dio rápidamente, con un producto fuertemente aceptado y consolidado. Es por ello que las empresas buscan diferenciarse brindando productos de distinta calidad tratando de captar a los consumidores.

Si miramos al MERCOSUR como mercado ampliado, nos enfrentamos a una demanda insatisfecha, por lo que Uruguay se encuentra en una posición favorable para cubrir parte de dicha demanda. La temprana saturación del mercado impulsó a que Uruguay se expandiera hacia otros países para colocar sus productos y el MERCOSUR actuó como disparador para consolidar la experiencia exportadora.

La primera experiencia se logró a través del PEC, que permitió un mayor contacto comercial con Brasil, reduciendo aranceles y eliminando barreras para-arancelarias. Por otra parte, las negociaciones entre Argentina y Brasil se iban fortaleciendo progresivamente apuntando a un mercado común, que marginaría económicamente a Uruguay. Es por esto que nuestro país decidió ser parte de esa integración (consolidada en el MERCOSUR)

²⁸ Fuente: www.inale.org – Taller: “Situación y necesidades de I+D+i en la Industria Láctea y la quesería artesanal uruguaya”.

asegurándose el mercado brasileño, fundamental en el sector bajo análisis, permitiéndonos competir en igualdad de condiciones con Argentina.

En el caso de CONPAROLE encontramos que la empresa apunta a abarcar gran parte del mercado con sus productos.

El valor agregado que le imputa CONAPROLE a sus productos le permite competir no solamente con los productos nacionales, sino también con los productos importados desde el extranjero, como en el caso de la Línea Danone y La Serenísima que son adquiridos desde Argentina.

Dado que el sector lácteo uruguayo se encuentra saturado, la decisión final de CONAPROLE es decidir qué hacer con toda la leche con la que cuenta, ya que al ser una cooperativa acepta toda la leche brindada por los productores (siempre y cuando esté en buenas condiciones para ser industrializada), lo que implica que tenga que abarcar otros mercados, principalmente exportando leche en polvo que es el producto de exportación por excelencia (60% del total de exportaciones).

Laurino en este tema explicó que nuestro mercado es un mercado pequeño, con un alto consumo y salvo que aumente notoriamente el ingreso per cápita, no va a aumentar significativamente. A modo de ejemplo, CONAPROLE vende más de 300 productos y aún así sigue innovando, pero por más innovación que exista, la población no consume más leche o más yogures en términos de leche equivalente, sí pudiendo variar la matriz de consumo y con ella la rentabilidad.

En el caso de los quesos, existe un producto sustituto claro que es el queso artesanal, que en Uruguay se lo considera como aquel “queso producido con la propia leche obtenida en el establecimiento” (Sergio Borbonet). A diferencia de la industria donde se trabaja en un 100% con leche pasteurizada, en la quesería artesanal se puede elaborar el queso a través de tres formas: con leche cruda; con leche termizada y por último se puede trabajar con leche pasteurizada al igual que en la industria.

En lo que refiere a los quesos elaborados de la primer forma (con leche cruda), se establece que deben tener no menos de 60 días para poder estar disponibles para la venta (según lo dispone el MGAP), con la excepción de algunos quesos a los que se le realizan análisis microbiológicos que indican que no cuentan microorganismos patógenos (por ejemplo listerias, salmonella o estafilococo). Este es el único caso en el que un quesero artesanal puede vender un queso elaborado con leche cruda sin tener que esperar a los 60 días de maduración. En la realidad de Uruguay, los productores artesanales los venden a la semana de producirlos, existiendo escasos controles al respecto.

La venta de quesos artesanales se lleva a cabo de varias maneras. Se puede realizar en el propio predio, donde el productor expone sus quesos y distribuidores de todo el país se acercan a comprarlos para venderlos en distintos puntos del territorio; una segunda forma de realizar la venta es a través de ferias donde los productores llevan sus quesos y los intermediarios los adquieren para venderlos, ejemplos de estas son las ferias de Tarariras, Cardona y Nueva Helvecia; otra forma de venta es que el propio productor actúe como distribuidor y simplemente visite a los distintos supermercados para ofrecer el producto elaborado propiamente por él.

El segundo punto a considerar dentro de la demanda interna refiere a los compradores entendidos y exigentes, cuanto más exigentes y cuanto más conocimiento tengan los consumidores del mercado interno a la hora de expandirse a los demás mercados -si dichas exigencias se encuentran por encima de las exigencias de los mercados internacionales- esto constituye una ventaja competitiva para la empresa exportadora.

En el caso del sector lácteo tenemos que realizar el análisis separando lo que es leche, yogures y demás por un lado y lo que es quesos por otro.

En lo que refiere a la leche pasteurizada, nos encontramos con una población aceptadora del producto, ya que se trata de un producto básico necesario en el ser humano. Por otra parte, vemos el consumo de yogures, postres, etc., que son bienes seleccionados por el consumidor y que requieren de cierta calidad que el cliente exige ya que está dispuesto a pagar más por un producto que es sustituto de la leche.

En el caso de los quesos, nos encontramos con que la población uruguaya no es exigente sino que es tomadora del producto, es aceptadora. El aspecto más relevante al momento de comprar termina siendo la presentación del producto; por ejemplo si un consumidor compra un queso Colonia, le interesa que tenga el aspecto característico de ese tipo de queso, como ser el de “ojos” esféricos y brillantes, que son características necesarias pero no suficientes a la hora de determinar la calidad. Estudios realizados en Uruguay (en las ciudades de Montevideo, Punta del Este y Colonia) sobre los patrones del consumidor de queso arrojaron como corolario la poca exigencia de estos a la hora de consumir.

En el caso del exterior, los productos uruguayos son destacados y aceptados de buena manera, pues un queso uruguayo tiene, en muchos mercados, implícitamente un sello, una

marca, que lo diferencia del resto. Los demás mercados son exigentes, pero Uruguay se encuentra a la altura de esas exigencias ya que cuenta con condiciones sanitarias muy buenas comparadas con el resto de los países de la región, logrando que se elaboren productos de alta calidad y muchas veces adaptado a las solicitudes del país comprador. A modo de ejemplo, Uruguay exporta mucho el queso Manchego que es un tipo de queso curado, parecido al Colonia, pero liso, escasamente comercializado en Uruguay, que se exporta a Venezuela en función de sus requerimientos.

Los quesos son exportados a mercados de alto poder adquisitivo y para la penetración en los mismos se requiere de poder identificar nichos de mercado de modo de lograr la aceptación del producto.

En cuanto a estos compradores del exterior, también impulsan el avance tecnológico en el sector debido a que exigen determinadas tecnologías con las que tiene que contar un productor o una empresa industrial al momento de producir. En algunos casos, las empresas compradoras incluso realizan auditorías sobre las exportadoras para asegurarse de que se cumplan los estándares establecidos. Por ende, esa exigencia sirve para que el producto tenga aceptación en el mercado externo pero también promueve un mejor producto ofrecido al mercado interno.

La experiencia de Uruguay con Brasil hasta 1999, año en que se desató la crisis brasileña, fue fundamental para que el sector se enfrente a un mercado distinto del local, superando la saturación del mismo y aprendiendo a sortear las dificultades que implicaba la exportación. Una vez que las exportaciones a Brasil decayeron significativamente, tanto Uruguay como Argentina tuvieron que salir a buscar nuevos mercados de modo de colocar sus excedentes

de producción. Si bien habían perdido un cliente importante, los sectores contaban con productos consolidados a nivel internacional y con experiencia exportadora, lo que facilitó enormemente la conquista de nuevos clientes extranjeros.

La tercera característica de las condiciones de la demanda interna que plantea Porter en su libro refiere a las necesidades precursoras de los compradores, que establece que una empresa tendrá una ventaja competitiva si los consumidores del mercado interno plantean sus necesidades de forma anticipada a los compradores de los demás países.

Vinculado a lo mencionado anteriormente acerca de los consumidores uruguayos como aceptadores del producto, se desprende que estos tampoco colaboran con las empresas demostrando sus necesidades de forma anticipada.

No obstante lo anterior, para el caso del producto bajo estudio, la mayoría de las exportaciones son resultado de pedidos a medida por parte de los clientes extranjeros, lo que actúa como un requisito de calidad al que el sector satisface. Amén de esto, es de destacar que los quesos uruguayos llevan con ellos una insignia de calidad derivada de la tradición y condiciones en las que se elaboran los mismos.

6.1.3 Sectores afines y de apoyo

Los sectores de apoyo según Porter, refieren a las instituciones que pueden ayudar a que se cumpla la secuencia de la cadena de valor, o puede comprender también a los productos complementarios.

En cuanto a los proveedores, Porter establece que si son competitivos internacionalmente, si se tiene un acceso eficaz, rápido y eficiente a los insumos, esto puede significar una

ventaja competitiva para las empresas de una nación ya que podrán elaborar productos adaptados a las necesidades de los clientes permitiéndoles trabajar en forma conjunta con los proveedores. Estos pueden generar cambios en las empresas del sector, tanto a nivel primario como industrial a través de la innovación de productos, investigación e información.

En el sector lácteo podemos encontrar las siguientes instituciones de apoyo:

- ❖ *Instituto Nacional de la Leche (INALE)*: el INALE fue creado en la Ley 18.242 del 2007 en sustitución de la Junta Nacional de Leche creada en la Ley 15.640. Entre los objetivos podemos destacar la atención de la producción familiar, colaborar con las pequeñas y medianas empresas, apoyar al sector industrial y al productor artesanal, promover las exportaciones, eliminar la venta de leche cruda, contribuir en la transparencia de los precios, entre otros, que demuestran el apoyo que brinda esta institución al sector, ya sea en la fase primaria como en la fase industrial. Con su creación se buscó contar con un órgano de referencia en el sector que permita lograr la oportuna vinculación entre los distintos órganos públicos o privados, nacionales o extranjeros, derivando a estos las inquietudes que surjan.
- ❖ *Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA)*: fue creado en la Ley 16.085 de 1989 y sirvió de apoyo en la fase primaria ya que incentiva la utilización de tecnologías en el sector agropecuario, insistiendo en planes para difundir el conocimiento en la utilización de los recursos tecnológicos, promoviendo el perfeccionamiento en la aplicación de las tecnologías en las áreas agropecuarias.
- ❖ *Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP)*: el MGAP es el que da la habilitación de la producción de leche y de quesos en los establecimientos,

controlando las condiciones sanitarias de los mismos y constatando si el predio se encuentra habilitado para producir o no. En el caso de los quesos, se verifica que el predio cuente con paredes, techo, piso, condiciones de higiene y salud, análisis del agua, entre otros. A su vez bromatología de cada departamento es quien investiga la calidad de la producción.

- ❖ *Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)*: organización creada en el año 1965 buscando el desarrollo sustentable del país y su inserción internacional. Influye positivamente en el sector lácteo ya que promueve el desarrollo tecnológico de la fase industrial y sirve de apoyo en la emisión de certificados sanitarios para la exportación de productos que requieren de certificaciones de calidad para poder ingresar a otros mercados.
- ❖ *Cámara de Industria Láctea del Uruguay (CILU)*: Actúa en el seno de la Cámara de Industrias del Uruguay y como parte integrante de la misma, teniendo amplia autonomía para actuar en defensa de sus exclusivos intereses. Agrupa a la mayoría de las industrias lácteas del país.
- ❖ *Federación Panamericana de Lechería (FEPALE)*: fue creada en el año 1991 siendo los principales objetivos los siguientes: buscar la integración en la región del sector lácteo, defender los intereses comunes en lo que refiere a las prácticas que pueden llegar a distorsionar el comercio internacional y buscar el incremento de la disponibilidad y el consumo de leche producida en la región.
- ❖ *Asociación Nacional de Productores de Leche (ANPL)*: el objetivo de la asociación es lograr el fortalecimiento del hombre de campo que se encuentra aislado en su tambo, buscando la unión con los demás productores que se encuentran en la misma

situación, logrando el respaldo mutuo, para superar las condiciones de vida que lo rodean e integrando a la familia a la actividad lechera.

En cuanto a los proveedores, realizaremos el análisis separando por un lado la fase primaria y por otro la fase industrial.

En lo que refiere a la *fase industrial* podemos encontrar dos subdivisiones; los insumos necesarios para la producción como ser envases, paquetes de cartón, papel de aluminio, entre otros, y una segunda subdivisión correspondiente a la adquisición de tecnologías adecuadas para la producción.

Con respecto al primer punto, CONAPROLE tiene una fuerte dependencia de Brasil y Argentina ya que la mayoría de los insumos de este tipo son importados desde estos países a proveedores de gran porte reconocidos internacionalmente. A la hora de elegir los proveedores, se priorizó el bajo costo pero actualmente dicha elección está generando algunos problemas como es el caso del comercio con Argentina. Las trabas a la entrada de mercaderías extranjeras impuestas por este país limitan la capacidad productiva de las industrias al restringir la importación de parte de sus insumos. Esto genera atrasos en la entrega de mercadería, incertidumbre sobre el cumplimiento por parte del proveedor, entre otros inconvenientes, que derivan en compras de CONAPROLE de lotes más grandes para asegurarse los stocks necesarios, con el consecuente costo operativo y financiero que eso implica. Por todo esto, la empresa tendrá que evaluar la posibilidad de importar desde otros países, que si bien no representarían cambios en cuanto a calidad, tienen el costo asociado de generar una nueva relación cliente - proveedor.

En cuanto a las tecnologías, estas son adquiridas principalmente desde Europa ya que son las que cumplen las mejores condiciones de calidad al momento de producir. Paradójicamente, aunque las tecnologías sean adquiridas en el viejo continente, al momento de exportar desde nuestro país establecen trabas para que no podamos ingresar a ese mercado.

En nuestro país la *fase primaria* cuenta con un proveedor principal que es Productores de Leche S.A. (PROLESA), creada por los propios productores de CONAPROLE con el objetivo de abastecer al productor que remite a la cooperativa con los insumos necesarios para alimentar al ganado y otros materiales de producción. PROLESA compra los insumos a gran escala en Argentina, Brasil, Paraguay, Estados Unidos, entre otros y los distribuye en Uruguay.

Los bienes primarios brindados por esta empresa son más baratos que los restantes comercializados en el mercado. Las adquisiciones tienen la ventaja de poder ser financiadas en cuotas descontándose de la liquidación realizada por CONAPROLE al productor.

Tanto los insumos como las tecnologías necesarias para la fase primaria en nuestro país son de buena calidad ya que permiten la producción de leche con altos niveles de calificación y con ausencia de antibióticos o algún tipo de contaminante.

Al mismo tiempo, existe una relación de cliente – proveedor en la operativa entre los productores y las empresas industriales al ser los primeros, los principales proveedores de las segundas. En esta relación existe un punto relevante, que corresponde al precio, éste es muy volátil; sufre variaciones constantemente en función del precio de referencia internacional establecido por Fonterra en Nueva Zelanda, el sugerido por el INALE, la

calidad de la leche proporcionada por el productor y por la variación del costo de los insumos. Esto implica que en base a estos valores las industrias fijan el precio a los productores por la leche remitida.

En el caso de CONAPROLE, quien recibe el 65 % del total de la leche producida, no existe ningún contrato estipulado pero al ser una cooperativa, los productores pasan a ser socios cooperarios afirmando la relación a largo plazo. Adicionalmente, según establece la Memoria anual de CONAPROLE, si la situación económico-financiera lo permite, se distribuyen utilidades a los productores (generalmente dos veces al año).

A su vez, existe un fondo jubilatorio que consiste en el 1,5% del precio pagado por la industria que es luego pagado al productor como una jubilación cuando cierra su tambo.

Según lo indagado con el Cr. Laurino, CONAPROLE trata de fijar un precio a dos o tres meses para que éste no sufra variaciones por ese lapso y el productor pueda planificar su producción.

En la fase industrial también encontramos proveedores relevantes como el LATU, que además de ser un sector de apoyo, provee certificaciones de calidad para exportar, tomando un papel clave en la apertura comercial de Uruguay al exterior.

Asimismo, contamos con otro sector proveedor fundamental para llevar a cabo las exportaciones que corresponde a los servicios portuarios. La logística que implica enviar mercaderías hacia otros países requiere de una afinada coordinación, que en nuestro país funciona eficazmente evitando trabas a las empresas exportadoras.

6.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

En este punto analizaremos la realidad del sector lácteo, y de la partida Quesos y Requesón en particular en lo que refiere a la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, último determinante que plantea Porter en su teoría.

Para que una empresa logre ventajas competitivas es importante la estructura y la estrategia, con esto Porter establece que son fundamentales las relaciones existentes entre los empleados y la dirección de la empresa y las decisiones estratégicas que estos toman. Es necesario el compromiso de todos dentro de la organización y si el sector es considerado de prioridad en el país, las personas altamente calificadas van a estar más propicias a trabajar en ellas.

Cuando Porter se refiere a la rivalidad de las empresas, explica las ventajas competitivas que le puede brindar a una empresa ser parte de un mercado doméstico donde exista una competencia abundante que las lleve a innovar y tener que abarcar otros mercados en el extranjero creando productos innovadores, de mayor calidad y que sean aceptados en los demás mercados.

En el caso del sector bajo estudio, más específicamente el sector industrial, está compuesto por 36 empresas, siendo la principal receptora de leche, CONAPROLE, quien fue creada a través de una ley que le otorgó el monopolio en 1935. En la actualidad, a pesar de no contar con ese privilegio, es la empresa líder conformando una estructura oligopólica. Este liderazgo se explica en parte por contar con una típica integración vertical de la cadena productiva.

Según la entrevista realizada al Cr. Laurino, en lo que refiere a la estrategia aplicada por CONAPROLE, existe una decisión fundamental a la hora de producir considerando lo que

denominan el “mix del producto” y el “mix del mercado” estableciendo la producción en función de la conjunción de ambos conceptos. En cuanto al mix de producto, se decide qué productos elaborar, estableciendo un orden de preferencia determinado por las características de los mismos. A modo de ejemplo, la leche en polvo cuenta con altos volúmenes de producción, economías de escala, menores costos de mano de obra y se elabora de forma rápida, mientras que para la producción de quesos se necesita de más mano de obra, más tiempos (por el hecho de que la maduración puede llegar a demorar cinco meses), más costos asociados. A este análisis de las cualidades del producto se le adhiere un análisis de los mercados, considerando cuáles son aquellos a los que se puede acceder con beneficios, como ser arancel cero, además de que se tienen en cuenta los gustos, la accesibilidad y costos por fletes, entre otros. Con la unión de ambos análisis es que deciden qué cantidad van a elaborar de cada producto y con ello implícitamente se decide cuántos litros de leche van a destinar para cada uno de ellos.

En términos de rentabilidad a la hora de exportar, la leche en polvo entera es el producto líder, encontrándose los quesos en segundo lugar. La ventaja que presenta este último producto sobre el primero es principalmente su menor volatilidad, esto es, demoran menos en sufrir el impacto de las vicisitudes de los mercados. En cambio, los destinos de la leche en polvo son más cambiantes y no existe diferenciación con respecto a la competencia dado que es un producto estándar, lo que no genera barreras para que los clientes cambien de proveedor.

Por lo antes mencionado es que CONAPROLE, a la hora de definir su estrategia, destina parte de su producción a los quesos, lo que permite reducir el riesgo que implicaría destinar el 100% a leche en polvo, amén de que igualmente representan buenos niveles de

rentabilidad. Además, esto le posibilita competir en el mercado local con amplia gama de productos, aprovechando las economías de escala que proporciona la producción para exportación.

En cuanto a la selección de mercados extranjeros, la estrategia de CONAPROLE se fue modificando a lo largo de su experiencia exportadora, comenzando con exportaciones a Brasil que apuntaban a productos de consumo final hasta adoptar en la actualidad, una estrategia que apunta más a productos como ingredientes (materia prima que se incorpora a un proceso de industrialización) que como consumo final. Las primeras ventas a Brasil implicaban contar con distribuidores locales, promoción de marca y una serie de factores que reducían la flexibilidad para poder cambiar de mercado en caso de que no fuera rentable. Por todo esto, CONAPROLE actualmente apunta a mercados que impliquen una mayor flexibilidad, lo que se logra a través de las ventas de productos como ingredientes.

No obstante lo anteriormente dicho, para el caso de las otras grandes empresas uruguayas exportadoras de quesos, se apunta a comercializarlos como producto final. Ello se ve facilitado por los tratados de preferencia arancelaria con países como Venezuela y México; prestigio de la marca “queso uruguayo”; precios que superan la media internacional; y demanda creciente de estos países tropicales.

En referencia a las tres estrategias genéricas planteadas por Porter, observamos que en el mercado en general y en los quesos en particular, se busca diferenciar el producto ya que existe una vasta competencia interna que promueve la innovación permanente. Se verifica también la estrategia de segmentación de mercados para aquellas empresas que se dedican

casi exclusivamente a la producción de quesos, como es caso de Petra S.A., Pili S.A. e Indulacsa S.A..

En lo que refiere a la estructura de las empresas, podemos destacar una ventaja en la fase industrial donde existe motivación por trabajar en ella debido a que el sector lácteo es uno de los pilares económicos de nuestro país. Dentro de la lechería contamos con la principal empresa exportadora, CONAPROLE. A su vez la leche es un producto de primera necesidad, siendo Uruguay uno de los principales consumidores per cápita en el mundo. Adicionalmente la cadena láctea abarca tres aspectos: la fase primaria, la fase industrial y la comercialización final; y cuenta con el apoyo del Gobierno ubicándolo como uno de los sectores privilegiados del país.

Por todos estos puntos es que se lo considera como un sector fundamental en el Uruguay lo que implica que las personas con alta calificación busquen ingresar a este tipo de empresas que cuentan detrás con el respaldo del país para lograr el crecimiento del sector y con ello, del comercio internacional.

Como se mencionara anteriormente, el mercado local se encuentra saturado, pues nuestro país es un mercado pequeño y el sector lácteo cuenta con varias empresas que brindan todo tipo de productos lácteos. A su vez se importan otros productos sustitutos derivados de la leche desde Argentina lo que hacen que la competencia sea cada vez mayor y que la innovación en los productos se torne imprescindible para poder captar a los consumidores. Igualmente, el consumo de lácteos en Uruguay se encuentra en un nivel muy alto y es poco probable que aumente el consumo per cápita salvo en el caso de que aumente el ingreso por persona.

Se ha llegado al punto también de que varias empresas se han instalado en Uruguay principalmente para exportar, como es el caso de Estancias del Lago y de El Talar, entre otros.

La preocupación que existe en el sector primario de la lechería consiste en la desaparición de los pequeños productores, ya que la supervivencia se hace muy difícil para aquellos pequeños establecimientos. Esta preocupación se relaciona también con que uno de los principales sectores económicos de nuestro país está quedando en manos de extranjeros. Sin embargo, en el mercado artesanal de los quesos vemos que el pequeño productor subsiste y es competitivo con el industrial debido a la desinformación y la escasa exigencia del consumidor local en términos generales.

6.1.5 El papel de la Casualidad

Porter, en su teoría considera a los eventos casuales como una de las variables capaces de alterar a los cuatro determinantes planteados anteriormente ya que puede implicar el logro de ventajas competitivas en una nación si estos son aprovechados de mejor forma que sus pares.

Estos eventos no son manejables por ninguna empresa, ni por ningún país ni por el gobierno.

En el caso del sector lácteo uruguayo nos encontramos con un tipo de cambio que puede alterar significativamente a las empresas, fundamentalmente a las que trabajan en la industrialización, ya que una gran proporción de los costos son en pesos uruguayos, mientras que los ingresos son principalmente en dólares, puesto que como mencionábamos

anteriormente, las empresas deben buscar exportar teniendo en cuenta que el mercado doméstico les está quedando pequeño.

Si bien Porter plantea que este factor forma parte de la Casualidad, en países como el nuestro en los que existen políticas cambiarias, las variaciones del tipo de cambio dejan de ser fortuitas, siendo más bien, políticas gubernamentales. Nuestros gobiernos han venido aplicando una política de tipo de cambio flotante desde la ruptura de la “tablita” en 1982. En esta modalidad se permite que el dólar fluctúe libremente dentro de topes mínimos y máximos predefinidos.

Durante la década del 90 en Uruguay se aplicó la política de atraso cambiario (“ancla cambiaria”), mediante la cual se mantenía un dólar barato, sobrevaluando el peso uruguayo, de modo de intentar combatir la inflación. Esto traía aparejado una pérdida de competitividad tanto a los sectores exportadores como a la producción interna que tenía que enfrentarse a productos importados más baratos.

En la actualidad, si bien puede decirse que estamos ante una situación de atraso cambiario, para el sector exportador de quesos, ésta es compensada por el aumento en el precio internacional de dicho producto, que ha visto un crecimiento de un 10% anual en la última década. Esto genera un efecto compensación entre el dólar que se ha mantenido estable (como medida de ingreso del sector) y el aumento de la inflación respecto a los precios internos (como medida de costo del sector), la cual creció por debajo del aumento del precio antes mencionado.

Por otra parte, podemos ver la incidencia de la devaluación brasileña en 1999 que trajo consigo un fuerte impacto en nuestro país al establecerse restricciones al ingreso de dicho

mercado. Antes de la devaluación, Uruguay era muy dependiente de Brasil y luego de esta crisis y sumado a las crisis de Argentina y Uruguay respectivamente, se tuvieron que buscar otros mercados, para de esta forma, comenzar a diversificar el destino de las exportaciones uruguayas.

El clima es otro factor que incide en el sector lácteo y que viene dado en un país. En lo que refiere a la fase primaria de producción, nos encontramos con que los productores dependen intensamente del clima, ya que cuantas más sequías o intensas lluvias existan, más se perjudica a la pradera y por ende el alimento del ganado y consecuentemente, la calidad de la leche.

Cuantas más ausencias de sequías y menos lluvias de gran intensidad, se va a requerir menos inversión por parte de los productores ya que el buen clima (como por ejemplo en primavera), le permite elaborar cultivos buenos (granos de maíz, granos de sorgo por ejemplo) asegurando la producción de buenos alimentos y quedando con reservas para las épocas críticas. Esto implica que el productor requiera de menos costos y que el animal consuma alimentos de buena calidad que luego inciden en la calidad de la leche producida.

En cuanto al clima, tenemos una desventaja con uno de los referentes del mundo, que es Nueva Zelanda, ya que su clima constante le permite proveer forraje verde a las vacas durante todo el año debido a que no cuenta con fríos y heladas que perjudiquen sus praderas. Además, el clima permite también a los productores neozelandeses concentrar los partos al inicio de la primavera, de modo de aumentar la producción en la mejor época del año (primavera) y “secando” a las vacas en invierno. Por “secar” se entiende que la vaca no produce leche hasta que no vuelva a parir. A diferencia de nuestro país, en el que los partos

se dan a lo largo de todo el año, en Nueva Zelanda se planifican para el inicio de la primavera y esto permite cerrar el tambo por dos meses aproximadamente en invierno y dedicarse al mantenimiento del establecimiento.

Otra diferencia con aquel país se da en la rotación de las tierras. En Uruguay una pradera es sustituida cada 4 años como máximo, mientras que en Nueva Zelanda, cada 18 años.

Otro punto que está fuera del alcance de las empresas y del gobierno es la fiebre aftosa así como otras pestes. En el año 2001 tuvo una incidencia significativa y afectó a varios departamentos de nuestro país, entre ellos: Florida, Colonia, Río Negro, Soriano y Paysandú. De todos modos, luego de esta crisis, se tomaron medidas gubernamentales para prevenir el ingreso y propagación del virus.

6.1.6 El papel del Gobierno

En su teoría, Porter establece que el gobierno puede incidir en el logro de una ventaja competitiva para un país, para ello debe brindar a las empresas un ambiente propicio para el desarrollo en el mismo y debe ser el soporte ya sea a través de subvenciones, incentivos, normativa, entre otros.

En el sector lácteo uruguayo, el gobierno ha pasado por varias etapas. En los orígenes del sector, el gobierno fue imprescindible ya que intervino con la creación de CONAPROLE creándola en 1935 a través de la ley 9.526. En ese momento parte del Directorio de la cooperativa estaba compuesto por el gobierno, el cual tenía voz y voto porque se buscaba asegurar el abastecimiento de la ciudad de Montevideo con leche fluida. El gobierno era dueño de plantas, que fueron expropiadas y pasaron a formar parte del activo de CONAPROLE. En función de ese activo es que tuvo la participación el gobierno. En el

correr de los años el representante del gobierno en el Directorio de CONAPROLE pasó a tener voz pero no voto, siendo ésta una forma de estar en contacto directo con el gobierno. Actualmente, el gobierno decidió por su propio medio no participar con integrantes en el Directorio de la empresa.

Otro punto relacionado con el gobierno es que nuestro país, a diferencia de Nueva Zelanda donde su política económica se basa en los principales sectores exportadores, no ha definido aún cuáles son los sectores económicos estratégicos. Un ejemplo claro es la cantidad de personas que se encuentran trabajando en el campo y que no se ven apoyadas por el gobierno, sin embargo en los países desarrollados existen subvenciones en el sector que motivan a las personas que se encuentran trabajando en el campo.

De todos modos, si bien no se evidencian subsidios directos, el gobierno brindó un importante apoyo al sector exportador a través de la regulación de los precios en el mercado interno. Los altos márgenes que representaron las ventas locales de lácteos hicieron posible la creación de una plataforma que impulsara al sector hacia el exterior.

El gobierno ha tenido incidencia en el precio de la leche en su momento y hoy en día la sigue teniendo. La leche que es destinada a la industria se puede dividir en dos tipos, por un lado la leche cuota y por otro la leche industria, la primera refiere a aquella leche que es destinada a la producción de leche pasteurizada mientras que la leche industria se define como aquella leche destinada a la producción de otros productos lácteos. La incidencia del gobierno en este sentido fue fundamental ya que hasta el año 2008, el MGAP y el Poder Ejecutivo fijaban el precio de la leche cuota pagado al productor, dejándolo libre a partir de

ese año. Por su parte la leche industria estuvo regulada por el gobierno hasta el año 1976, pasando a ser establecido a partir de ese año por la industria.

Hoy en día se encuentra únicamente regulado por el gobierno el precio de la leche fluida para consumo final.

En lo que refiere a la infraestructura de las rutas y caminos nacionales, el gobierno ha incidido positivamente ya que estas son consideradas de buena calidad, punto fundamental en el sector lácteo para la recolección diaria de leche en los tambos.

Con respecto a las crisis que sufrió el sector, nos encontramos con que el gobierno en este sentido tuvo una incidencia positiva ya que creó los fondos de financiamiento que permitieron la supervivencia de las empresas del sector.

Asimismo, el Gobierno ha influido positivamente en dos aspectos: por un lado, promocionó las inversiones en nuestro país a través de la Ley de Promoción de Inversiones N° 16.906 que atrajo capitales extranjeros y a su vez estimuló las inversiones de empresas locales; y por otro, incentivó las exportaciones a través de la devolución de tributos para evitar la exportación de los mismos, contribuyendo a que los productos sean competitivos internacionalmente.

Por último, cuando hablamos de los quesos nos encontramos con un mercado dominado por cuotas arancelarias, apoyándose en medidas arancelarias y no arancelarias. Debido a estas circunstancias es que pasa a ser fundamental el esfuerzo del gobierno para establecer nuevos mercados a través de tratados multilaterales y bilaterales y un constante perfeccionamiento de los controles sanitarios para poder cumplir con las exigencias de los países más exigentes. El gobierno, en este sentido ha logrado dos acuerdos bilaterales de

fundamental trascendencia en el sector lácteo y más específicamente en la exportación de la partida arancelaria Quesos y Requesón. En el 2004 se firmó el Tratado de Libre Comercio con México, estableciéndose un cupo de 6.600 toneladas para los quesos. Según miembros del MGAP, se sostuvieron reuniones con las autoridades mexicanas para mejorar el acceso de los productos lácteos a México a través del Tratado de Libre Comercio, el objetivo es duplicar la venta de quesos a este país²⁹. El segundo punto en el que tuvo incidencia positiva el gobierno en este aspecto fue el Tratado de Libre Comercio suscripto con Venezuela dado que se trata del principal destino de las exportaciones de los Quesos y Requesón.

6.1.7 Análisis particular de CONAPROLE en su relación con la teoría de Michael E. Porter

A continuación, realizaremos un análisis para el caso puntual de CONAPROLE como empresa líder del mercado, de modo de exponer aquellos puntos claves de la teoría de Porter que se ponen de claro manifiesto.

❖ Homogenización del producto

CONAPROLE trajo consigo la homogenización del producto, haciendo viable económicamente su exportación. Cualquier productor con el hecho de poseer un establecimiento lechero que cumpla con las exigencias constructivas, de higiene y sanidad animal que le imponen las normas nacionales y departamentales puede constituirse en socio de CONAPROLE.

²⁹ Fuente: www.elobservador.com.uy – Hay chance de duplicar venta de queso a México (21.11.2011)

Hoy en día es la principal empresa exportadora de Uruguay que a su vez permanece en manos de uruguayos.

❖ *Saturación temprana del mercado*

En la actualidad, el mercado lácteo uruguayo se encuentra saturado, es decir, existen niveles muy altos de consumo, lo que hace improbable que aumenten estos índices. Sin embargo, si bien el consumo en litros difícilmente se vea incrementado, esos litros consumidos en leche fluida pueden llegar a ser sustituidos por otro tipo de productos, como ser yogures u otros productos.

Las exigencias de los consumidores se van modificando cada día, y también se vuelven cada vez más exigentes con la calidad del producto.

Todo esto genera que exista una temprana saturación del mercado como lo plantea Porter, lo que hace que las empresas del sector busquen nuevos horizontes en el mercado externo, destinando en algunos casos altos porcentajes de su producción a las exportaciones y no al mercado interno. A su vez las empresas deben estar innovando constantemente para satisfacer a un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

❖ *Diferenciación del producto*

Relacionado al punto anterior, surge que las empresas, para conseguir sus logros en el mercado, deban ser innovadoras y así captar consumidores. Los productos deben satisfacer los estándares de calidad tanto del mercado interno como del externo.

En el caso de CONAPROLE, constantemente se embarca en el lanzamiento de nuevos productos, entre los que encontramos líneas funcionales y productos “gourmet” como

algunas líneas de helados de edición limitada, entre muchos otros. Actualmente, cuenta con más de 300 productos diferentes en plaza que conforman diversas líneas de productos como ser: la Línea Viva, la Línea Vital+, Línea Plus, Línea Deleite y Línea Helados CONAPROLE.

Asimismo, la cooperativa cuenta con diversos certificados de calidad, estos son: ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, ISO 1400000, ISO/IEC 17025:2005 y BPM/HACCP.

❖ *Apalancamiento estatal*

El Gobierno tuvo gran incidencia en la creación de CONAPROLE pues su interés principal era abastecer de leche a Montevideo con garantía de higiene y transparencia. El aporte del Estado se realizó a través de la expropiación de algunas plantas que formaron parte del activo de capital de la cooperativa. En función de ese capital aportado, el Directorio de CONAPROLE contaba con representantes del Gobierno (uno del BROU, otro del MGAP y otro del MIEM) que se mantuvieron incluso cuando la empresa ya había liquidado aquella deuda. Estos representantes tenían voz pero no voto, era más que nada una forma de relacionamiento directo con el Gobierno.

Fue esta relación con el Estado la que le otorgó a CONAPROLE el monopolio en el abastecimiento interno de leche hasta la década del 80.

Por ende, el apalancamiento estatal hacia CONAPROLE se dio sobre todo en su creación como forma de garantizar una provisión de leche transparente y segura a la población y fue cediendo terreno al ingreso de empresas competidoras a lo largo de su evolución y consolidación.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

7 CONCLUSIONES

En el presente trabajo nos propusimos analizar la competitividad para la producción de Quesos y Requesón en Uruguay y la incidencia del MERCOSUR sobre ella, aplicando la teoría de las ventajas competitivas de las naciones de Michael Porter.

Partiendo de la base de que los quesos son competitivos interna y externamente, demostrado por el alto volumen de las exportaciones, las escasas importaciones y el abastecimiento interno por parte de empresas locales mayoritariamente, realizamos un análisis del sector a través del relevamiento de información de estudios realizados en la materia, entrevistas a personal calificado y estadísticas comerciales con el fin de explicar este fenómeno.

Dicho análisis nos permitió por un lado cotejar la realidad del sector con la teoría de Michael Porter buscando explicar el por qué de este comportamiento competitivo, de los quesos en particular y del sector lácteo en general y por otro, evaluar la incidencia del MERCOSUR sobre éste.

Luego de este análisis, concluimos que los factores básicos que si bien no son los que según el autor por sí solos generan una ventaja competitiva para la nación, en este caso toman un rol fundamental, debido a que la base de su éxito se encuentra en el área agropecuaria. Con esto nos referimos a que si la fase primaria cuenta con factores heredados, como buenas tierras, clima adecuado, mano de obra capacitada derivada de la tradición lechera, razas ganaderas consolidadas, entre otros, generan una ventaja competitiva difícilmente creable por otra nación. Conjuntamente con estos, los factores creados toman un papel importante a la hora de determinar la competitividad del sector y no pueden ser dejados de lado. En el

área bajo estudio, el país ha sido permeable a la incorporación de modernas tecnologías, lo que unido a la mano de obra especializada redundó en el éxito de la competitividad de los quesos.

Adicionalmente, culminando el análisis de este primer determinante según la teoría de Porter, encontramos que la buena infraestructura (dada por las buenas caminerías lecheras, el funcionamiento y ubicación del puerto de Montevideo, las telecomunicaciones y una logística destacada, siendo uno de los principales centros de distribución del Cono Sur) y la posibilidad de acceder a distintos tipos de financiamiento, acompañan adecuadamente a los demás factores básicos.

Por otro lado, en lo que refiere al segundo determinante, como se mencionara en el Capítulo 3, nos encontramos ante un mercado interno saturado que impulsó la búsqueda de nuevos clientes en el exterior cumpliéndose la premisa de Porter. En este aspecto, se destaca al MERCOSUR como generador de una demanda ampliada aún insatisfecha y con una posición favorable de Uruguay para abastecerla.

En cuanto al tercer determinante, los proveedores toman un papel fundamental en el sector bajo análisis ya que los productores lácteos son el principal abastecedor de las industrias y su adecuada coordinación y funcionamiento, además de su cercanía geográfica, conllevan a que se logre consolidar la cadena de valor empresa-proveedor, permitiendo una facilidad en el acceso a los insumos a un bajo costo. El hecho de contar con proveedores que brinden una materia prima de calidad deriva en un aumento de la eficiencia, productividad y competitividad a nivel internacional. Se verifica de esta manera un claro ejemplo de integración vertical en la empresa líder del sector CONAPROLE.

Al mismo tiempo, los sectores de apoyo en nuestro país contribuyen a lograr el perfeccionamiento e innovación de la cadena productiva, contando con un amplio espectro de entidades dedicadas a tal fin.

El cuarto determinante demuestra que en el sector en general existe una empresa líder indiscutida que es CONAPROLE, que alcanza economías de escala difícilmente igualables por otras empresas. Sin embargo, en el mercado interno de quesos, el sector industrial compite a la par con la producción artesanal, ya que estos últimos concentran la casi totalidad de su producción, que se destina al público local, mientras que los industriales diversifican sus mercados compitiendo en el exterior. A nivel de exportaciones, CONAPROLE, Pili S.A. y Petra S.A. se dividen en proporciones similares el 50% de los embarques realizados para los últimos años, quedando el restante 50% dividido entre varias empresas del sector según lo demostrado en el Capítulo 3.

En lo que respecta a la estrategia comercial de las empresas productoras de quesos, encontramos dos corrientes diferenciadas. La primera apunta a alcanzar determinado porcentaje de participación en el mercado local, y la segunda a proyectarse al exterior, aprovechando los acuerdos comerciales con países como México y Venezuela como también en base a la cercanía geográfica y la tradición comercial con clientes como Brasil.

Nos merece comentario especial los dos puntos que Porter plantea como adicionales a los cuatro determinantes, la Casualidad y la acción gubernamental.

Porter incluye en Casualidad alteraciones bruscas en el tipo de cambio ya que fundamentó su teoría en potencias con monedas fuertes con alto poder de influencia en los precios internacionales. Consideramos que en nuestro país el tipo de cambio resulta de políticas

macroeconómicas siendo concluyente en el sector exportador ya que los ingresos son en dólares mientras que los costos son primordialmente en pesos incidiendo sobre la competitividad del mismo.

El sector lácteo en general y la producción de quesos en particular, tal como lo mencionamos en el Capítulo 6, se vio afectada por el “atraso cambiario” acontecido en la década de los 90, no obstante lo cual, en gran medida logró compensar ese efecto adverso con subas muy notorias en su productividad. En la actualidad el buen aumento de los precios internacionales sumada a la ganancia en productividad del sector compensan el angostamiento de la brecha entre tipo de cambio bajo y costos internos en moderada suba.

Como mencionamos en el Capítulo 6, el gobierno incide positivamente en el sector, brindando un ambiente propicio para su desarrollo a pesar de no tener un rol preponderante como en otras potencias mundiales. Si bien actualmente no se evidencian subsidios directos, el gobierno juega un papel fundamental en la normativa y regulación, generando un marco adecuado para que las empresas puedan competir internacionalmente. Asimismo, fue un pilar fundamental en las épocas de crisis prestando el apoyo necesario a los productores más damnificados, como por ejemplo a través de los Fondos de Financiamiento. Ha sido de similar relevancia su rol de facilitador de negocios con otros países. Cabe además mencionar que la industrialización fue promovida por el gobierno a través de un subsidio cruzado desde el consumo, manteniendo el precio de la leche cuota por encima del de la leche industria.

A diferencia de los gobiernos de las potencias mundiales en producción láctea, no se visualiza una política de comercio exterior que alinee las estrategias de las empresas

exportadoras de modo de apoyar una de las áreas clave de nuestro país. Se destaca que uno de los factores claves del éxito de aquellos países es que esos sectores definidos como estratégicos tienen un fuerte apoyo gubernamental, ya sea por subsidios, preferencias y otras facilidades que aumentan la competitividad de los mismos.

En lo que respecta a la incidencia del MERCOSUR en la competitividad de los quesos, podemos distinguir tanto aspectos positivos como negativos desde su creación hasta la situación actual.

En primera instancia, el MERCOSUR permitió, como mencionamos anteriormente, aumentar la demanda de un mercado que se encontraba saturado debido a la potencialidad de los quesos y el reducido tamaño del mismo. Si bien no hubo integración productiva y de servicios, sí hubo integración comercial, facilitada principalmente por el arancel cero entre los países miembros.

La experiencia comercial con Brasil catapultada por el PEC permitió al sector lácteo uruguayo tener una primera aproximación al comercio internacional, la que continuó una vez instalado el MERCOSUR gracias a que Uruguay decidió formar parte del bloque. Si el gobierno uruguayo hubiera tomado la decisión contraria, es altamente probable que se hubiera perdido el principal cliente internacional de lácteos en manos de Argentina. La consolidación del producto emanada de la experiencia antedicha, fue lo que permitió a Uruguay, a partir de la crisis brasileña, participar en otros mercados internacionales. Esto también se vio favorecido por el poder negociador alcanzado por integrar dicho bloque.

El poder de negociación alcanzado por Uruguay al integrar el bloque se pone en tela de juicio debido a que los Estados parte muchas veces actúan individualmente buscando el

beneficio particular, alejándose del objetivo del bloque. Dada esta situación, si bien Uruguay cuenta con acuerdos bilaterales con otros países, su posición de inferioridad hace complejo obtener buenos resultados actuando individualmente.

Hemos analizado la competitividad de los Quesos y Requesón a la luz de la teoría de Porter y la influencia del MERCOSUR sobre la misma, llegando a la conclusión de que los principales factores que generan que el producto sea competitivo local e internacionalmente son básicamente los primarios, contando con personal altamente calificado, empresarios con conocimiento derivado de la tradición quesera, tecnologías necesarias para llevar a cabo la actividad y con un adecuado apoyo del gobierno. Asimismo, el MERCOSUR jugó un rol fundamental en sus inicios en la competitividad del producto, sin embargo, actualmente no está teniendo una influencia concluyente en el sector.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Libros y publicaciones

- ❖ Armand Ugón, Jorge; Cabrera, Andrea; Palermo, Magdalena. (Marzo 2002).
MERCOSUR: Una Compleja realidad. Montevideo: Trabajo monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República.
- ❖ Azar, Paola; Espino, Alma; Salvador, Soledad. (2008). *Uruguay: Cambia el comercio, la producción y el trabajo: ¿Cambian las relaciones de género? El caso del sector lácteo*. Uruguay.
- ❖ Bagnato, Tommasino. (2011). *Definición de Cuencas Lecheras para evaluar proyectos en la COMAP*. Uruguay: MGAP.
- ❖ Banco Mundial. (2010). *Uruguay: Comercio y logística: una oportunidad*. Uruguay
- ❖ Barreira, Enrique. (2010). *La Aduana en el Tratado del Mercosur*. Argentina.
- ❖ Borbonet, Sergio. (2001). *Historia de la Quesería en Uruguay*. Uruguay.
- ❖ Borbonet, Sergio; Urrestarazú, Pedro; Pelaggio, Ronny. (2010). *Quesos artesanales. Conceptos generales y recomendaciones prácticas y productivas*. Montevideo: LATU.
- ❖ Chiesa, Mayra - Del Campo, Inés. (Julio 2011) *Sector lácteo uruguayo: Situación actual e incidencia del mercado internacional*. Montevideo: Trabajo monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República.
- ❖ CONAPROLE. (2011). *Memoria anual*. Uruguay.
- ❖ Culshaw, Risso, Souza. *Un análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector lácteo en Uruguay a la luz de la teoría de Michael E.*

- Porter*. Montevideo: Trabajo monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República.
- ❖ Dutra, Gustavo. (2007). *La Economía uruguaya a fines del siglo XX e inicios del siglo XXI*. Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
 - ❖ Echegaray, Alfredo. (1976). *El Convenio de Cooperación Económica entre Argentina y Uruguay*. Uruguay.
 - ❖ Economía Aplicada a la Empresa (2012). *Selección de lecturas*. Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República.
 - ❖ Gabinete Productivo (2008). *Cadenas de valor (I)*. Uruguay.
 - ❖ Hernandez, Ferreira. (2012). *El Subsector Lechero Uruguayo en el presente productivo*. Uruguay.
 - ❖ INALE. (2011). *Situación y necesidades de I+D+i en la industria láctea y la quesería artesanal uruguaya*. Uruguay.
 - ❖ Laborde, Veiga. (2010). *La integración económica: Desde las zonas de libre comercio hasta la integración política completa*. Montevideo: Revista de antiguos alumnos del IEEM.
 - ❖ MGAP – División DIEA. (2009). *Censo agropecuario año 2009*. Uruguay.
 - ❖ Nieves, Mauricio; Graña, Verónica; Ardanaz, Mauro (2008). *Quesería artesanal: Perspectivas del sector y transformación estructural*. Montevideo: Trabajo monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República.
 - ❖ Perotti, Estrella. (2010). *Sector Lácteo Argentino*. Argentina: Bolsa de Comercio de Rosario. Argentina.

- ❖ Porter, Michael. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Nueva York.
- ❖ Portal Lechero. (2011). *Anuario 2011*. Uruguay
- ❖ Programa ICI. (2009). *Análisis Estratégico de Inserción Externa de Uruguay – Productos Agropecuarios – Quesos*. Uruguay.
- ❖ Sica, Dante. (2006). *MERCOSUR: Evolución y perspectivas*. Argentina.
- ❖ Uruguay XXI. (2012). *Informe sectorial del sector “Queso y Requesón”*. Uruguay.
- ❖ Uruguay XXI. (2012). *Sector lácteo. Oportunidades de inversión en Uruguay*. Uruguay. *Uruguay XXI. Uruguay País confiable – Logística, infraestructura y comunicaciones*. Uruguay.

Páginas web

- ❖ www.abia.org.br - Asociación Brasileña de las Industrias Alimentarias
- ❖ www.aladi.org
- ❖ www.anpl.org.uy
- ❖ www.calcar.com.uy
- ❖ www.cei.gov.ar – Centro de Economía Internacional
- ❖ www.ciu.com.uy
- ❖ www.claldy.com.uy
- ❖ www.cnd.org.uy
- ❖ www.codexalimentarius.org
- ❖ www.colonialuruguay.com
- ❖ www.conaprole.com.uy
- ❖ www.diarionorte.com.uy

- ❖ www.diprode.opp.gub.uy
- ❖ www.dna.gub.uy
- ❖ www.ecolat.com
- ❖ www.elobservador.com.uy
- ❖ www.embrapa.br - Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria
- ❖ www.elpais.com.uy
- ❖ www.epp.com.uy
- ❖ www.fepale.org
- ❖ www.inale.org
- ❖ www.indulacsa.com.uy
- ❖ www.inia.org.uy
- ❖ www.laprensa.com.uy
- ❖ www.latu.org.uy
- ❖ www.mecon.gov.ar – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Argentina.
- ❖ www.mercosur.int
- ❖ www.mgap.gub.uy – DIEA: Estadísticas del sector lácteo
- ❖ www.parlamento.gub.uy
- ❖ www.pili.com.uy
- ❖ www.portalechero.com
- ❖ www.somosmercosur.org
- ❖ www.todoelcampo.com.uy
- ❖ www.trademap.org
- ❖ www.usda.gov – United States Department of Agriculture

Normas y regulaciones

- ❖ Ley N° 9.526
- ❖ Ley N° 10.707
- ❖ Decreto - Ley N° 15.640
- ❖ Ley N° 15.921
- ❖ Ley N° 16.085
- ❖ Ley N° 16.246
- ❖ Ley N° 16.906
- ❖ Decreto N° 90/95
- ❖ Ley N° 17.582
- ❖ Ley N° 18.100
- ❖ Ley N° 18.242
- ❖ Ley de promoción de inversiones N° 16.906
- ❖ Decreto N° 455/07
- ❖ Decreto N° 505/009
- ❖ Ley N° 16.492

Entrevistas realizadas

- ❖ Contador Diego Vázquez. Consultor del sector lácteo de P.W.C.
- ❖ Contador Nelson Laurino. Gerente de Comercio Exterior de CONAPROLE
- ❖ Técnico en Lechería Sergio Borbonet, Consultor Senior de la Gerencia de Proyectos Alimentarios del LATU.
- ❖ Productores lecheros.