

Análisis Sectorial N° 3

Industria Láctea



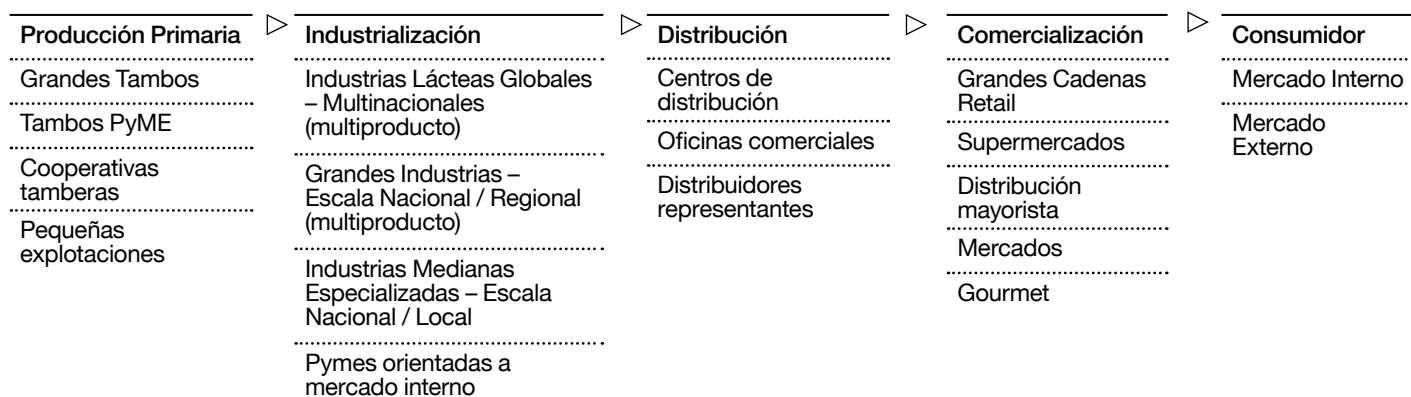
*PwC Argentina Research
& Knowledge Center*

Oficina Rosario | 2011

Índice

04	Cadena de valor
06	Producción primaria
10	Industrialización
18	Distribución y comercialización
20	Consumo Interno
22	Exportaciones
28	La industria en el mundo – El rol de Argentina
30	Matriz FODA
31	Conclusiones

Cadena de valor

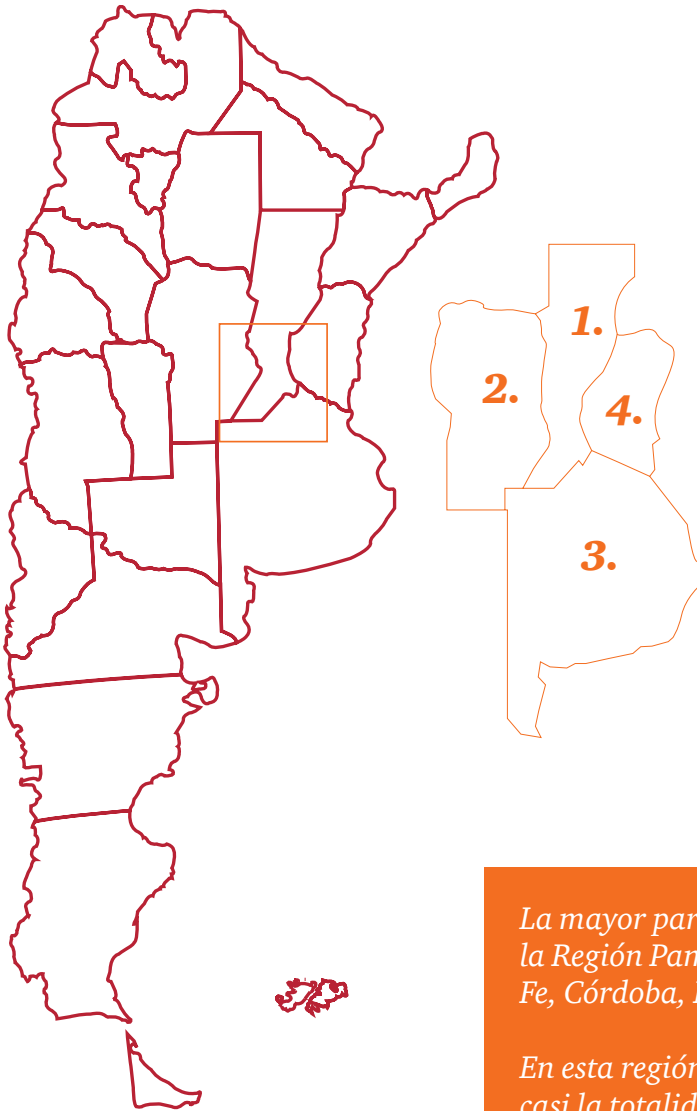


Cadena de valor

Principales características

- **Producción primaria:** atomizada y heterogénea. Abarca actualmente 11.000 tambos, aproximadamente. Comportamiento cíclico de la producción.
- **Industrialización:** estructura industrial altamente estratificada, con gran heterogeneidad en el tamaño de las firmas. Carácter altamente perecedero de la materia prima y de algunos productos elaborados.
- **Distribución:** principalmente en manos de las mismas empresas productoras, mediante centros de distribución y distribuidores exclusivos.
- **Comercialización:** canales de comercialización minoristas fuertemente concentrados, en manos de pocas cadenas de hiper y supermercados.
- **Consumo:** producción orientada mayormente al mercado interno, siendo el principal producto exportable la leche en polvo.

Producción primaria



1. Santa Fe: 3.720 tambos
2. Córdoba: 3.449 tambos
3. Buenos Aires: 2.430 tambos
4. Entre Ríos: 627 tambos

La mayor parte de la producción de leche cruda se concentra en la Región Pampeana, conformada por las provincias de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos y La Pampa.

En esta región se localizan las principales “cuencas lecheras” y casi la totalidad de tambos e industrias del sector. En estas cuencas se obtiene el 90% de la materia prima.

Fuente: www.alimentosargentinos.gov.ar

Producción primaria

Modelos productivos

Sistemas Pastoriles

- Menores montos de inversiones en capital fijo y variable.
- Asociado a la estacionalidad anual para la disponibilidad de forrajes.
- De mayor importancia hasta la década del '80.

Sistemas Semipastoriles

- Flexible y adaptable a contextos con mercados diversificados y de capitales poco eficientes.
- Altamente dependiente de la conservación del forraje.
- Estabulación esporádica, no superando los seis meses.
- Principal sistema utilizado en Argentina.

Sistemas Estabulados

- Altas inversiones y montos importantes de capital variable.
- Son necesarias redes de proveedores eficientes para mantener un suministro estable.
- Las vacas se encuentran encerradas, siendo su dieta equilibrada y pareja a lo largo del año.

La adopción heterogénea de los diferentes modelos y formas de integración con las etapas industriales y logística, trajo aparejado diferencias en la estructura y productividad de las diversas cuencas, conformando una estructura de producción en la que participan:

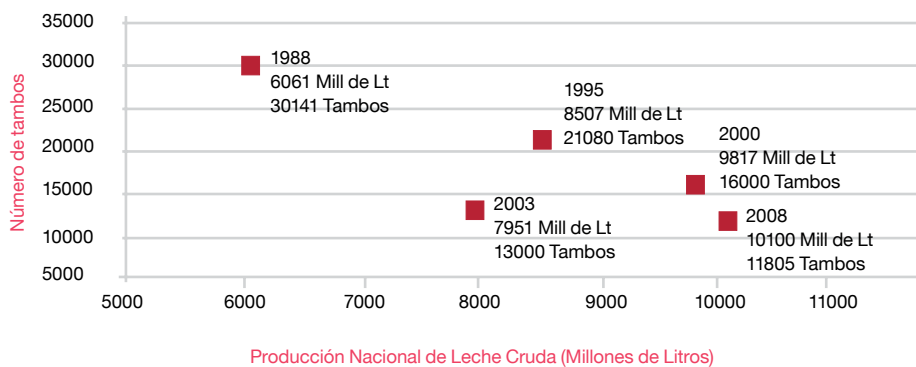
- ***Un acotado número de grandes tambos (con fuertes inversiones en capital fijo);***
- ***Tambos medianamente capitalizados y altamente eficientes;***
- ***Tambos integrados a través de cooperativas;***
- ***Numerosas pequeñas explotaciones (sin reglamentaciones sanitarias, sociales e impositivas).***

Fuente: Sector Lechero, Informe final preliminar, Octubre 2010. Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET)

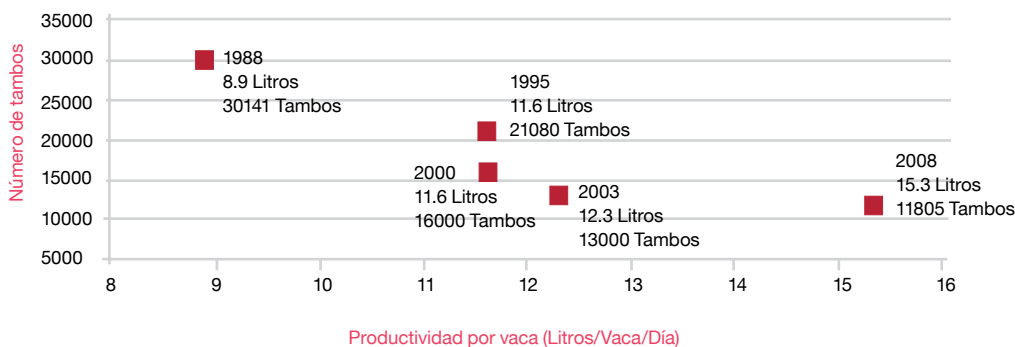
Producción primaria

Relación número de tambos / producción de leche cruda

Relación número de tambos / producción de leche cruda



Relación número de tambos / productividad por vaca



En el año 2000 se inicia una tendencia a la concentración orientada a la reducción de la cantidad de tambos, en búsqueda de mayor productividad (incremento de tamaño de explotaciones e incorporación de tecnología).

Producción primaria

Formación de precios

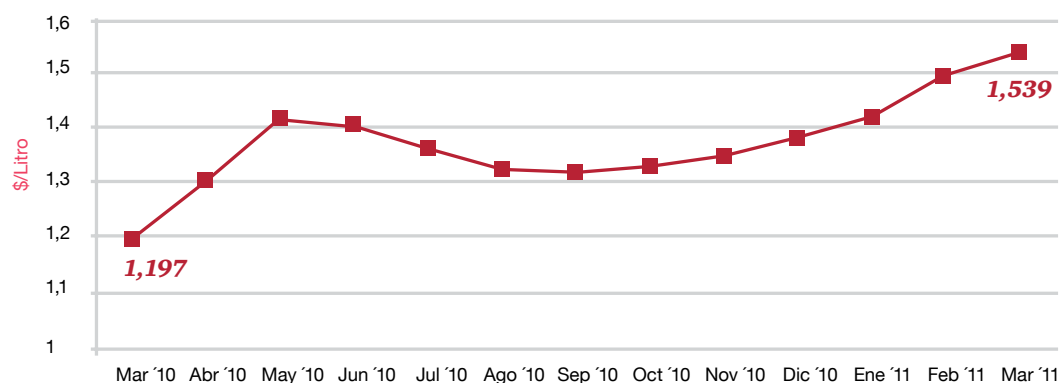
- El proceso de formación de precios está estrechamente vinculado con la calidad de la leche cruda. El análisis de la calidad es una práctica cotidiana en el sector ya que persigue diferentes objetivos:

1. **determinación del precio percibido por el productor;**
2. **control de la materia prima que ingresa a las usinas;**
3. **elección del producto al que se destinará como materia prima.**

- Algunos de los factores considerados para la formación del precio pagado al productor son:
 - cantidad de grasa y proteína por kilogramo;
 - calidad higiénica,
 - sanidad animal,
 - tecnología aplicada,
 - temperatura.
- Para determinar el precio se utilizan sistemas de bonificaciones en función del cumplimiento de los requisitos de calidad mencionados.

El gráfico expone la evolución mensual del precio pagado al productor (aumento anual del 28,59% con respecto a Marzo de 2010).

Evolución del Precio pagado al productor



Fuente: PwC Argentina Research & Knowledge Center en base a datos de la Subsecretaría de Lechería del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Industrialización

Grandes etapas de la industria

Años '80

Industria orientada básicamente al consumo interno; sólo se exportaban los saldos, siendo estos irregulares.

Años '90

Llegada de empresas multinacionales e inversión externa, destinada a instalación y modernización de plantas, compra de empresas y conformación de joint ventures. Concentración de la producción, aumento en el consumo y planificación a nivel Mercosur.

Finales de los '90

Fuerte crisis y recesión, retracción de la producción como consecuencia de la caída en el consumo interno y baja de competitividad cambiaría para exportar.

Año 2003 en adelante

Recuperación y reestructuración del sector. Ampliación de gama de productos, mayor inserción exportadora, mejoras en calidad y packaging, segmentación de mercado y especialización industrial.

Fuentes: Análisis de la cadena de productos lácteos. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de La Nación; "Evaluación del Poder de mercado en el sector lácteo", UADE; Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), Sector Lechero, Informe final preliminar, Octubre 2010.

Industrialización

Composición de la industria

Industrias Lácteas Globales – Multinacionales	Industrias Grandes – Escala Nacional / Regional	Industrias Medianas Especializadas	Pymes orientación mercado interno
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia regional orientada a Mercosur. • Grandes empresas con amplia gama de productos. • Multimarcas consolidadas. <p>Principales players: Danone, Nestlé, Unilever, Cadbury</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Firmas líderes en mercado argentino. • Orientación exportadora. • Poseen la mayor parte del mercado, con una amplia gama de productos. • Marca insignia consolidada. • Fuertes estrategias de marketing. <p>Principales players: Mastellone, SanCor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Operan en el mercado interno detrás de las empresas líderes. • Exportan asimismo parte de su producción, tanto al Mercosur como a otros destinos internacionales. • Abanico amplio de productos, siendo fuertes en quesos. • En algunos casos revisten importancia en leches fluidas. <p>Principales players: Grupo Molino, Iloay, Tregar, Verónica, Milkaut, Manfrey</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas pequeñas. • Orientadas a producir a mercado interno, principalmente. • Concentran su producción en quesos y otros productos de alto valor agregado y escaso volumen. <p>Principales players: Canut, Tremblay, La Vareense, Lácteos Aurora.</p>

Fuentes: "Industria Láctea", Agroalimentos Argentinos II, elaborado por AACREA; "Análisis de la cadena de productos lácteos". Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de La Nación; "Evaluación del Poder de mercado en el sector lácteo", UADE, Año 2004.

Industrialización

En función a la capacidad de procesamiento diaria, la industria láctea argentina se puede clasificar en 4 segmentos:

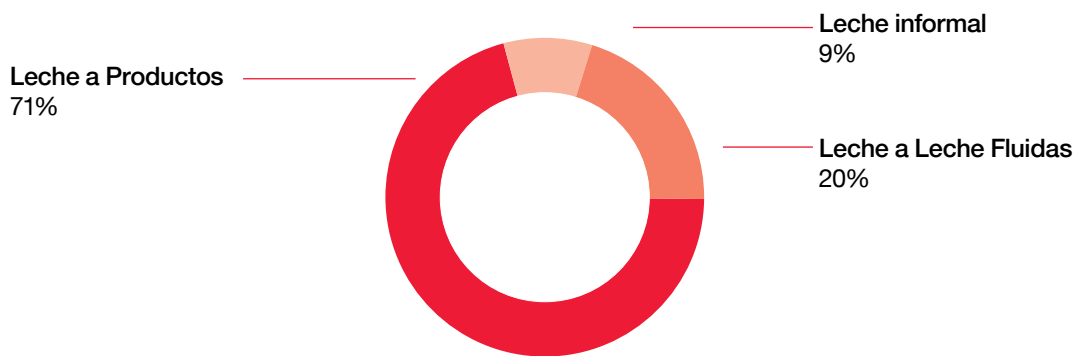
Litros diarios recibidos	Cantidad de empresas	Características
Más de 250.000	18	Productos diversificados y actividad exportadora.
Entre 30.000 y 250,000	28	Productos diversificados y actividad exportadora.
Entre 5.000 y 30.000	142	Fuertes en la producción de quesos.
Hasta 5.000	Más de 1.000	Fuertes en la producción de quesos y dulce de leche.

Fuentes: "Sector Lácteo Argentino". Estrella Perotti.

La producción de leche en Argentina se estima en alrededor de 30 millones de litros diarios. Más del 60% de dicho volumen es procesado por 15 grandes empresas multiplanta y multiproducto, con gran capacidad de procesamiento y tecnología de punta a nivel mundial.

Industrialización

Destinos de la producción de leche



Producto	1° semestre 2010	
	Tons.	Participación
Quesos	257.198	34,9%
Yogur	239.454	32,5%
Leche en polvo	83.174	11,3%
Dulce de Leche	63.992	8,7%
Postres y flanes	26.839	3,6%
Manteca	20.157	2,7%
Crema	18.101	2,5%
Suero	14.118	1,9%
Leche condensada	2.932	0,4%
Caseína	2.546	0,3%
Otros	7.435	1,2%

- Son dos los destinos principales de la materia prima “leche”:
 - **Productos lácteos:** la leche sufre un mayor proceso de transformación.
 - **Leches fluidas:** se comercializan en estado líquido, incluyendo las pasteurizadas, esterilizadas (larga vida) y chocolatadas;
- La denominada “**leche informal**” es aquella que no participa de ningún proceso, debido a que se trata de leche consumida en su lugar de origen.
- El 71% de la producción total de leche cruda se destina a la elaboración de productos, de los cuales los Quesos y el Yogurt representan la mayor participación.

Industrialización

Caracterización de la industria nacional

- No existen grandes barreras en el sector para el ingreso de nuevas empresas.
- Si bien es importante la escala de producción, no es un impedimento para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, especialmente en productos como quesos.
- La tendencia indica que las empresas orientan su estrategia hacia productos de mayor diferenciación.

Producto	Diferenciación	% de leche (2009)
Leche en polvo	Baja	18,20%
Leche Fluida Pasteurizada	Baja	12,13%
Leche Fluida Esterilizada	Media	5,19%
Leche Fluida Chocolateada	Media	0,73%
Manteca	Media	8,32%
Yogurt	Media	4,04%
Dulce de leche	Media	2,11%
Quesos	Variable*	41,28%
Leche informal		7,44%
Otros**		0,57%

Algo más del 30% de la materia prima está destinada a productos con escaso margen de diferenciación.

Productos con mayores posibilidades de diferenciación, consumen aproximadamente el 20% de la materia prima.

Más del 41% de la leche se consume en la producción de quesos, cuyo margen para la diferenciación depende de la variedad.

* Dependiendo del tipo de queso

** Postres y flanes y leche condensada

Fuente: "Análisis de la industria láctea: competitividad y relaciones en la cadena" Daniel Lema y Marcos Gallacher; Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, adaptado por PwC Argentina Research & Knowledge Center.

Industrialización

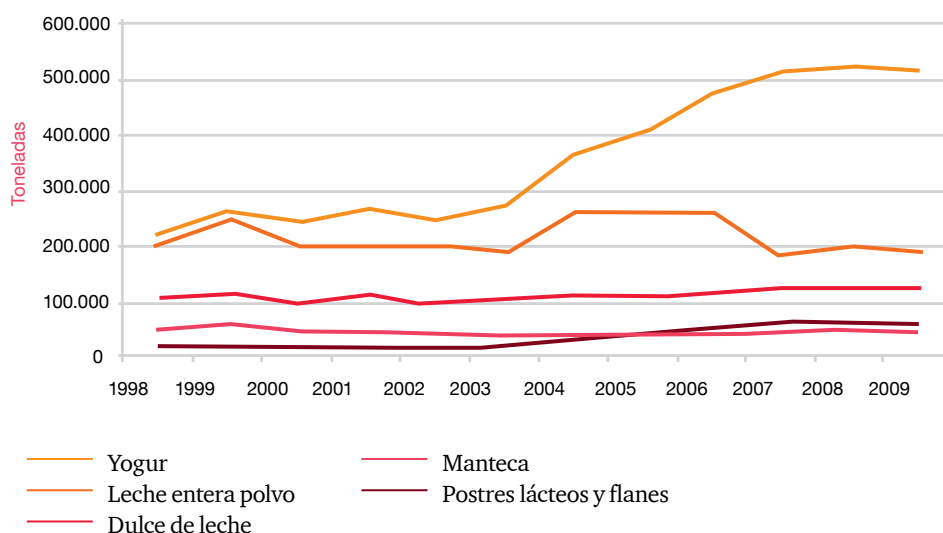
Características principales productos

Producto	Características técnicas y económicas
Leche fluida pasteurizada	<ul style="list-style-type: none">• Segmento mayormente concentrado, con amplios requisitos técnicos de calidad, sin grandes posibilidades de diferenciación.
Quesos	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración sin grandes exigencias técnicas.• Segmento ampliamente competitivo, con numerosas empresas Pymes lácteas que procesan entre 5.000 y 20.000 litros por día en la elaboración de quesos duros, semiduros y blandos.• En general utiliza tecnología tradicional con mano de obra intensiva.• Calidad de producto variable.
Yogurt	<ul style="list-style-type: none">• Mercado concentrado en las grandes empresas.• Fuertes exigencias técnicas para su elaboración.• Se requiere elevada escala de producción.• Permite muchas posibilidades de diferenciación (packaging, calidad, sabores, etc.).
Leche en Polvo	<ul style="list-style-type: none">• Requiere elevada escala de producción.• Alta complejidad técnica, por lo que el segmento se concentra en un número limitado de jugadores.• Orientación a mercados externos, siendo el principal producto lácteo argentino exportado.• Pocas posibilidades de diferenciación.

Fuente: PwC Argentina Research & Knowledge Center en base a Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), Sector Lechero, Informe final preliminar, Octubre 2010.

Industrialización

Evolución de la producción



En las diferentes etapas experimentadas por la industria, ciertos productos han incrementado su producción (fundamentalmente postres y yogures), mientras que otros se han mantenido con una producción relativamente estable. Esto está vinculado a cambios en gustos y patrones de consumo poblacionales.

Evolución elaboración productos lácteos. Década 1999-2009

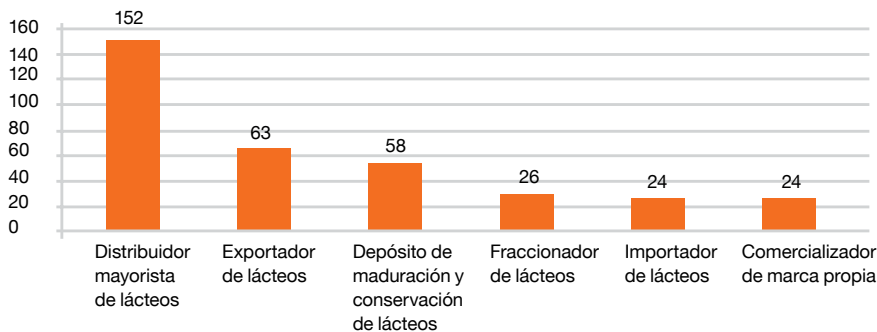
Producto	1999 (Tons.)	2009 (Tons.)	Evolución
Yogurt	253.389	515.352	103%
Leche en polvo entera	244.307	191.834	-21%
Dulce de Leche	114.306	129.310	13%
Postres lácteos y flanes	22.149	61.706	179%
Manteca	54.107	50.622	-6%

Fuente: PwC Argentina Research & Knowledge Center en base a datos del Ministerios de Agricultura, Ganadería y Pesca de La Nación.

Distribución y comercialización

Principales países destino. Año 2010 (Tons.)

Establecimientos registrados (ONCCA)



Fuente: PwC Research & Knowledge Center en base a "Anuario de productos lácteos", ONCCA, Año 2009

La cantidad de establecimientos registrados en las categorías correspondientes a los principales actores de distribución y comercialización de la cadena de valor, muestra **la importancia del sector "distribución" en Argentina**, dado que aproximadamente el 80% de la leche producida se comercializa internamente.

Los tres principales canales utilizados para llevar a cabo la comercialización interna son:

Los tres principales canales utilizados para llevar a cabo la comercialización interna son:

Super e hipermercados	39,30%
Autoservicios	34,80%
Minoristas tradicionales	25,90%

Fuente: "Sistema Agroalimentario: Sector Lácteo". Ing. Agr. Mercedes Barilatti. Newsletter. Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía, UBA; "Anuario de productos lácteos", ONCCA, Año 2009

Tendencias en la Comercialización

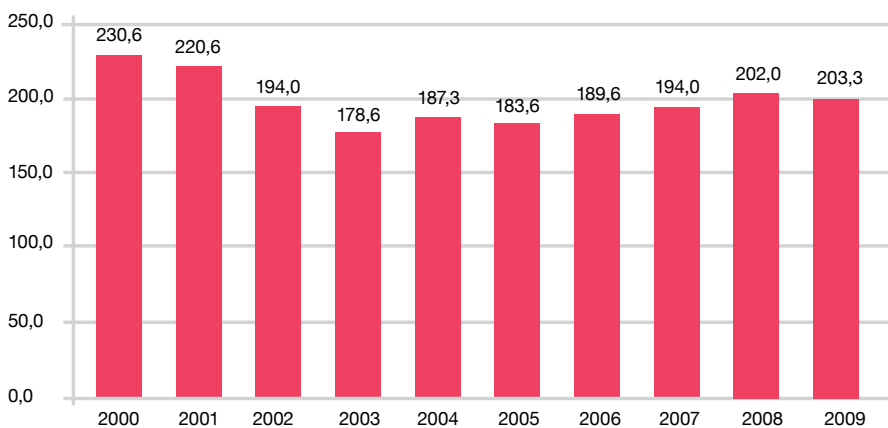
- Se ha desarrollado una tendencia en el sector hacia la segmentación de marcas, existiendo:
 - Marcas líderes;
 - Segundas y terceras marcas;
 - Marcas propias de la distribución.
- El *driver* principal de las “segundas y terceras marcas” y “marcas propias” es el precio, lo que las ha hecho crecer y ganar participación (son sensiblemente más económicas que las marcas líderes).
- En cuanto a las “marcas propias de la distribución”, son propiedad de los súper e hipermercados. Los productos son elaborados por las empresas lácteas líderes en base a requerimientos establecidos por los supermercados, pero son comercializados bajo la marca de estos últimos y compiten en función a un menor precio.

Fuentes: Análisis de la cadena de productos lácteos. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de La Nación; “Evaluación del Poder de mercado en el sector lácteo”, UADE, Año 2004.

Consumo interno

- Por la particularidad de ser un alimento básico, cada país destina la producción de la leche principalmente a satisfacer consumo doméstico.
- Argentina muestra una larga tradición en el consumo de productos lácteos, con niveles de consumo por habitante comparables con los de países desarrollados.
- La incorporación de nuevas tecnologías y el cambio en los hábitos de consumo, marcan una tendencia hacia una mayor diversificación en la oferta y el surgimiento de productos de “consumo rápido”, tales como quesos blandos y semiduros, postres y yogurt.

Consumo real de leche en Argentina (Lts./Hab.)

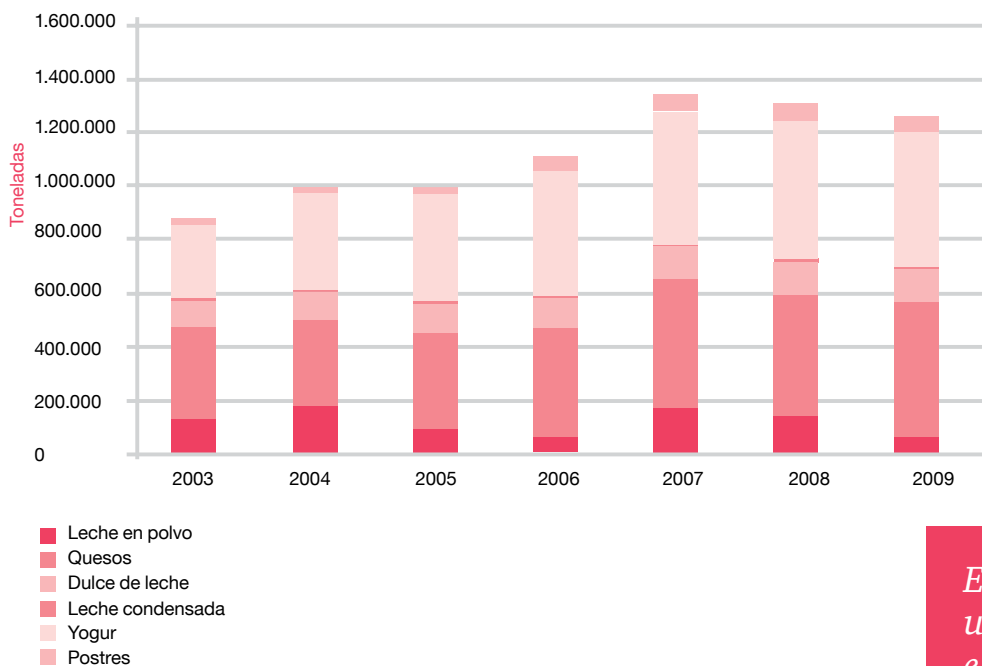


Fuente: PwC Argentina Research & Knowledge Center en base a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

La evolución del consumo interno muestra la marcada influencia que ejercen las fluctuaciones del poder adquisitivo de la población.

Consumo interno

Evolución consumo productos lácteos

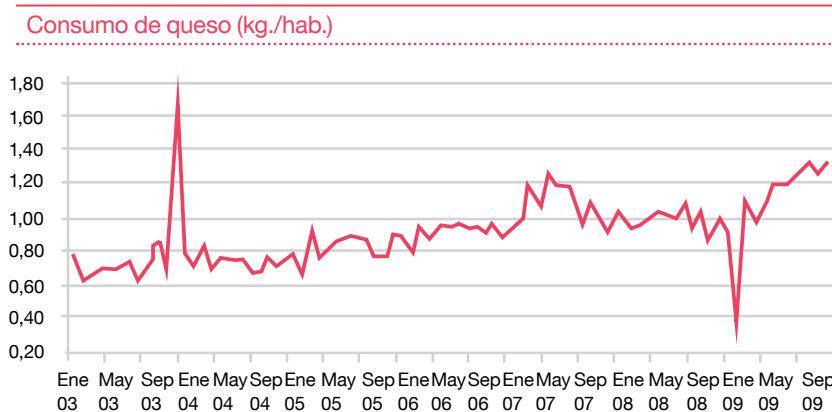
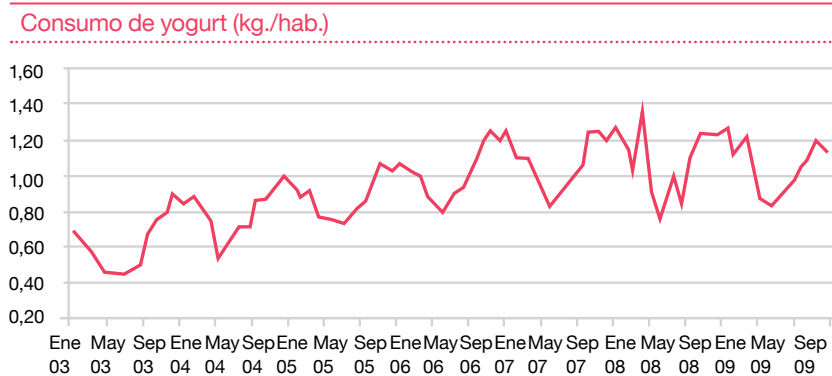


Existe en ciertos productos una marcada estacionalidad en el consumo.

El yogurt, por ejemplo, es un producto de consumo estacional.

En el caso del queso, se observa una estabilidad en su consumo.

Esta situación obliga a las empresas a prever las fluctuaciones y plantear estrategias para afrontarlas.



Exportaciones

- Las exportaciones de productos lácteos en Argentina estuvieron **tradicionalmente** ligadas al comportamiento del mercado doméstico, constituyendo una alternativa rentable para momentos de disminución del consumo interno.
- Sin embargo en los **últimos años**, y más precisamente luego de la incorporación de Brasil como socio comercial, se ha presentado un escenario de exportaciones de mayor valor agregado y fuente de generación de divisas para el país.

Argentina

Leche en polvo entera

Principal producto exportado (50,9%).

3° exportador mundial, con el 10% de participación.

Quesos

Representan el 14,2% del total exportado.

6° exportador mundial, con el 3% de participación.

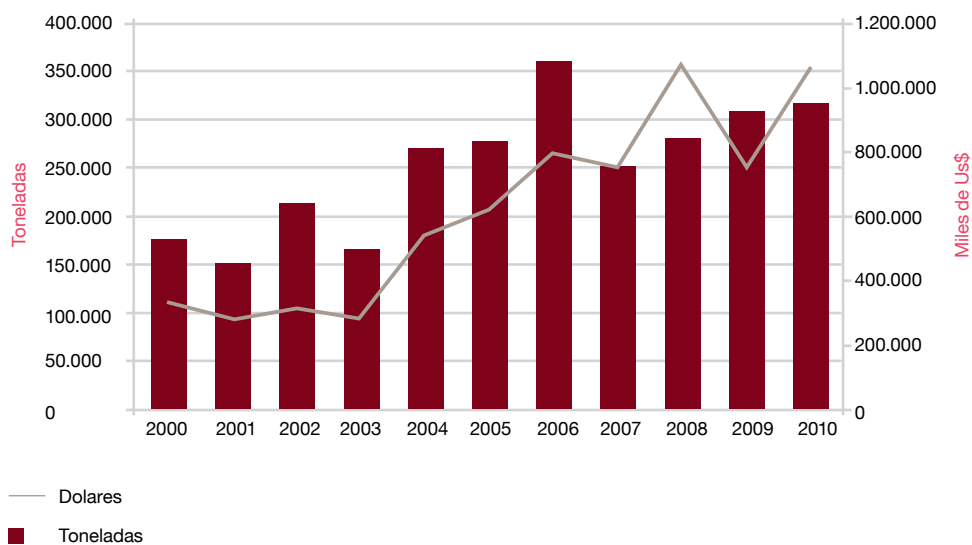
Brasil

Principal país destino de exportaciones.

En 2010 ingresaron más de U\$S 253 millones por exportaciones a dicho país.

- La caída en las exportaciones a principios de la década del 2000, siguió la tendencia iniciada a finales de la década anterior, en la cual Brasil, principal país destino de exportaciones argentinas, implementó políticas de autoabastecimiento y devaluó su moneda.
- A partir de 2003 se inicia una recuperación de los valores y volúmenes exportados, que alcanza su pico en el año 2006.
- La abrupta caída del 30% el año 2007 fue contrarrestada por los altos precios internacionales obtenidos en el 2008. Mientras los volúmenes exportados se redujeron desde 2006 a 2008 en un 22%, el ingreso de divisas aumentó un 34%, fruto de buenos precios internacionales.
- En 2009, se ve un incremento en las toneladas exportadas, no obstante caen los ingresos fruto de la crisis internacional. El 2010 muestra una recuperación en este sentido.

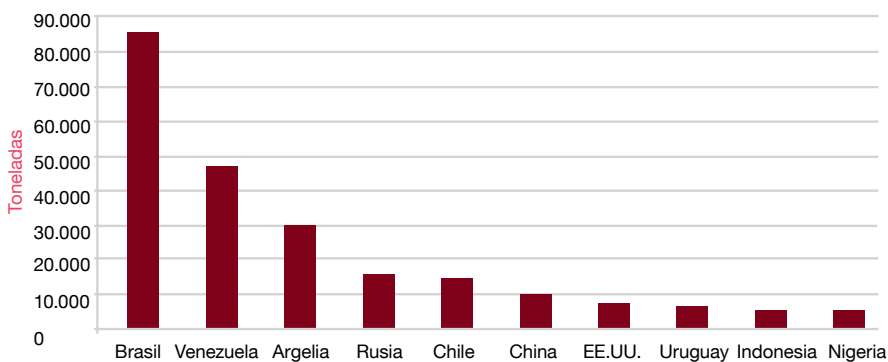
Exportaciones 2000-2010



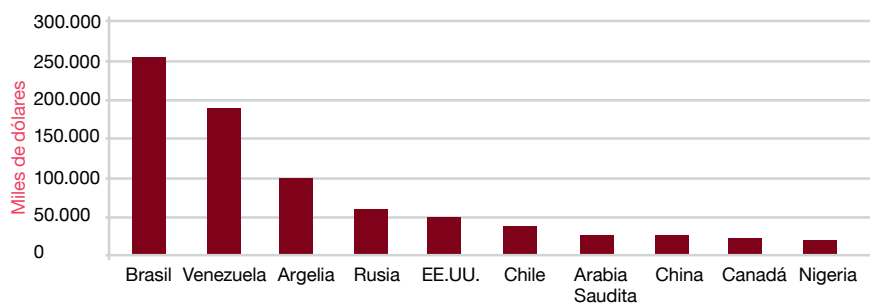
Fuente: Subsecretaría de Lechería del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Exportaciones

Principales países destino. Año 2010 (Tons.)



Principales países destino. Año 2010 (Miles de U\$S FOB)



Fuente: PwC Argentina Research & Knowledge Center en base a datos del Centro de la Industria Lechera (CIL)

Brasil y Venezuela son los principales destinos de exportaciones, tanto en volumen físico como en monto. Ambos países concentran el 58% del total de toneladas exportadas y el 57% de los ingresos, de los 10 principales países destino.

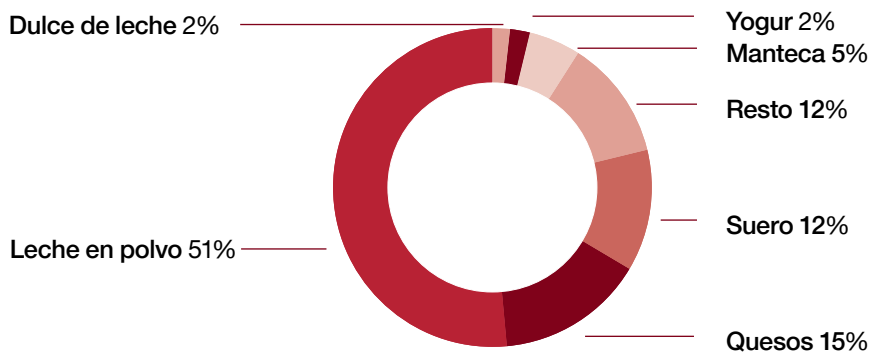
Se destacan **Arabia Saudita y Canadá** como mercados altamente rentables, evidenciando esto su participación entre los principales países generadores de ingresos para Argentina.

En el caso de **Uruguay e Indonesia**, si bien se encuentran entre los principales destinos en cuanto a toneladas, no forman parte de los países que más ingresos generan para el país.

Exportaciones

Principales productos exportados

Exportaciones de productos lácteos por tipo de producto. Año 2009 (Tons.)



Fuente: PwC Argentina Research & Knowledge Center en base a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Los principales productos exportados son **leche en polvo, quesos y suero**, abarcando casi el 80% de las exportaciones lácteas.

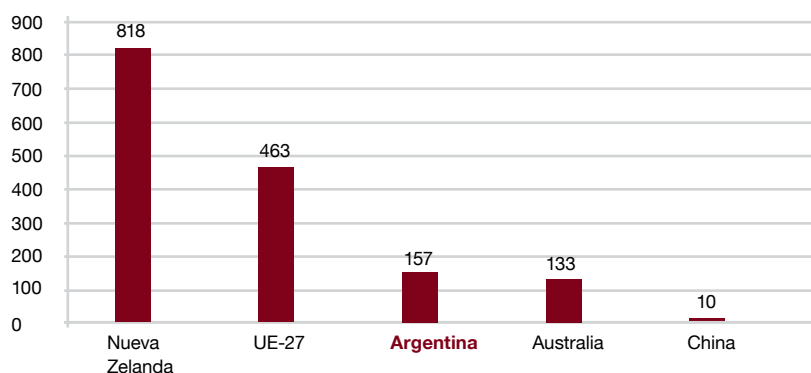
La **leche en polvo** es el principal producto, representando prácticamente el 50% (en U\$S y toneladas).

El segundo lugar es ocupado por el rubro "**quesos**" (19% del total de U\$S y el 15% en toneladas), seguido por "suero" (8% y un 12% de U\$S y toneladas, respectivamente).

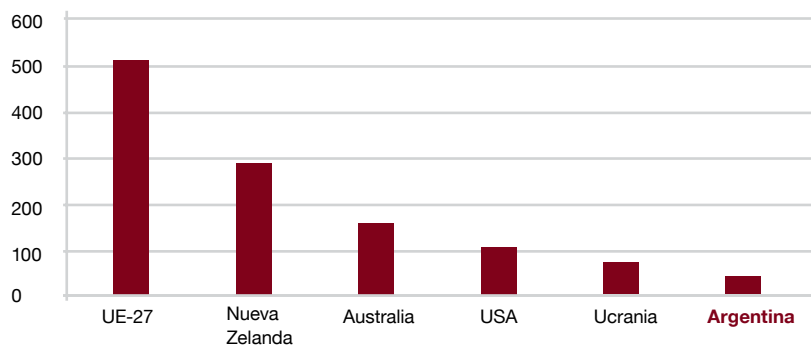
Productos con elevado nivel de consumo interno, como el yogurt, dulce de leche, manteca y leches fluidas, prácticamente no tienen incidencia sobre el total de exportaciones.

Exportaciones

Exportaciones leche en polvo entera. Año 2009 (miles de tons.)



Exportaciones de quesos. Año 2009 (miles de Tons.)



Fuente: PwC Argentina Research & Knowledge Center en base a datos de USDA

Argentina es uno de los principales países exportadores de leche en polvo entera y quesos del mundo (3° y 6° lugar, respectivamente).

La industria en el mundo

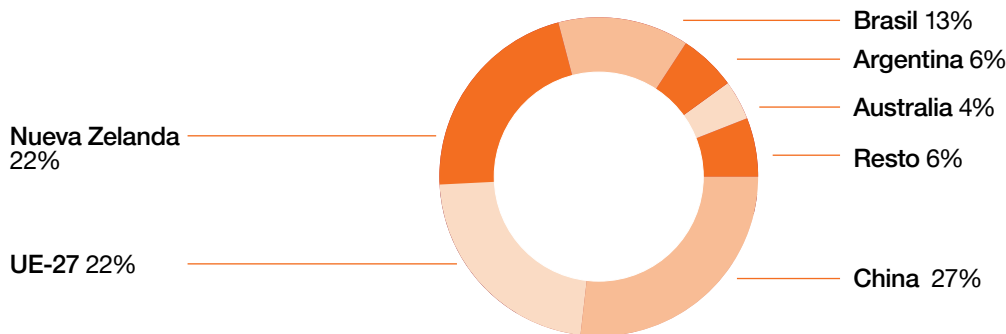
- El sector lácteo a nivel mundial crece a partir de la demanda China. Se espera que para 2011 dicho país demande 400.000 toneladas de leche en polvo entera (+126% con respecto a 2009).
- En cuanto a leche en polvo descremada, las importaciones chinas han crecido un 22% anual durante los últimos 5 años, mientras que se proyecta que en 2011 alcancen las 100.000 toneladas.
- De acuerdo al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), se espera que en 2011 se incrementen las exportaciones de Argentina y Nueva Zelanda, aunque no lo suficiente para compensar las disminuciones de la Unión Europea en el total de importaciones chinas. Esto llevaría a tendencias alcistas en los precios, favoreciendo a exportaciones argentinas.
- Según FAO, el consumo mundial de lácteos fue de 103 litros por habitante en 2010, aunque con realidades divergentes entre naciones desarrolladas y aquellas en vías de desarrollo. En este sentido, mientras que el consumo en las primeras ascendió a 244 litros per cápita anual, en las segundas fue de sólo 68 litros en el mismo tiempo.
- Más allá de un contexto general de recuperación mundial post crisis menor a la esperada, los precios de los productos lácteos se han mantenido elevados (tal es el caso de la leche en polvo entera que ha estado en máximos históricos). Probablemente esto se encuentre asociado a crecimientos disímiles entre países en desarrollo y aquellos desarrollados, donde los primeros lo han hecho a una tasa superior que los segundos.

Fuente: Dairy: World Markets and Trade. US Agricultural Department (USDA). December 2010; ¿Un tambo eficiente le gana a una soja de 30 quintales?, en portal www.on24.com.ar

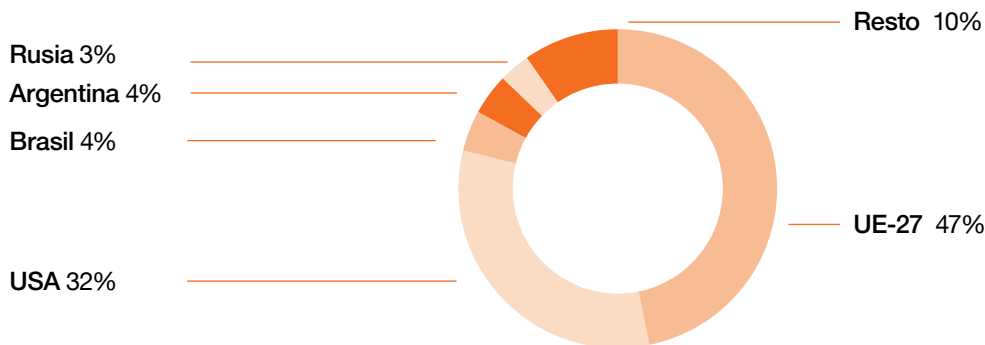
La industria en el mundo

Producción argentina en el mundo

Producción mundial de leche en polvo entera. Año 2009



Producción mundial de quesos. Año 2009



Fuente: PwC Argentina Research & Knowledge Center en base a datos de USDA

Argentina cuenta con una participación del 6% sobre el total de producción de leche en polvo entera, 4% para el caso de los quesos y 2% para la leche fluida.

En cuanto a los **precios de leche cruda pagados a productores**, Argentina se encuentra en un nivel aproximado de U\$S 0,35 por kg.

En un nivel algo inferior se encuentra Uruguay, mientras que en Brasil y Nueva Zelanda la compensación es mayor, superando los U\$S 0,40 por kg.

Matriz FODA

Fortalezas

1. Existencia de grupos de trabajo focalizados en la industria (ej. INTA Rafaela).
2. Know How productivo desarrollado tanto a partir de experiencia productiva como de esfuerzos de I+D.
3. Consolidación del modelo cooperativo en el sector.

Oportunidades

1. Cambios en los gustos de los consumidores hacia productos con mayores posibilidades de diferenciación.
2. Oportunidades de mejoras en la productividad de la etapa primaria.
3. Espacios de inserción en mercados internacionales.
4. Posibilidades de crecimiento para numerosas empresas pequeñas y especializadas del sector.
5. Crecimiento de la demanda en países emergentes.
6. Buenos precios internacionales.

Debilidades

1. Falta de coordinación entre los distintos eslabones de la cadena.
2. Marcada heterogeneidad en los actores dentro de cada eslabón.
3. Estacionalidad en el consumo de ciertos productos.
4. Poder de negociación concentrado en grandes cadenas de supermercados.

Amenazas

1. Excesiva intervención estatal con control de precios.
2. Competencia a nivel mundial por parte de Nueva Zelanda, Australia y la Unión Europea.
3. Concentración de exportaciones (Brasil y Venezuela, fundamentalmente).
4. Dependencia del contexto económico local.

Conclusiones

- La mayor parte de la materia prima se destina a la elaboración de productos, principalmente queso, yogurt, leche en polvo y dulce de leche.

- En los últimos 20 años, con la llegada de firmas multinacionales e inversiones, ha habido una tendencia a la concentración de empresas y surgimiento de nuevos productos.

- La producción primaria láctea se concentra en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos, Buenos Aires y La Pampa, observándose una gran heterogeneidad de las empresas participantes de la cadena.

- Se observa un cambio en los patrones de consumo de la población, profundizándose el consumo de productos con mayores posibilidades de diferenciación como yogurts o postres.

- Casi el 60% de las exportaciones argentinas tienen como destino Brasil y Venezuela, por lo que resulta necesario generar nuevos destinos de modo de diversificar los mercados.

- La demanda internacional por parte de China fundamentalmente, y del resto de los países emergentes en menor medida, empuja al alza los precios internacionales de los productos lácteos, favoreciendo a los países exportadores.

- Habrá que analizar el impacto de lo mencionado anteriormente en la competencia por el uso de la tierra, entre la producción tambera y la producción granaria.

