

El desarrollo del sector lácteo

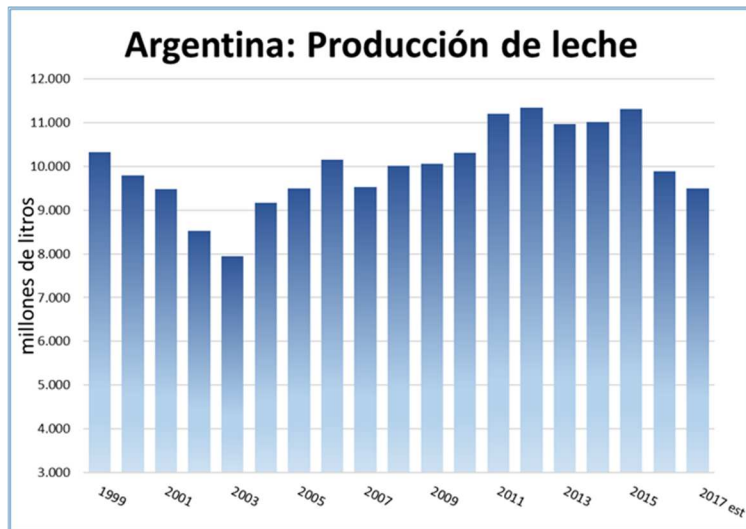
Una propuesta de trabajo

Argentina seguirá siendo un exportador neto de lácteos, con la producción de leche cruda que se prevé que aumentará el 3% anualmente (ni siquiera) hasta el 2013, pero es poco probable que pueda convertirse en un líder mundial de la producción en los próximos 10-15 años debido a la inestabilidad económica, política y climática.

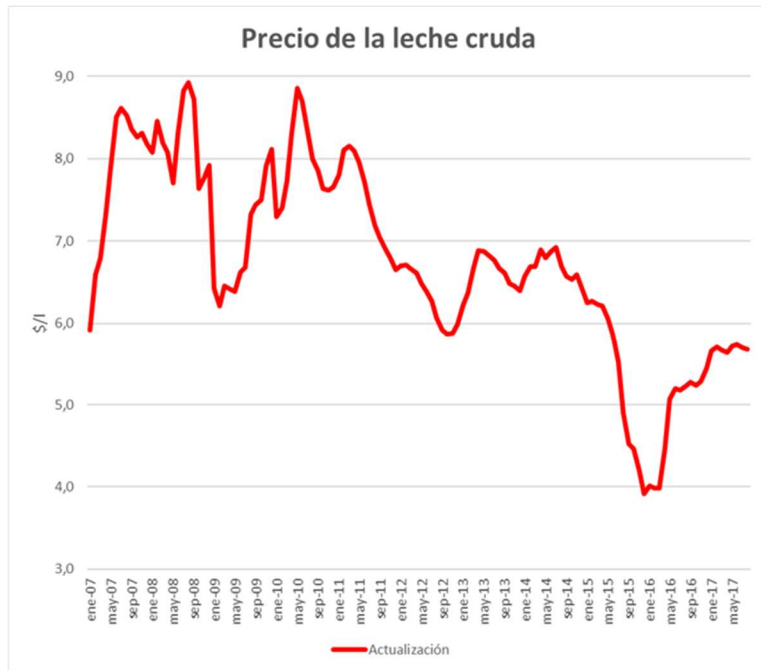
- *Las políticas gubernamentales para mantener el abastecimiento interno de productos lácteos (por ejemplo, aranceles a la exportación de los productos lácteos) han excluido a los agricultores de la venta internacional.*
- *Las sequías, las inundaciones y extremas condiciones climáticas tienen un impacto negativo en la producción de leche.¹*

El enfoque no pasa solamente por como desprenderse de los excedentes - en todo caso y desde un punto de vista simplista ello es lo que vino haciendo el sector en las dos últimas décadas - sino también lograr un programa viable de crecimiento a largo plazo, en el que se atemperen los recurrentes desequilibrios internos macroeconómicos y la variabilidad de los mercados internacionales causadas por impactos macroeconómicos (2008/2009), o crisis de sobre oferta (2014/2015/2016), con depresión profunda de precios.

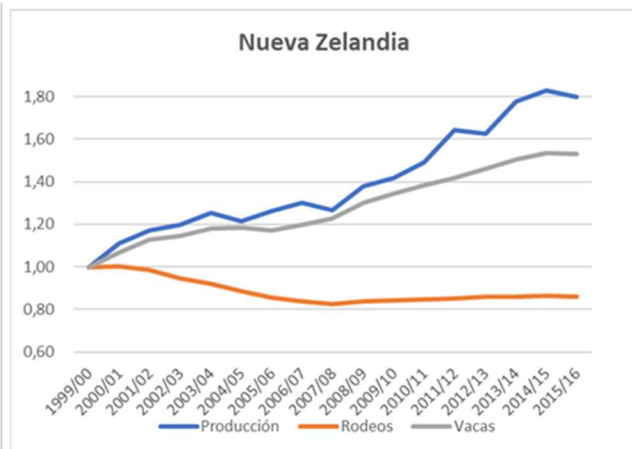
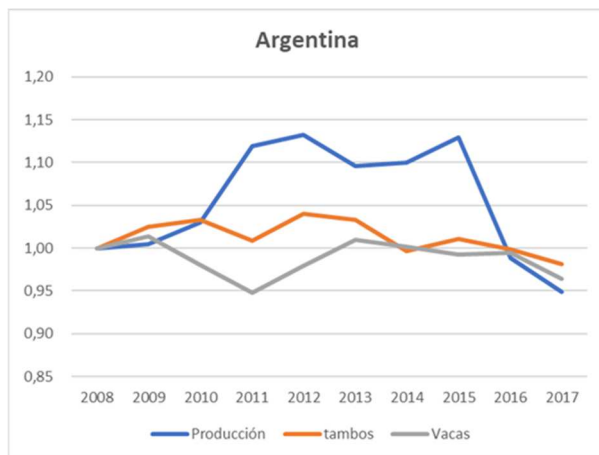
Nuestra decadencia, producto de “vivir a la intemperie” por lustros, es fácilmente visible: **CAGR: -0,46% en 18 años.**



¹ The Innovation Center for U.S. Dairy, “The Impact of Globalization on the U.S. Dairy Industry: Threats, Opportunities, and Implications”. October 2009.



Tenemos un espejo donde mirarnos, por las ventajas comparativas similares en calidad, si bien entre nosotros la capacidad de expansión es potencialmente muchas veces mayor². Ellos con un marco político-institucional adecuado, pudieron aprovechar las oportunidades. Nosotros con más recursos no hemos sabido construir ventajas competitivas que nos posicionen en el mundo o nos consoliden en el mercado interno (estancamiento).



² “la lechería no puede crecer ya en Isla Norte, porque todos los ambientes propicios para ello, gracias a sus condiciones naturales sin necesidad de riego, ya están en tambo y se va perdiendo tambos chicos cerca de las poblaciones por crecimiento urbano, convertido en style-blocks, chacras de 2-3 has donde el kiwi se da el gusto de vivir y hacer algo de producción, ya sea ovejas, frutales o crianza de terneras a vaquillonas. La Isla sur con la ampliación de posibilidades de riego en donde llueven 700 mm viendo desplazando la oveja y la cría-engorde vacuna sin riego por el tambo con riego”. Comunicación personal.

Todavía resuenan en nuestros oídos las recomendaciones en Nueva Zelandia a la comitiva de Santa Fe, expresadas sin filtro alguno: **“Tienen un enorme potencial. Pero deben decidir si quieren parecerse más a Chile, o a Venezuela”, insistió con total crudeza**”³.

Competitividad, la llave

*Competitiveness is a measure of a country's advantage or disadvantage in selling its products in international markets.*⁴

“En cualquier caso, “la principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad para conseguirlo depende ... de la productividad con que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital). La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Depende tanto de la calidad y características de los productos (lo que determina los precios a que pueden venderse) como de la eficiencia con que se producen”...Una productividad elevada genera ingresos elevados (salarios y ganancias altos), y/o permite disfrutar de mayor tiempo de ocio y/o pagar mayores impuestos que mejoran los servicios públicos y/o cumplir con normas exigentes de tipo social. El éxito en el comercio internacional consiste en exportar bienes producidos con alta productividad, que soporten altos salarios y por los cuales se cobren precios superiores, “e importar aquellos productos en los que sus empresas sean menos productivas que sus rivales extranjeras, elevando de esta manera el nivel medio de productividad en la economía”⁵

La competitividad, es un proceso complejo:

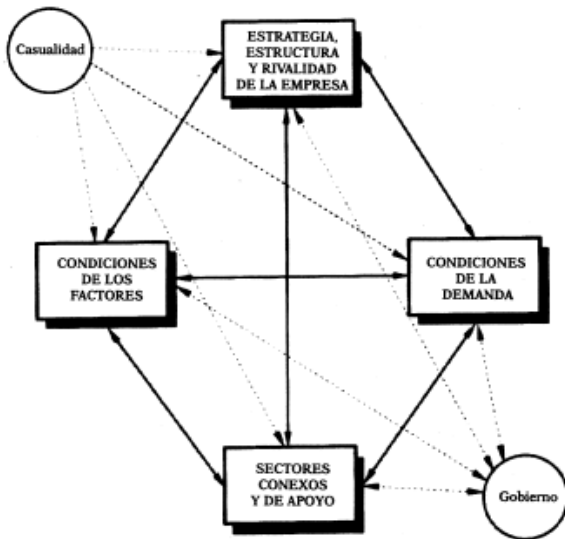


FIGURA 3-5: El sistema completo

³ Misión santafecina a Nueva Zelandia, 06/2014. Varios.

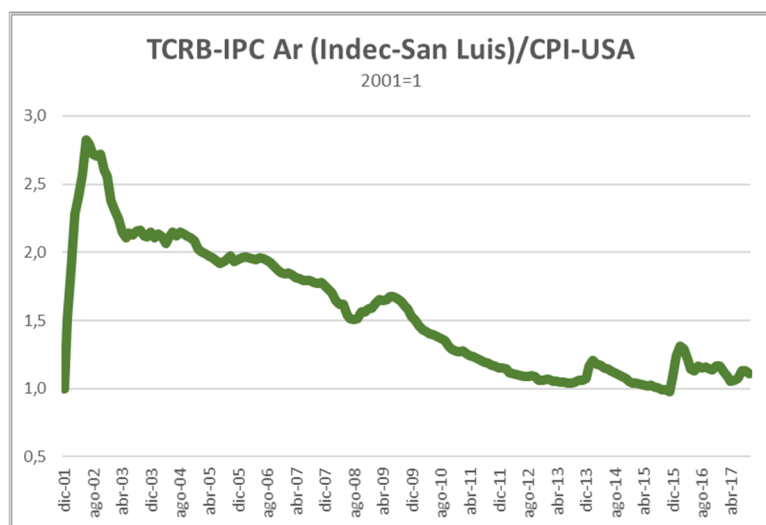
⁴ OECD

⁵ Michael E Porter, 1990. Resumen Francisco de León.

En camino al crecimiento inclusivo

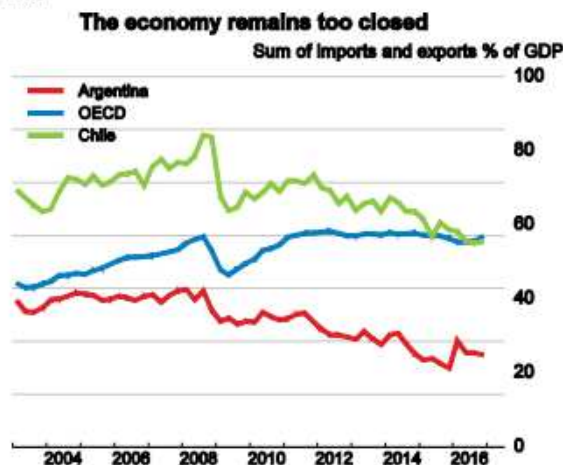
Las políticas macroeconómicas continuarán corrigiendo los grandes desequilibrios acumulados en los últimos años. En concreto, la política monetaria deberá seguir siendo restrictiva a fin de reducir de manera sostenida la inflación. La política fiscal también deberá ser moderadamente contractiva para garantizar la sostenibilidad del déficit, que a finales de 2016 se situó en el 5,8% del PIB, aunque ello deberá realizarse gradualmente para no amenazar la incipiente recuperación, y atendiendo a las necesidades sociales. Para situar a Argentina en la senda de un crecimiento más sólido, inclusivo y con mayores niveles de empleo es preciso incrementar la productividad y la inversión a través de un amplio paquete de reformas estructurales. La mejora de la regulación en los mercados de bienes y de trabajo y el fortalecimiento de la competencia incentivarían la inversión y facilitarían la creación de empresas y puestos de trabajo. Una reforma tributaria exhaustiva, la reducción de las barreras comerciales y la mejora de las infraestructuras ayudarían a impulsar la competitividad de las empresas y las perspectivas de los trabajadores de acceder a empleos mejor remunerados. Pero tan importante como adoptar cambios legislativos es implementar las reformas y mejorar las instituciones. Un mayor esfuerzo en ampliar el acceso a una educación de calidad y reducir la informalidad laboral permitiría que los beneficios del crecimiento fueran disfrutados por una mayor parte de la población. La mejora de las políticas activas del mercado de trabajo y la capacitación equipararían a los trabajadores con nuevas competencias que les permitieran acceder a nuevos empleos. Extender la educación de la primera infancia abriría las puertas del mercado laboral a un mayor número de mujeres, mejoraría los resultados educativos y reduciría desigualdades.⁶

En el marco macroeconómico, conocemos la disposición del actual gobierno para hacer frente al impacto negativo del déficit fiscal, el endeudamiento, la inflación y su correlato en el “dólar barato”. A lo que se agrega la necesidad de invertir en infraestructura y atender las necesidades de vastos sectores del país (subsidios) junto al creciente déficit comercial. Un combo de problemas difícil de atacar, máxime si pensamos en la falta de competitividad de amplios sectores productivos (industria láctea), el llamado “costo argentino” y el agobio de la carga impositiva.

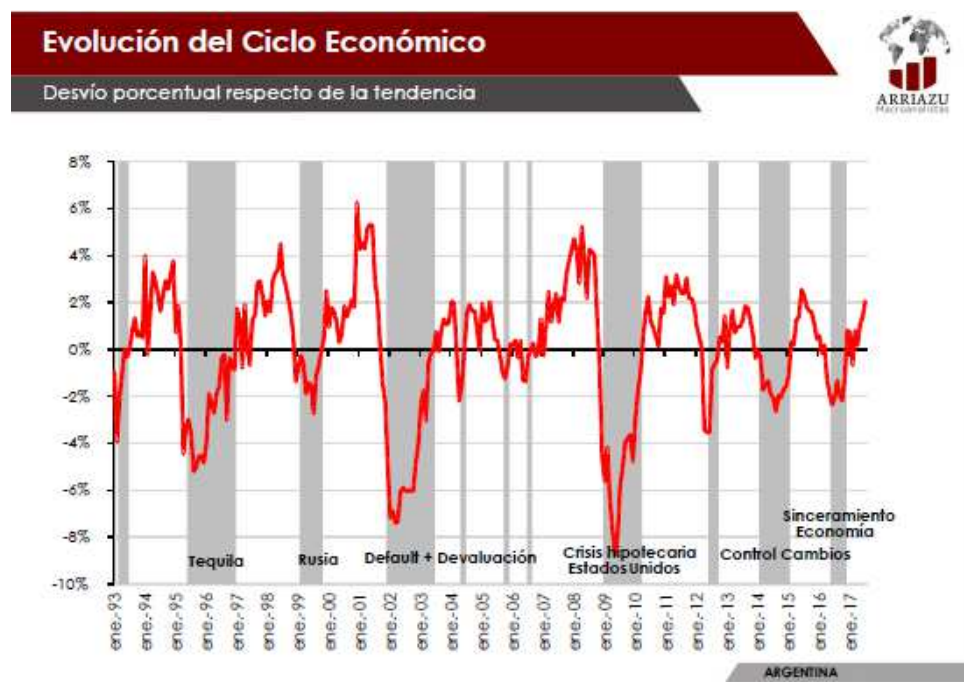


⁶ OECD, 2017.

Argentina



Dejar atrás nuestras turbulencias



Competitividad y sobreoferta

“Nosotros pensamos que recuperar la competitividad como país va a llevar un tiempo, no va a ser una tarea de un día para el otro. En consecuencia, nosotros vemos cada vez más estratégico el mercado interno, en el corto plazo no tenemos muchas posibilidades de salirle a pelearles a los neozelandeses, los australianos ni siquiera a los uruguayos ni a los europeos. Razón por la cual enfocar todo el esfuerzo en el mercado interno es muy importante”⁷

⁷ M. Paulón, 06/06/17.

“Días atrás, el presidente del Centro de la Industria Lechera (CIL), Miguel Paulón, analizó el mercado internacional, el interno, los adelantos en capacidad instalada y la necesidad de mejorar las ecuaciones económicas de los productores. **"Uno de los aspectos más relevantes del año ha sido, claramente, la cuestión vinculada con la caída de los precios en el mercado internacional, que por la participación que tiene la lechería argentina termina impactando en la totalidad de los números de la producción. "Esto tiene que ver con que, al encontrar peores precios en el mercado internacional, se vuelca más producto al mercado interno. De ahí se pesca rápidamente la situación y terminan definiéndose los precios vía bonificaciones, ofertas especiales, lo cual termina anulando la posibilidad de sostener otros precios en un mercado interno tan ofertado", analizó.**⁸

Competitividad, endeudamiento, obsolescencia

Con una industria sobre endeudada, con dificultades para acceder al crédito, vapuleada por la competencia desleal de la marginalidad, con los organismos de control cazando en el zoológico, es muy difícil revertir la actual situación

“Jorge Giraudo admitió que "han caído fuertemente las exportaciones. En el mes de mayo de este año hemos exportado solamente 12 mil toneladas de lácteos y ese es el nivel más bajo en los últimos diez años. Esto no es porque falte leche para exportar, sino que no estamos siendo competitivos. Hoy estamos en 3.200 dólares la tonelada de leche en polvo, que para la mayoría de los países exportadores es un precio razonable. El problema que tiene Argentina es que la exportación nos cuesta 800 dólares por tonelada, con lo cual se trasunta en pagar un precio al productor que está por debajo de los cinco pesos. Por eso se prioriza la venta en el mercado doméstico y no se exporta en la medida de lo que podría exportarse". Siempre en el análisis del especialista, hay dos factores clave que influyen. Uno es la falta de productividad de la industria, y la otra es el valor del tipo de cambio. "Argentina tiene un gran problema y es que devaluación significa inflación", advirtió”.⁹

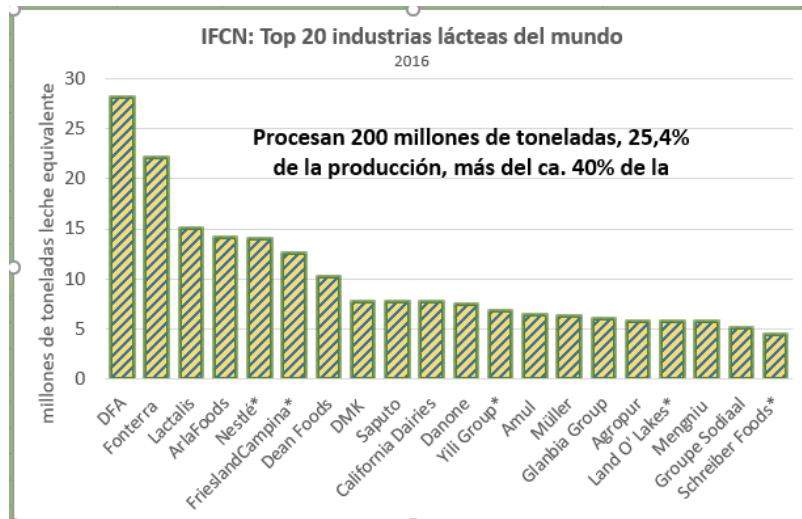
“Mercedes Baraibar de INALE, brindó una charla "Desarrollos recientes del mercado internacional y situación de Uruguay" dirigida a productores. Resaltó que la crisis de precios terminó técnicamente, pero hay incertidumbre sobre lo que vendrá luego. Los mejores precios que vienen experimentando los productores en las principales regiones exportadoras (producto de la reciente mejora de los precios internacionales y actual estabilidad) han impulsado el crecimiento de la producción. Por su parte, China sigue mejorando sus importaciones lo que viene compensado el incremento de la oferta de las principales regiones exportadoras, aportando a la estabilidad de precios. En cuanto a las perspectivas para lo que queda de 2017 y comienzos de 2018, **destacó que los precios de la leche en polvo entera se mantendrán estables en torno a los niveles actuales, 3.000 US\$/ton**”.¹⁰

⁸ "Defendió el gobierno los precios de la leche", La Nación, 27/12/12.

⁹ Castellano, 11/08/17

¹⁰ INALE, 20/10/17.

Una industria sin peso en el contexto internacional y sin escala.



Sancor

*“Las cooperativas agrarias tienen una gran importancia socioeconómica en la Unión Europea (UE), y en particular en España, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En el primer caso, por el elevado número de socios que agrupan, de facturación y de puestos de trabajo que generan. Así, en la UE-27 existen alrededor de 40.000 cooperativas agrarias que dan empleo a unas 660.000 personas y facturan en torno a 300.000 millones de euros, lo que supone más del 60% de la producción, transformación y comercialización de los productos agrarios (COGECA, 2010)...Desde el punto de vista cuantitativo, las cooperativas agrarias adquieren un gran protagonismo en el incremento de la competitividad de las empresas de sus socios, a través de la mejora de su poder de negociación frente a proveedores y clientes, y los servicios (suministro, asesoramiento, formación, comercialización, etc.) que les prestan. Estos servicios mejoran la eficiencia de las explotaciones de sus socios, y les permiten responder a las exigencias del mercado y capturar valor en la cadena agroalimentaria”.*¹¹

Sancor es el mayor fracaso que la lechería recuerde (El antiguo semillero de gerentes que alimentaba a otras industrias). El estancamiento cooperativo resalta cuando se lo compara con las principales cooperativas lecheras en el mundo.

Nuestra mayor cooperativa en proceso de liquidación. Esto a pesar de prebendas con los mayores precios de Venezuela y privilegios que los exceptuaron de las exacciones de la resolución 61.

Una verdadera pérdida para la lechería argentina en su conjunto desde el momento que “En todo el mundo, incluyendo Argentina, las cooperativas lácteas han tenido históricamente una fuerte participación en el desarrollo sectorial. Surgieron casi al mismo tiempo en que se fue formalizando la producción lechera, cuando los productores se encontraron con una demanda muy concentrada que por un lado no aseguraba la recepción diaria de un producto perecedero; y por otro, tampoco las condiciones y precios eran las que consideraban adecuadas. El Estado, en ese momento, estaba ausente de todo lo que podía significar algún tipo de regulación o defensa de la competencia. Para mejorar su poder de negociación, y disminuir la presión de venta que im-

¹¹ “Satisfacción de los socios con las cooperativas agrarias. Una explicación a partir de la Teoría de los Derechos de Propiedad”. Narciso Arcas Lario, Juan Francisco Martín-Ugedo.

ponía la perecibilidad de la materia prima se organizaron en cooperativas locales, y de a poco avanzaron en la elaboración de algunos productos básicos, individualmente o asociadas en una federación. Con el tiempo, sus productos se fueron afianzando en mercados locales y regionales. Adicionalmente, algunas cambiaron las estrategias para buscar el reconocimiento nacional con marcas propias y la apropiación para sus productores de mayores márgenes en eslabones de la cadena con mayor valor agregado”....“Como en otras partes del mundo, estas cooperativas nacieron para captar las rentas de un mercado imperfecto en la producción primaria, lo que dio resultado y funcionaron. Una vez nivelado el mercado primario, salieron a buscar las rentas de la economía de escala y de alcance, tratando de lograr el tamaño óptimo, incentivado además por la propia perecibilidad de la materia prima. Por eso industrializaron. Sin embargo, el fuerte de la producción de commodities comenzó a no dejar rentas, y peor aún, no ha habido ganancias de productividad como lo han logrado los competidores en el mundo. **Algunas cooperativas comenzaron la búsqueda de la diferenciación, con líneas y productos que exigieron innovación, creatividad, pero también mayor capital y actualización tecnológica, lo que se llevó adelante sin que estas estrategias tuvieran un respaldo de cambios estructurales organizacionales acordes**”.¹²

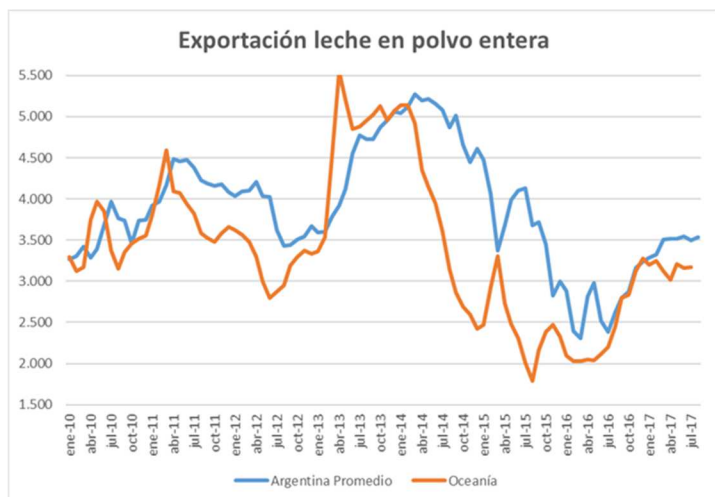
3. Estructura de resultados consolidada comparativa (en miles de pesos):

	2016	2015	2014	2013	2012
Resultado operativo antes de gastos por régimen de retiro anticipado e indemnizaciones al personal y de resultados financieros y por tenencia	(202.966)	155.440	69.451	(130.635)	123.219
Gastos por régimen de retiro anticipado e indemnizaciones al personal	(176.571)	(98.217)	(54.715)	(55.001)	(42.502)
Resultados financieros y por tenencia	(2.092.007)	(695.390)	(240.183)	(147.427)	(170.701)
Otros ingresos y egresos (1)	32.968	217.197	(16.136)	(10.698)	829.002
Resultados extraordinarios	-	-	-	59.855	-
Impuesto a las ganancias y fondo para educación y promoción cooperativa	19.679	(22.333)	(18.409)	(20.829)	(19.769)
Participación de terceros	(2.511)	(4.487)	(3.814)	(1.088)	(272)
Resultado neto del ejercicio	(2.421.408)	(447.790)	(263.806)	(305.823)	718.977

(1) Incluye resultados de inversiones permanentes.

A pesar de contar con ciertas ventajas en el comercio internacional.

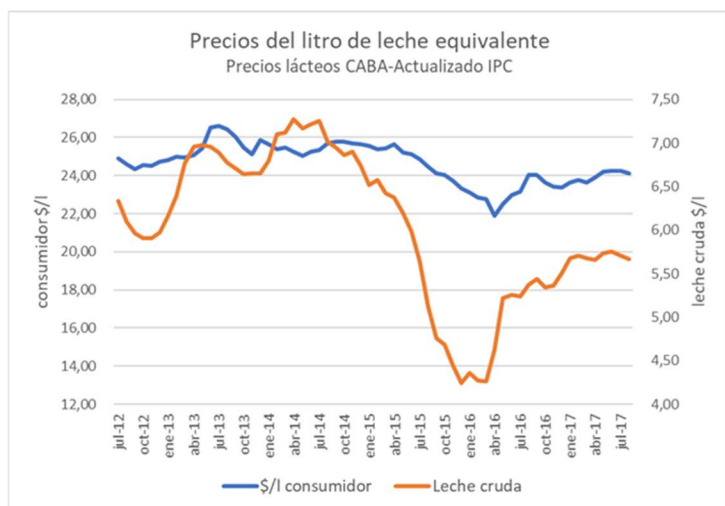
¹² “Cambios estructurales y problemas de agencia en las cooperativas de industrialización de leche, Edith Depetris de Guiguet Compiladora.



Con procesadores marginales en los aspectos legales, impositivos y sanitarios, sin capacidad exportadora por lo que termina sobre ofertando el mercado interno. Siendo la producción primaria la más afectada.

Para tener una lechería competitiva se debe lograr que todos los actores compitan con las mismas reglas de juego, bajo las mismas leyes del mercado, con un mismo sistema tributario y las mismas condiciones de competencia. La lechería argentina tiene una materia pendiente en esta cuestión, y de su superación van a depender la posibilidad concreta y real de mejorar el sistema de pago por atributos de calidad, la posibilidad de instrumentar los laboratorios independientes y un sistema más adecuado para transparentar el precio¹³.

La imagen de la ineficiencia. Muchos procesadores, algunos no más que galpones con alguna tina, que sobreviven gracias a la marginalidad y la impunidad que le otorgan los funcionarios, sin cumplir con regla alguna (muchas ponen en riesgo la salud de la gente o el ambiente). Con menor capacidad de negociación y de pago de la leche cruda al productor.



¹³ MNPL 2014.

La interfase Producción – Industria¹⁴

- Conflicto histórico
- Mecanismos de coordinación ineficientes
- En el caso del SAG Lácteo Argentino, las raíces de esta problemática pueden encontrarse en:
 - Las sucesivas intervenciones del Estado en un marco institucional turbulento y de cambio de reglas de juego frecuentes,
 - Las características de un mercado imperfecto, las relaciones de poder y dependencia existentes entre ambos eslabones, y las características del producto (altamente perecedero).
 - La ausencia total o parcial o debilidad de cooperativas y/o grupos de productores promoviendo organizaciones que representen sus intereses efectivamente y/o partícipes del negocio conjuntamente (bajo nivel de capital social).
- Atributos de la transacción: alta especificidad de activos involucrados, alta frecuencia, y alta incertidumbre
- inhabilidad de los mercados de manejar las adaptaciones: aumento de los costos de transacción.
- La transacción se encuentra desalineada.
 - fallas en la fijación del precio,
 - plazos de contratación que no están acordes con la amortización de los activos específicos,
 - falta de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre
 - activos específicos que no son bien remunerados en ciertos períodos del año.
- El bajo stock de capital social, caracterizado por la ausencia de objetivos comunes entre estos dos eslabones de la interfase analizada, exacerba los problemas

Competencia y transparencia

“Los problemas de competencia que actualmente existen en el complejo lácteo argentino están relacionados con las prácticas facilitadoras de cartelización en la industria y su injerencia en el precio pagado al productor tambero, el poder de compra de los supermercadistas como demandantes de las empresas procesadoras de leche, y la existencia de barreras a la entrada en el mercado de leche fluida y productos lácteos para el segmento de las grandes firmas multiproducto.

En primer lugar, en el sector hay algunos elementos que facilitan la coordinación entre empresas, no favorecen a la competencia y actúan como prácticas facilitadoras de conductas cartelizadas: la existencia de la tradición en el sector de que las industrias no compran leche cruda a productores que abastecen a otras empresas, lo cual es un indicio de baja intensidad de la

¹⁴ “Análisis de la Interfase Producción-Industria Láctea”, Sebastián I. Senesi, Raúl Perez San Martín, Mercedes Barilatti. Programa de Agronegocios y Alimentos, FAUBA.

competencia, y resulta en un efecto similar al cártel en cuanto a fijación de precio de compra; el hecho de que la CIL parece tener injerencia en la fijación de precios del sector, de acuerdo a lo informado por representantes de dicho ámbito; además de que las empresas elaboradoras de productos lácteos más grandes y con mayor poder de mercado pueden comprar leche cruda a empresas más pequeñas en vez de a tambos, para poder abastecerse de materia prima sin comprar leche a un proveedor de otra firma -“clearing lechero”-.

“Por otro lado, la distribución de leche fluida y productos lácteos a través de super e hipermercados ha ido aumentando a partir de la década del ´90, concentrando actualmente el 40% de las ventas -el restante 60% de la producción se vende a través de mayoristas y comercios tradicionales-, con lo cual los supermercados tienen poder de compra que repercute en su capacidad de exigir a sus proveedores en cuanto a calidad, gama de productos, etc.

“Probablemente, en las negociaciones de precios entre la industria y el comercio, las empresas lácteas no tengan posibilidad de aumentar los precios de venta cuando su demanda está representada por grandes cadenas de supermercados que tienen una alta participación de mercado y amplia llegada al consumidor final. Pero sí cuando las negociaciones son con comercios tradicionales, que tienen menos poder de negociación.

“Finalmente, teniendo en cuenta que un mercado abierto a la entrada o expansión de competidores puede socavar la sostenibilidad interna de comportamientos unilaterales anticompetitivos, la entrada de nuevas empresas en el mercado puede funcionar como restricción competitiva. En este sentido, la existencia de barreras a la entrada en la industria láctea es un factor a tener en cuenta al momento de analizar la competencia del sector. En particular, en el caso de las grandes firmas multiproducto existen barreras a la entrada altas, ya que estas empresas presentan gran escala de producción y elaboran bienes que requieren una función de producción de cierta complejidad técnica, por lo que la entrada al mercado requiere un elevado costo de instalación de la planta procesadora.

“Otro factor a tener en cuenta en temas de defensa de la competencia es la injerencia que tiene el mercado internacional de la leche y productos lácteos en el mercado doméstico. La evolución de los precios internacionales de estos productos repercute en el comportamiento de los precios internos”¹⁵.

Nuestras debilidades nos sacan de carrera:

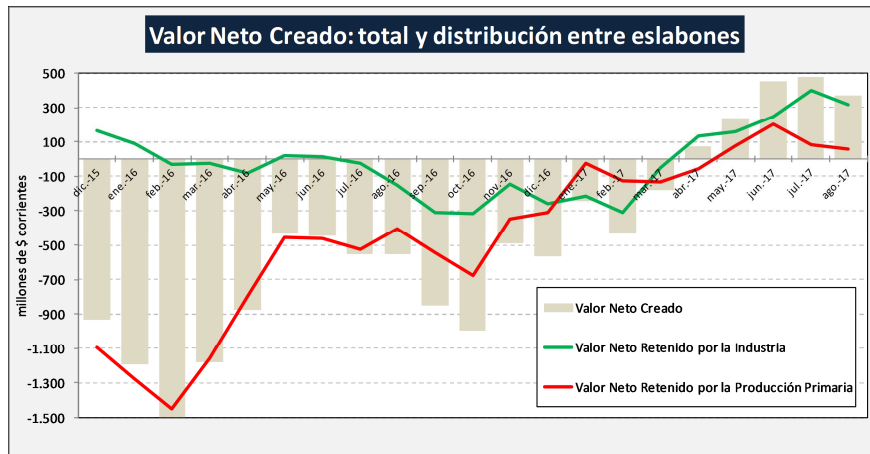
Con un desempeño sectorial lamentable, que se refleja en el siguiente gráfico (si bien los datos son meramente aproximados, están avalados por la industria local). Máxime si “por tratarse de un análisis económico, no se contemplan aspectos financieros”¹⁶, hoy la deuda registrada suma sectorialmente \$9.497.7M, con la producción de leche en \$3.898,2M y la elaboración de lácteos en \$5.599,5M¹⁷.

Desde la industria se señala, con honda preocupación, la gravedad de la situación al tener un costo laboral exorbitante del 26% y sin capacidad de inversión para corregir esta ineficiencia. Agregan que las principales empresas tienen un 50% de capacidad ociosa frente a un panorama de declinación de la producción de leche.

¹⁵ “Estudio sobre las Condiciones de Competencia en el Sector Lechero de la República Argentina”. Diego Petrecolla 2016.

¹⁶ “Valores de referencia del litro de la leche cruda” INTA/lapuco. Minagro.

¹⁷ Boletín estadístico, BCRA 10/2017.



El costo de la mano de obra industrial desbordado

“En relación a la mano de obra, la industria ha mantenido e incluso incrementado el nivel de ocupación de personas empleadas a pesar de la modernización tecnológica que resulta menos intensiva en el uso de MO. Las pautas de incremento salarial establecidas en las sucesivas negociaciones con el gremio, han dado lugar a un incremento más que significativo para este rubro; los valores superan por lejos las pautas inflacionarias. Como consecuencia de este proceso **se ha dado la situación de prácticamente duplicar la participación de este ítem en el total de los costos de las empresas del sector.** Es evidente que se requiere llegar a un punto de equilibrio en el que se vaya atenuando la escalada salarial, teniendo en cuenta la competitividad de la cadena láctea en forma integral”.¹⁸

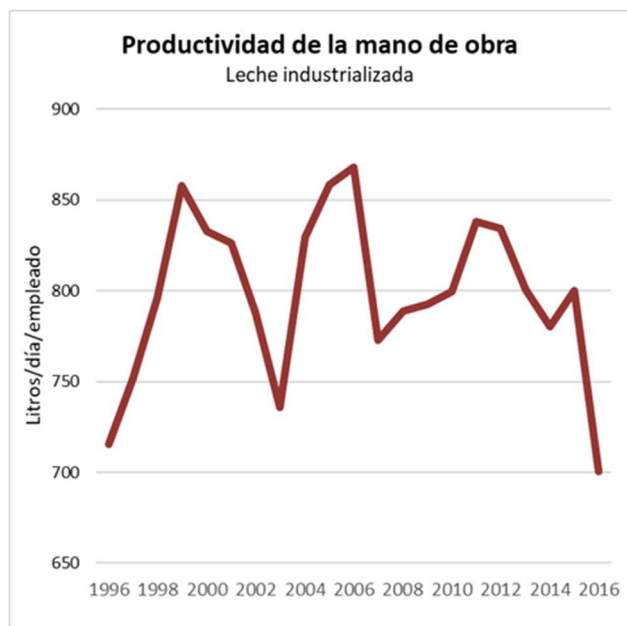
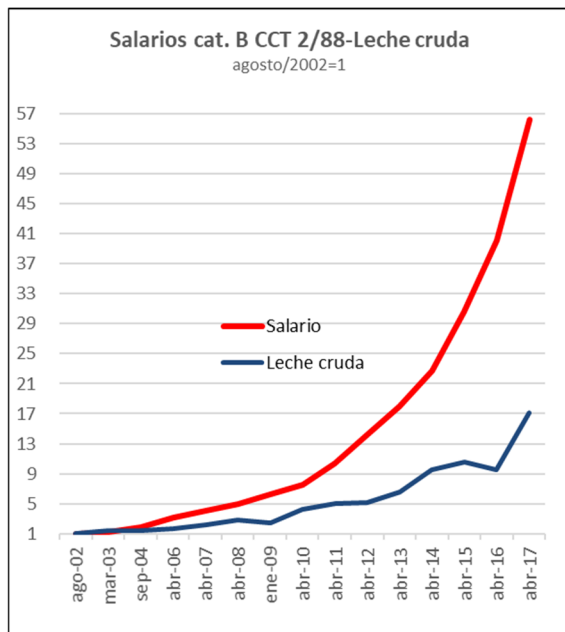
“En el cálculo del costo laboral total de cada empleado se incluye el aporte solidario a ATILRA. Esta gente tiene un ausentismo mayor al 15%... NO trabaja promedio más de 6,5hs/día...Las horas de feriado son inevitables y las horas extras son producto del ausentismo. NO se incluyen previsiones por despido porque el gremio NO te permite tocar a nadie...Mastellone está replicado en Sancor (Con agobiante situación financiera hoy, ojo...), Milkaut, Manfrey y en menor medida Williner. En todas ellas la estructura comercial las está matando. Desde el momento que Atilra les “estatizó” a todos los repositorios, sumado a que no les permite achicar las sucursales de venta (que fueron necesarias en su momento para distribuir a nivel nacional), el costo fijo comercial se les desmadró y cada vez les pesa más. Hoy en día son más viables las empresas que NO crearon esas estructuras: Saputo, Verónica, Tregar, Punta del Agua y varios queseros que ya son medianos e incorporaron tecnología. La Sibila y Corlasa, aunque más dependientes de los precios internacionales de los commodities, tampoco sufren ese flagelo. Francamente NO veo como pueden salir de este problema ya que la pérdida de eficiencia relativa es grossa porque ni bien desvían más volumen al comercio exterior cuando los precios son atractivos, los costos fijos de la estructura comercial de MI los cocina...No esperes inversión, más vale rezar para que sobrevivan sin hacer un desastre financiero en la cadena (O acaso Sancor no se vuelve peligroso luego de haber vivido la última década de las dádivas de Venezuela, que fueron tremendas pero que ya no están, y de la venta de las joyas de la abuela, que una vez tercerizadas restaron la

¹⁸ CIL, 15/02/12

enorme contribución que aportaban, y aún así tiene LA MISMA DEUDA FINANCIERA Y REALIZO CERO INVERSION EN TODO EL PERIODO???)...”¹⁹

“Giraudó describió algunos de los datos que el OCLA considera fundamentales para analizar el presente de la lechería argentina y uno de sus principales problemas: la falta de competitividad. En 2016 se produjeron 9.895 millones de litros, que se procesaron en 1050 establecimientos elaboradores, en los que trabajan 35.870 empleados. Según esos números, la productividad media de la industria argentina es de 766 litros por día por trabajador, lo cual contrasta con los datos de otros países competidores de Argentina, como Australia y Nueva Zelanda, donde la productividad de la industria es de 4 mil litros por trabajador por día.

“Es una relación de entre 5 y 6 a 1 en la competitividad de aquellos países respecto al nuestro. No decimos (desde el OCLA) que es lo que está mal: decimos que hay esta realidad en la productividad del sector industrial y que esto afecta a la competitividad de la lechería argentina en los mercados del mundo”, dijo Giraudó”.²⁰



¹⁹ Comunicación personal, 28/03/13.

²⁰ Castellano, 11/08/17.

Estimates of business-level cost structures			
Per cent of revenue. Based on annual report data, various years.			
Input	Murray Goulburn	Warrnambool Cheese and Butter	Bega Cheese (2013)
	(2012-13) b	(2012-13) c	
	%	%	%
Raw milk	50.3	72.4 e	24.7 e
Labour costs	9.7	9.6	13.5
Distribution expenses	6.6	4.9	4.4
Administration expenses	3.3	na	4.3
Depreciation	2.5	2.5	2.1
Finance costs	1.3	0.9	0.8
Sources: Bega Cheese (2013); Murray Goulburn (2013b); Warrnambool Cheese and Butter (2013).			

21

Los años donde reemplazar inversiones por mano de obra se habían terminado, pero nuestros paquidermos endeudados y torpes no tomaron nota de ello. Hoy la mirada inteligente proviene del mismo gremio que se quiere estigmatizar. Veremos si son consecuente con lo que opinan:

*“Entonces, de lo que **estoy absolutamente convencido es que hace falta tecnología, en la medida que avancemos con el advenimiento de nuevas tecnologías dentro del marco de la industria va a haber mayor productividad y mayor rentabilidad. Si pensamos que la productividad tiene que venir por el lado del trabajador, te diría que por más que contraten a Usaín Bolt para que corra, no vamos a tener productividad. ...A ver, yo tengo un desafío que no hemos generado nosotros mismos dentro de lo que es la estructura del sindicato. Nosotros no hemos pensado a futuro tener más trabajadores dentro de la actividad como muchas veces escucho que se dice. Acá lo que hay que tener es mayor cantidad de litros de leche para procesar...**”*²²

Ello sin olvidar las cruciales mejoras de productividad del trabajador, cuando algún industrial consultado señala que “las horas realmente trabajadas no pasan de las 6,5 horas diarias”, otras rigideces laborales, irresponsabilidad o falta de compromiso.

Cotar 2017

Pero no solo Atilra está desbordado: **“Suspenden a 167 empleados de una empresa láctea por un bloqueo de los Moyano Cotar licenció a su personal porque hace cinco días que una de sus plantas está aislada por camioneros; un sindicalista fue denunciado penalmente por amenazas”**.²³

²¹ Relative Costs of Doing Business in Australia: Dairy Product Manufacturing. Australian Productivity Commission, September 2014.

²² “Héctor Ponce mano a mano” Damián Morais para www.edairynews.com

²³ La Nación, 10/01/17.

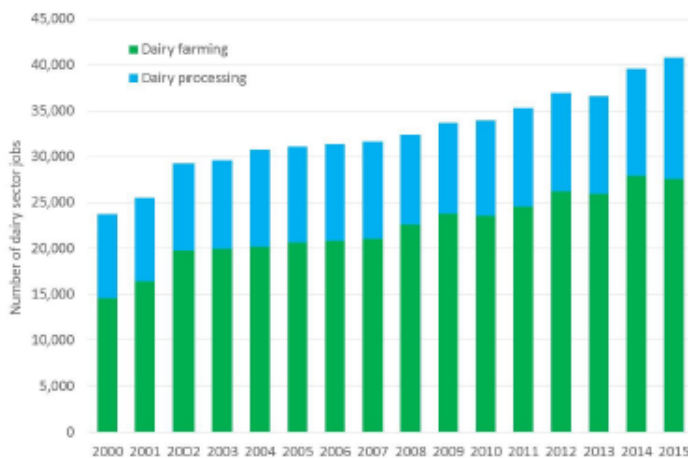


De nuevo el espejo:

Nueva Zelandia-2010	
Farming employment	23.705
Milk & cream processing employment	1.038
Ice cream processing employment	535
Cheese processing \$other dairy employment	8.571
Total dairy processing employment	10.144
Annual milk production (Millions of kg)	17.000
Total dairy employment	33.849

Figure 2 Dairy sector employs over 40,000 people nationwide

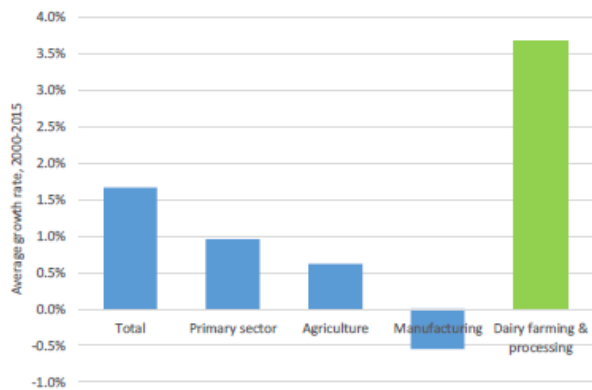
Number of jobs, November years



Source: NZIER, Statistics New Zealand

Figure 3 Dairy employment has grown strongly

CAGR in jobs filled, 2000-2015



Source: NZIER, Statistics New Zealand

Otra inconsistencia: más por lo que vale menos.

“Lo más complejo de esto es que el productor de bajos solidos quiere seguir hablando por litros, la industria que los quiere tomar igual. Los de altos solidos quieren hablar por proteína, tienen razón en quejarse. Y sucede que a los de altos solidos le pagas 95 \$ la proteína y está dentro del mercado y a uno de bajos solidos le tenés que pagar 98/100\$ el kg para que no te lo roben con 3,23 \$”²⁴

Para Mastellone, la lechería debe cambiar si quiere sobrevivir. “La lechería ya tiene un camino definido, uno puede tomarlo o dejarlo. El modelo es incorporar tecnología e innovación, sí o sí”, asegura Flavio Mastellone...alta en grasa y proteína, para que la leche permita producir más “sólidos”, esto es grasas y quesos. ¿Por qué? Porque el precio global de la leche es tan bajo que hace más conveniente volcarse a estos productos. “Hoy es más rentable recoger una leche alta en sólidos en un tambo a 300 kilómetros de la planta, que una leche baja en sólidos a 20 kilómetros”, resaltó el directivo de Mastellone”. 07/08/17

Apertura a nuevas inversiones

Sin duda una salida es el “crecimiento inteligente” con nuevos inversores que lo impulsen, en particular en el sector lácteo (teniendo en cuenta su endeudamiento y poca capacidad inversora), por lo que hay que revertir nuestro aislamiento de años (en lo que también el actual gobierno está empeñado). Veamos el flujo de inversiones en el sector lácteo²⁵.



²⁴ Off de record, 09/2014.

²⁵ Rabobank, 2014.

Abandono

El naturalista Florentino Ameghino escribió en 1884: "Debería pues plantearse el problema de este modo: establecer los medios para poder dar desagüe en los casos urgentes, a aquellos terrenos anegadizos, expuestos al peligro de una inundación completa durante la época de excesivas lluvias, pero impedir este desagüe en las estaciones de lluvias menos intensas, y sobre todo en regiones expuestas sólo a inundaciones parciales o limitadas y aprovechar las aguas que sobran en tales épocas para fertilizar los campos en estaciones de seca..."

Lo que para muchos es una bendición, la hemos transformado en una desgracia.



Con una infraestructura deplorable



Agobiados por impuestos insostenibles (laraf).

“Desde el Centro de la Industria Lechera (CIL), que reúne a las grandes empresas, su presidente, Miguel Paulón, señaló a que, desde la salida de fábrica a los puntos de venta los costos impositivos y logísticos son altos: "La industria llega, en muchos casos, directamente a la góndola y después también asume la reposición. Obviamente hay un agregado de la cadena comercial que varía según el tipo de producto, los de más alta rotación tienen menos margen; pero la incidencia en general es significativa en lo que paga el consumidor". Javier Baudino, vicepresidente de Apymel (industrias medianas y chicas), coincidió en que los costos de logística en el país son "altísimos" y se refirió a la alta presión tributaria. "En Chile hay leche argentina más barata que acá y eso se explica porque se la vendemos sin impuestos". Sólo Ingresos Brutos suman el 13%, más el 1,2% por depositar y cobrar un cheque. Paulón también apuntó a la fuerte incidencia de la carga tributaria en el precio final".²⁶

Cuadro Nº 3: Productos gravados al 21%- Año 2015

COSTO IMPOSITIVO CONTENIDO EN EL PRECIO DE VENTA FINAL DEL PRODUCTO AL MERCADO INTERNO AÑO 2015						
	Insumos	Industria	Mayorista	Minorista	Total	Importancia
PRECIO NETO DE VENTA AL PUBLICO	36,0%	23,26%	14,81%	25,93%	100,00%	Relativa
% que el impuesto representa del precio al consumidor						
IMPUESTO MUNICIPAL	0,09%	0,31%	0,43%	0,88%	1,71%	3,9%
INGRESOS BRUTOS	0,47%	1,06%	2,62%	3,59%	7,73%	17,5%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (sin ajuste por inflación)	2,31%	0,84%	0,90%	0,87%	4,93%	11,2%
IMPUESTO AL CHEQUE	0,31%	0,53%	0,74%	1,00%	2,57%	5,8%
SEGURIDAD SOCIAL	0,86%	1,83%	1,70%	4,77%	9,17%	20,8%
SOBRETASA DISTRIB. UTILIDADES	0,32%	0,13%	0,11%	0,09%	0,64%	1,5%
DERECHOS DE EXPORTACION	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,0%
IVA	4,63%	5,66%	2,57%	4,50%	17,36%	39,4%
TOTAL	8,98%	10,35%	9,07%	15,70%	44,10%	100,0%

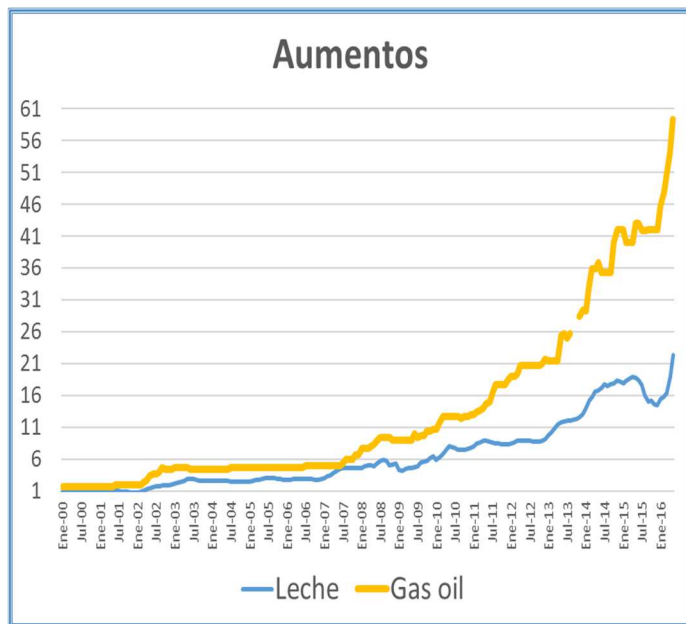
La logística por las nubes

El costo de recolección de la leche representaba un 3 al 5 % de su precio. En el mes de abril/16 supera los 0,30 \$/l con lo que lleva la incidencia casi por encima del 10 %:

- Productividad, antes se juntaban 120 litros/km y hoy no se llega a los 80 litros con rangos de empresas entre 150 litros y 40 litros. La menor cantidad de tambos incrementó la dispersión y por ende la necesidad de hacer más km para llenar el camión.
- Los productores se movieron de empresas con lo cual lo que era una línea exclusiva de una empresa, ahora van 4 o 5 a juntar la leche de esa línea.
- **El principal costo de recolección lo constituye la mano de obra, que incrementó notablemente su costo** (Gremio de Camioneros) y las exigencias de documentación, seguridad y relevos.
- La estacionalidad: + del 30 % de variación entre el pico de mínima (abril) y máxima (octubre).
- Las empresas de transporte que las industrias contratan en general no tienen escala (promedio de 3 camiones por empresa), y eso hace que tengan altos costos de estructura.
- **El gasoil uno de los más caro del planeta.**

NZ llena el camión con 8,2 % de sólidos útiles y nosotros con 6,9% (llevamos más agua). 2-3% del precio de la leche (2014).

²⁶ La Nación, 21/07/17.



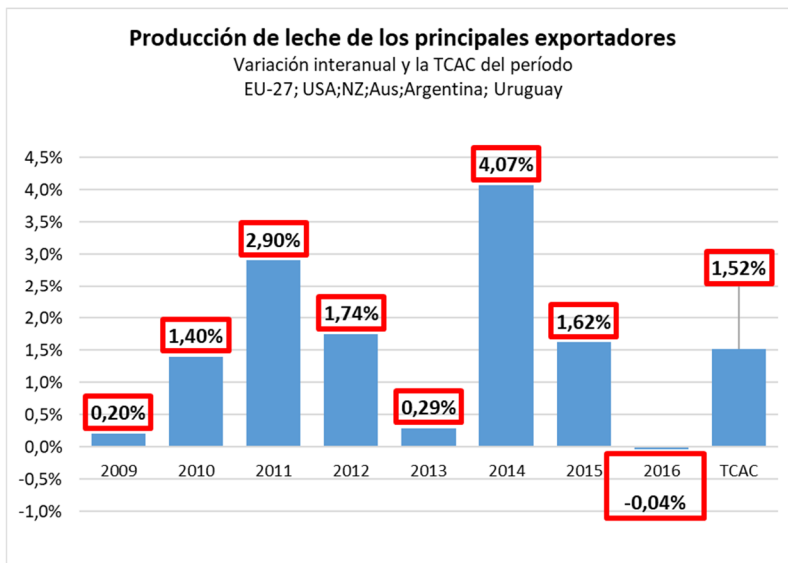
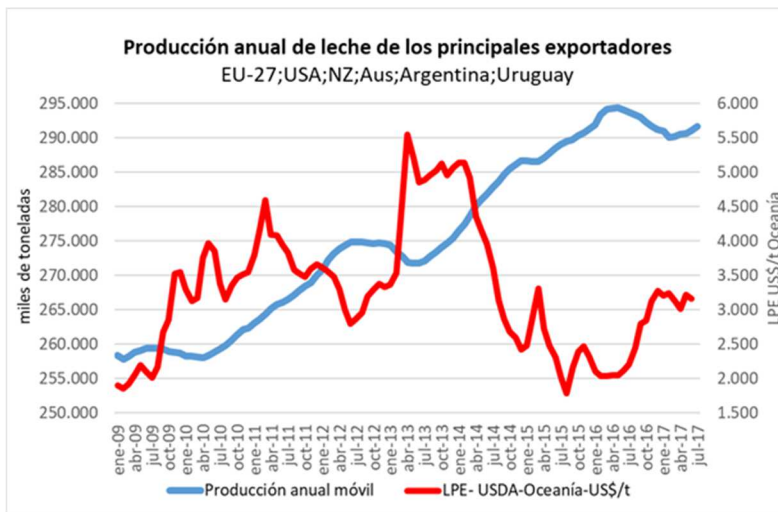
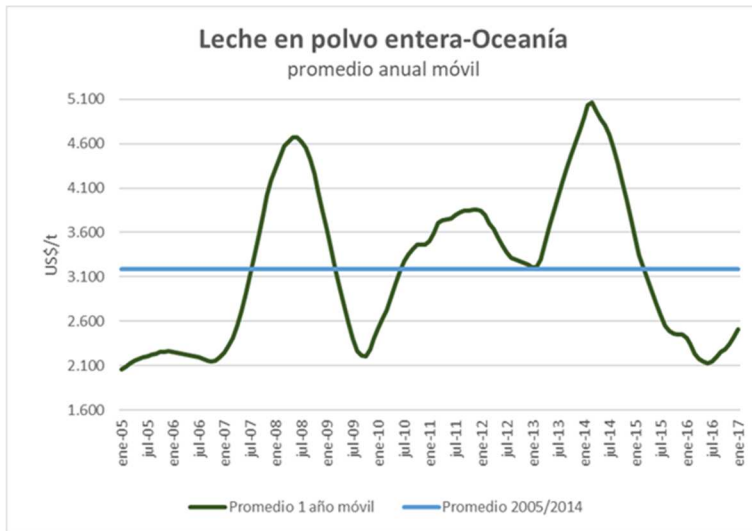
Mercado Internacional

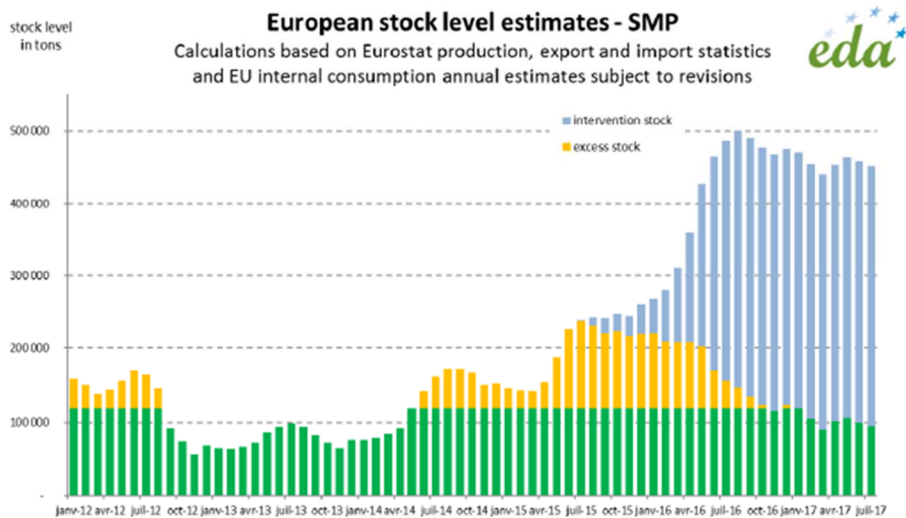
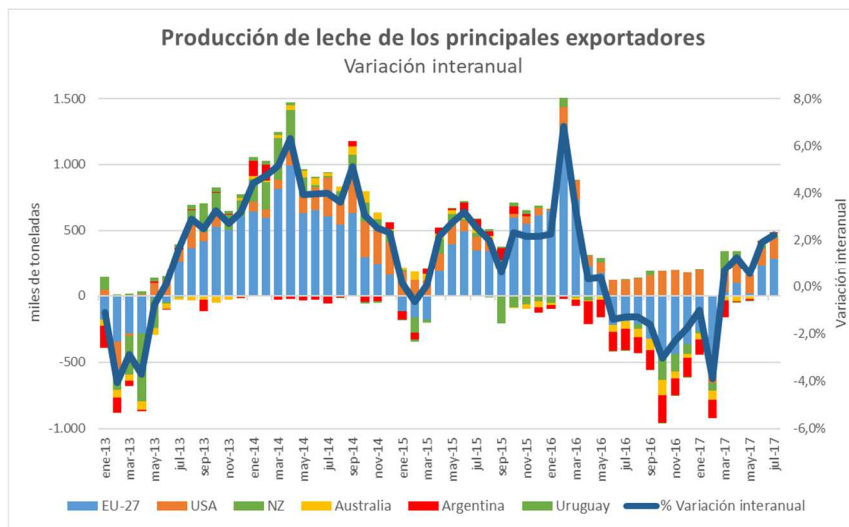
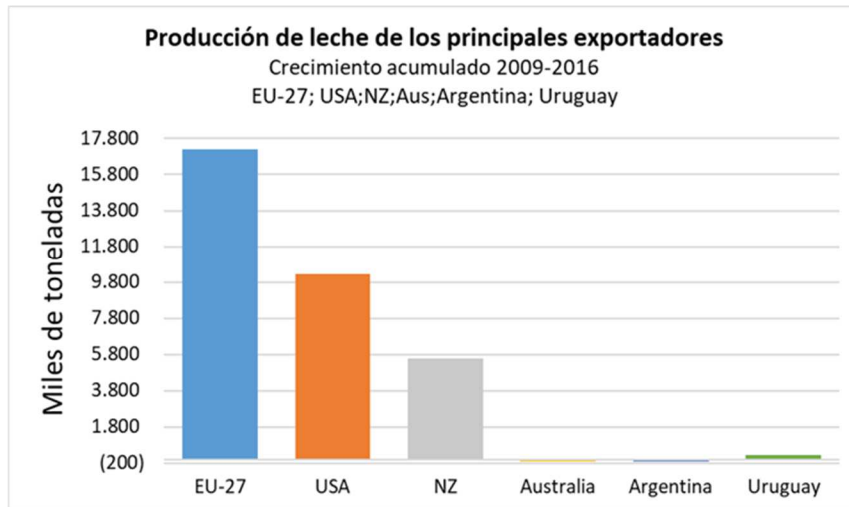
Resulta redundante, pero necesario, que aggiornar al sector lácteo y liberarlo de sus cargas persigue poder **hacer frente y hacerse un lugar en el difícil y amañado mercado internacional y no morir en el intento.**

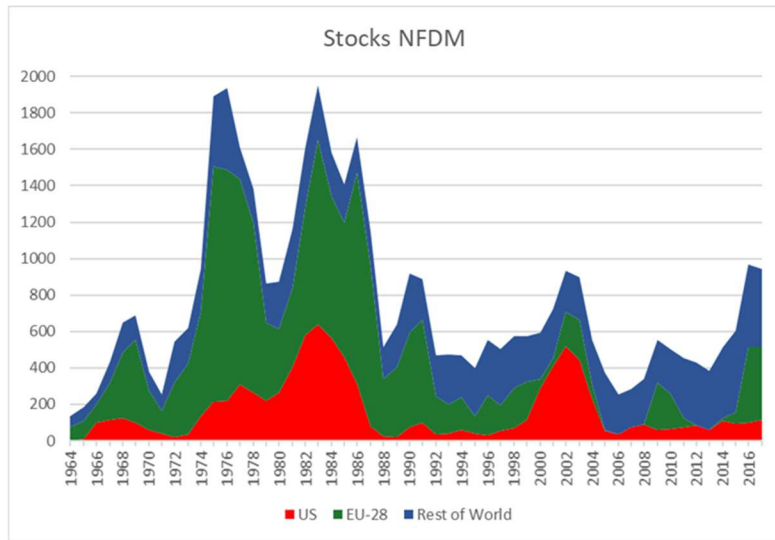
Muchos pronostican un amesetamiento de los precios internacionales, lo que va a hacer más difícil el cometido. Debemos revertir esta situación decadente y prepararnos para las dificultades que presenta el mercado internacional, con su volatilidad y precios que están por debajo del actual punto de equilibrio.

A ello se suma el impacto negativo de los altos stocks, fundamentalmente los de la UE y el anuncio reciente por parte del "comisario Phil Hogan quien sostuvo, después de una reunión de Ministros de Agricultura, que la UE no puede continuar de manera sostenible con 380.000t de SMP en intervención...Dijo que la Comisión está dispuesta a considerar todas las opciones razonables para la eliminación de los stocks. "Eso podría tener un impacto en 2018 en el mercado de los productos lácteos y que, en última instancia, tendría un impacto en los precios agrícolas. Así que estamos viendo con prudencia cómo podemos reducir el almacenamiento"²⁷.

²⁷ Bruselas, octubre 2017.

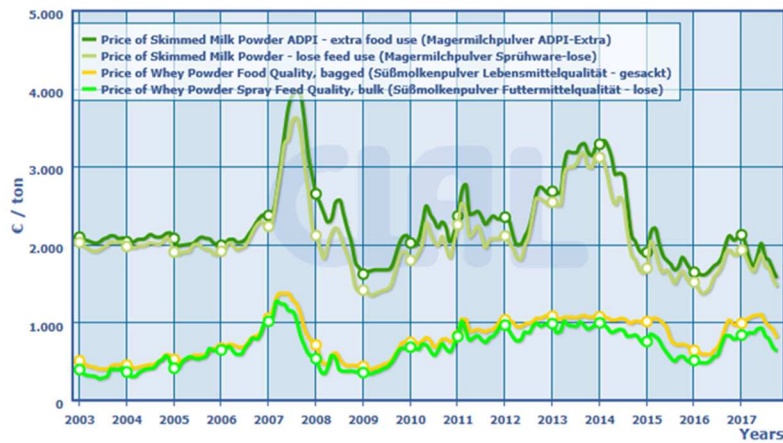




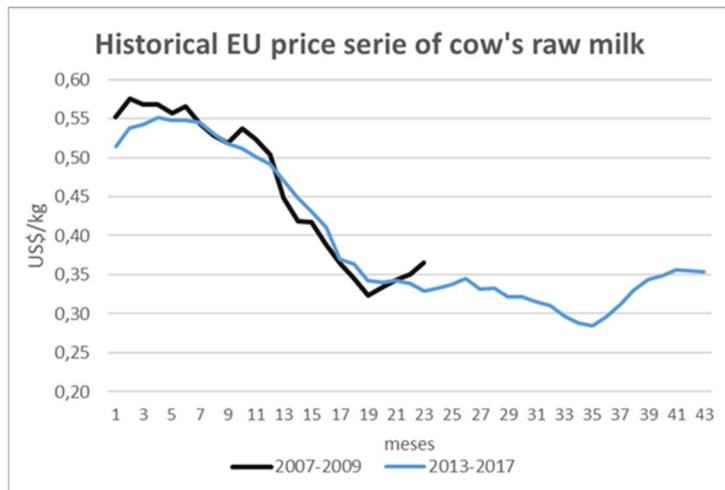


**Germany - Comparative historical overview
between Whey Powder prices and SMP prices**

Processed by CLAL



Europa toma recaudos



2010

“De 2007 a 2009, se produjeron acontecimientos excepcionales en los mercados del sector de la leche y de los productos lácteos. Inicialmente, las condiciones climáticas extremas en Oceanía provocaron una disminución notable de los suministros, originando un aumento rápido y significativo de los precios. Sin embargo, mientras los suministros mundiales habían comenzado su recuperación y los precios habían comenzado a registrar niveles más normales, la subsiguiente crisis económica y financiera afectó negativamente a los productores lácteos de la UE, lo que agravó la volatilidad de los precios. Inicialmente, los costes de los piensos y de otros insumos, incluida la energía, aumentaron sensiblemente como resultado de los elevados precios de las materias primas. Posteriormente, un descenso de la demanda mundial, así como de la UE, sobre todo de leche y de productos lácteos, mientras que la producción de la UE se mantenía estable, **provocó un hundimiento de los precios de la UE, por debajo del nivel inferior de la red de seguridad. Esta fuerte disminución de los precios de los productos lácteos no se reflejó completamente en unos precios de los productos lácteos más bajos para el consumidor, lo que generó, en la mayor parte de países y en la mayoría de productos del sector de la leche y de los productos lácteos, un crecimiento del margen bruto de los sectores de la transformación. Esta situación bloqueó la adaptación de la demanda al descenso de precios de los productos de base, retrasó la recuperación de precios y exacerbó la repercusión de los bajos precios en los productores de leche.**

“La crisis también reveló algunas deficiencias en la orientación de mercado del sector de la leche. Por lo tanto, **el Comisario de Agricultura y Desarrollo Rural decidió crear un Grupo de Expertos de Alto Nivel sobre la Leche (GAN)** para trabajar en la creación de un marco regulador que debe ponerse en marcha a medio y largo plazo y que pueda contribuir a estabilizar el mercado y la renta de los productores, así como a aumentar la transparencia, respetando al mismo tiempo las conclusiones del chequeo de la PAC.

Uno de los aspectos claves del trabajo del GAN se centró en las áreas relacionadas con la estructura del mercado y sus participantes: relaciones contractuales, poder de negociación, organizaciones de productores y organizaciones interprofesionales.

“La actual estructura del mercado agravó considerablemente algunos aspectos de la crisis del sector lácteo de 2009, **lo que refleja que el proceso de reforma comenzó bastante más tarde en el sector de los productos lácteos que en otros sectores, esencialmente en 2003.** La existencia durante mucho tiempo de cuotas fijas y de precios institucionales elevados, con mercados garantizados para las mercancías del sector lácteo, **creó cierta rigidez en el mercado. La adaptación estructural estaba a menudo inhibida, los participantes en la cadena de producción no estaban estimulados para responder a las señales de mercado, incluidas las oscilaciones de precios, y los incentivos a la innovación o al aumento de productividad eran reducidos.** La reforma del sector lácteo debe reflejar las de otros sectores, que se han dirigido hacia una mayor orientación de mercado gracias a la «libertad de explotación agraria». Esta circunstancia debe conducir a un incremento de la eficacia y permitir a este sector de la UE aprovechar las oportunidades de mercado, tanto dentro como fuera de la UE.

“... **pero a menudo la concentración del suministro es mucho más baja que la concentración a nivel de la transformación. Esto da lugar a un desequilibrio en el poder de negociación entre estos niveles. También existe una cierta rigidez en el mercado, en el cual los ganaderos tienen poca elección con respecto a la central lechera (o incluso a los transportistas de su leche cruda). Estos factores pueden llevar a una falta notable de adaptación de la oferta a la demanda y a prácticas comerciales injustas. En concreto, los ganaderos no saben a menudo qué precio recibirán en el momento de entregar su leche**

(que a menudo es fijado mucho más tarde por las centrales lecheras sobre una base completamente fuera del control del ganadero). Por otra parte, en el caso de las centrales lecheras, el volumen que debe entregarse no siempre está bien planeado. La distribución del valor añadido en la cadena no es equilibrada, especialmente en lo que atañe a los ganaderos, y existe un problema significativo de transmisión de precios a lo largo de la cadena.

“Aparentemente, uno de los principales problemas es el que existe entre los ganaderos y los transformadores, y las soluciones para remediar dicha situación deben centrarse en este nivel. En el caso de las entregas de leche cruda de los ganaderos a las centrales lecheras, la propuesta contempla la opción de elaborar contratos escritos por adelantado que regulen los aspectos claves del precio, el calendario y el volumen de entregas, así como la duración del contrato... las cooperativas no estarían obligadas a tener contratos a condición de que sus estatutos incluyan normas que persigan el mismo objetivo.

“Para reequilibrar el poder de negociación, también se propone permitir a los ganaderos negociar tales términos del contrato, incluido el precio, de manera colectiva a través de las organizaciones de productores. Si bien la legislación actual en materia de competencia lo prevé en cierta medida, las posibilidades son limitadas a falta de instalaciones de transformación compartidas y también hay una falta de seguridad jurídica. La propuesta prevé a tal fin una base jurídica en el derecho agrario. Con el fin de no desestabilizar la situación en sentido inverso, se propone un límite de tamaño. Dicho límite no afecta a las cooperativas lecheras, en la medida en que constituyan una integración vertical de ganaderos junto con las instalaciones de transformación.

“La presente propuesta aborda los cuatro aspectos: relaciones contractuales, poder de negociación de los productores, organizaciones interprofesionales y transparencia, en la medida en que es necesario modificar las disposiciones vigentes.²⁸

Las recomendaciones del Grupo de Alto Nivel a la Comisión son las siguientes²⁹:

- **Relaciones contractuales entre los productores de leche y la industria láctea:** Fomento de los contratos formales por escrito y por adelantado que rijan las entregas de leche cruda (entre otras cosas, precio, volumen, calendario y duración) mediante directrices o una propuesta legislativa, con la posibilidad de que el Estado miembro los haga obligatorios.
- **Poder de negociación colectiva de los productores:** Posible propuesta de una disposición que permita a las organizaciones de productores constituidas por los ganaderos lácteos negociar conjuntamente con las centrales lecheras las cláusulas de sus contratos, incluido el precio. Sea permanente, sea temporal (aunque de una duración suficiente), la disposición debe estar sujeta a revisión.
- **Posible función de las organizaciones intersectoriales en el sector lácteo:** Estudio de si alguna disposición vigente relativa a las organizaciones interprofesionales en el sector de las frutas y hortalizas podría aplicarse también al sector lácteo.
- **Transparencia en la cadena de suministro de productos lácteos:** Perfeccionamiento del instrumento europeo para el seguimiento de los precios de los alimentos y estudio de la posibilidad de que Eurostat y los institutos nacionales de estadística proporcionen más información.

²⁸ CE Bruselas-COM(2010) 728 final 2010/0362 (COD) C7-0408/10. modifica el Reglamento (CE) n° 1234/2007-09/12/10

²⁹ IP/10/742, Bruselas, 15 de junio de 2010.

2016

Aplicación de la gestión voluntaria del abastecimiento (artículo 222).

La Comisión activará, durante un periodo limitado, la posibilidad de permitir que las organizaciones de productores, las organizaciones interprofesionales y las cooperativas del sector de la leche y los productos lácteos establezcan acuerdos voluntarios sobre su producción y suministro. Se trata del denominado artículo 222 de la organización común de mercados (OCM), que es específico del sector agrícola y puede aplicarse en caso de producirse graves desequilibrios en el mercado.

La reducción del período 2016/2017 respecto a 2015/2016 fue de 2.881 millones la que ha ayudado a la recuperación de precios en el último año. 861 millones de kgr. de 48 mil productores, correspondieron al programa de reducción que bonificaba con 0,14 euros por kgr de leche entre el último trimestre del 2016 y enero del 2017.

Mayores stocks de intervención

Ha sido la otra herramienta para intentar equilibrar los precios de mercado

REGLAMENTO (UE) 2016/1042 DEL CONSEJO de 24 de junio de 2016 que modifica el Reglamento (UE) n.o 1370/2013:

“Artículo 1 En el artículo 3, apartado 1, del Reglamento (UE) n.o 1370/2013, el párrafo segundo se sustituye por el texto siguiente:

«Como excepción a lo dispuesto en el párrafo primero, las limitaciones cuantitativas aplicables en el año 2016 a las compras de intervención de mantequilla y de leche desnatada en polvo a precio fijo serán de 100 000 toneladas de mantequilla y 350 000 toneladas de leche desnatada en polvo. No se deducirán de estas limitaciones cuantitativas ninguno de los volúmenes adquiridos en intervención en el marco de un procedimiento de licitación en marcha a fecha de 29 de junio de 2016.».

No hay que descartar más dificultades³⁰



³⁰ IDF Canada Dairy Outlook Seminar May 16-18, 2017.

Una mirada a futuro

"El jefe de economía de la Organización Intersectorial de Lácteos de Francia CNIEL y la autora del informe Veronique Pilet dijo: "El mercado lácteo mundial sigue siendo incierto y lo único que podemos decir con certeza es la volatilidad resultante de los problemas de la oferta y la demanda.

"El dinamismo en los mercados europeo y estadounidense está liderando la recuperación y las perspectivas de producción en los próximos meses siguen siendo buenas.

"Los precios de la mantequilla están en su punto más alto de todos los tiempos, sin embargo, los precios de la leche desnatada en polvo siguen erosionándose".

"Pilet dijo que la recuperación de este año había seguido a un año en el que la producción y el consumo mundiales estaban estancados y en algunas áreas mostraron una leve disminución. Los factores que contribuyeron fueron la prohibición rusa de importar productos lácteos de la UE, la disminución del poder de compra en los países productores de petróleo y la situación económica en algunos países de América del Sur.

"Nueva Zelanda se mantuvo como el mayor exportador de lácteos del mundo con una participación del 29% en el mercado, seguido de cerca por la UE con un 28% y los **EE. UU. con un 24%**.

"La producción total de leche aumentó un 0,9% en 2016 en comparación con las tasas de crecimiento del 2,0% y más en los últimos años. "Los mínimos históricos están dando paso a un período de recuperación", dijo la Sra. Pilet. "Y ahora estamos viendo una mayor demanda de productos lácteos en 2017".³¹

Notable el caso de EE.UU.: <https://www.youtube.com/watch?v= 1dfg10N3DQ>



³¹ International Dairy Federation (IDF) World Dairy Summit-Belfast, 31/10/17.

Argentina-Una grilla de trabajo

Cabe destacar que la seguridad de abastecimiento del mercado interno nunca estuvo en juego y ello lo demuestra la producción de excedentes registrada en los últimos 19 años.

Para intentar aproximar respuestas adecuadas, dentro de las limitaciones que impone toda síntesis, y que impide avanzar más allá de los principales títulos, parece prudente hacerlo con cinco enfoques: Los **objetivos**, las **restricciones**, las **condiciones de posibilidad**, el **mediano/largo plazo** y finalmente la **coyuntura**.

Que sean objetivos loables no quiere decir que sean factibles si no se superan las restricciones actuales y futuras, y no se generan las condiciones que lo hagan posible. **Un proyecto de crecimiento sin establecer las garantías mínimas puede ser el camino de un nuevo fracaso.**

Las líneas esbozadas en el presente informe, que no están expresadas por orden de importancia, prefiguran más un esquema para emprender acciones en profundidad que instancias definitivas. Hay mucho trabajo por realizar.

Los objetivos

- Poner de pie en el campo internacional a la lechería argentina
- Ayudar a combatir la pobreza y favorecer un proceso de inclusión social generando puestos directos e indirectos de trabajo, con remuneraciones en los deciles superiores de ingresos.
- Aprovechar el impacto positivo de la actividad para corregir la concentración poblacional en las grandes urbes y los precarios asentamientos que las rodean.
- Capitalizar el efecto multiplicador de riqueza y trabajo que el sector acarrea.
- Tomar las ventajas de una cadena de valor que necesita distintos y múltiples niveles de capacitación, crucial en esta etapa social de nuestro país.

Cuadro 7
ESTRUCTURA DEL EMPLEO AGROINDUSTRIAL POR CADENAS EN 2003
A precios de 1997. Totales en miles y porcentajes sobre el total del empleo agroindustrial directo e indirecto¹

Cadenas	Totales en miles	Porcentajes
Frutas y verduras	679,6	20,1
Carnes	543,2	16,0
Textiles	378,4	11,2
Aceites y subproductos	287,7	8,5
Exportación de granos	271,0	8,0
Cuero y sus manufacturas	235,7	7,0
Lácteos	230,1	6,8
Madera y muebles	187,8	5,5
Vitivinícola	132,2	3,9
Molinos, panadería y pastas	122,7	3,6
Tabaco	84,9	2,5
Azúcar y confituras	69,9	2,1
Bebidas sin alcohol	57,4	1,7
Pesca	33,8	1,0
Bebidas alcohólicas, ex.vino	31,8	0,9
Papel	22,7	0,7
Alimentos balanceados	15,4	0,5
TOTALES	3384,3	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la MIP97 y de la evolución del PIB 1997-2003 del sistema de cuentas nacionales.

- Generar inversiones con el trabajo agregado que ello acarrea.
- Agregar valor a las materias primas, generando riqueza que queda dentro de nuestras fronteras.
- Aprovechar la amplia distribución de la actividad y su impacto favorable en el desarrollo de las economías regionales, así como el impacto multiplicador de la actividad también en su carácter de capital y mano de obra intensiva, independiente de su escala.
- Integrar el pelotón de líderes a nivel mundial si el proceso de demanda creciente de alimentos se confirma.
- Confluir en el Mercosur con un proyecto de integración regional de cara al mundo.
- Posibilitar el crecimiento dentro de los tambos, consolidando sus fuentes de ingresos.

Las restricciones

Con lo que se deberá contar:

1. En el ámbito oficial, en una instancia superior y más abarcadora que el MinAgro, armar un Grupo de Trabajo de Excelencia, interdisciplinario, convocando a los mejores especialistas, para hacer un diagnóstico acabado sobre la realidad del sector. Invitar en calidad de observadores a representantes las principales fuerzas políticas, para lograr que las medidas que se implementen tengan el suficiente consenso de forma que trasciendan distintos gobiernos en el tiempo y sean verdaderas políticas de Estado.
 - a. La estructura y competitividad sectorial.
 - i. Sector primario
 - ii. Sector Industrial
 1. Diagnóstico y soluciones para las cooperativas
 - iii. Sectores auxiliares y de apoyo. Proveedores.
 - iv. Logística
 - v. Infraestructura
 1. Inundaciones
 2. Caminos
 3. Etc.
 - vi. Impuestos.
 - vii. Necesidad de financiamiento
 - viii. Calidad de la leche. Laboratorios
 - ix. Definir objetivos en I&D
 1. Cambio climático.
 2. Investigación y extensión.
 - b. Las condiciones del mercado Interno
 - i. Distribución, márgenes, canales y su participación, etc.
 - c. Mercado Internacional: oportunidades y amenazas.

i. Negociaciones internacionales

d. Etc.

Años de economía cerrada, de demagogia, de sustitución de importaciones han elevado el “costo argentino” al punto de sacarnos de competencia internacional. Un sinnúmero de temas a revisar como impuestos en los tres niveles, productividad, costo del capital, energía, marginalidad, sustentabilidad, inflación, corrupción, Defensa de la Competencia, inversiones extranjeras, nuevas compañías, negociaciones bilaterales, participación en el precio final, márgenes de comercialización, precios al consumidor, transmisión del precio a lo largo de la cadena, costos industriales de las distintas estructuras procesadoras, competitividad de la industria, transparencia de las cooperativas, corrupción en las cooperativas, impuestos regresivos al consumo, evasión, competencia desleal, regulaciones, reintegros a la exportación, devolución del IVA,.....para ponernos en carrera en los mercados internacionales

2. Con una clara señal por parte de las autoridades nacionales con respecto a que las políticas sectoriales son políticas de Estado y de promoción de la actividad.
3. Consolidar la apuesta por la competitividad, desterrando los pedidos de regulaciones improcedentes.
4. Aceitar los mecanismos que aseguren mercados competitivos y se combatan abusos de posición dominantes o prácticas anticompetitivas al momento de comercializar leche cruda.
5. Fortalecer la asistencia directa que aseguren el consumo a los sectores más desprotegidos de la población.
6. Eliminar las limitaciones a la importación de insumos y tecnología.
7. Consolidar un marco económico estable y la seguridad jurídica.
8. La falta de transparencia en la cadena.
9. La persistencia de circuitos marginales en los aspectos legales, impositivos y sanitarios.
10. La superposición de incumbencias de las reparticiones públicas.
11. Las intervenciones distorsivas.
12. La situación de desventaja de Argentina frente a nuestros principales competidores por ausencia de acuerdos comerciales que otorguen condiciones de acceso equivalentes.

Las condiciones de posibilidad

Lo que deberemos alcanzar:

- Para que haya “lechería” tiene que ser NEGOCIO.
- La plena vigencia de las instituciones: seguridad jurídica y estricto cumplimiento de la ley, en el marco del respeto al principio de subsidiariedad del Estado.
- Nuevas inversiones que le den competitividad a la industria láctea.
- Cese definitivo en el futuro de toda forma de intervención discrecional y distorsiva en la actividad láctea, promocionando la sana competencia entre empresas para la compra de leche.
- Definir un plan de negocios sectorial y global con un estudio profundo de los mercados actuales y potenciales para las exportaciones lácteas argentinas, destino de todo

crecimiento, al tiempo que se clarifican las oportunidades y se definen las amenazas. Destinos, productos, calidades y necesidad de financiamiento. Distintos escenarios y sus impactos. Costos y beneficios.

- Concretar un plan estratégico que permita esclarecer las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas y los roles del Estado, la producción primaria, la industria procesadora y los proveedores de bienes y servicios.
- Establecer un sistema de información confiable y actualizado. Aggioronar las estadísticas oficiales, que alimenten los centros privados para su procesamiento: producción, elaboración, exportaciones, importaciones, precios pagados por las distintas industrias, precios mayoristas, precios minoristas, participación de los canales de comercialización, costos de producción, elaboración y comercialización de la cadena. Participación, benchmarking internacional.
- Establecer las necesidades de infraestructura y la concurrencia de servicios conexos a un plan de desarrollo de la actividad.
- Que se asuma el compromiso por parte del Estado, en articulación con el sector privado, de una política agresiva de apertura de nuevos mercados para los productos lácteos argentinos.
- Concretar la coordinación entre la producción primaria y aquellas industrias que no estén en condiciones de manejar grandes fluctuaciones en la oferta o excedentes de importancia.

El mediano y largo plazo.

Comercialización de la leche cruda

- Que se promueva la asociatividad y la integración de la producción primaria, con impactos económicos, financieros y fiscales como el apoyo al cooperativismo y la agrupación de productores para la comercialización ordenada de la leche cruda y la generación de economías de escala para la adquisición de insumos.
- Consorcios Regionales de Comercialización de leche asociados a capitales internacionales para la elaboración de productos lácteos.
- Promoción de las exportaciones como apalancamiento para el crecimiento sectorial y medio para evitar la sobreoferta estacional.

Perfeccionamiento de mercados y las transacciones

- Laboratorios tercerizados.
- Publicación de precios a nivel de empresa de una leche de referencia.
- Capacidad de pago por parte de la industria.
- Mercado de futuros
- Contratos de abastecimiento. Arbitraje.
- Información e inteligencia de mercados. Prospectivas.
- Benchmarking de la lechería nacional con respecto al mundo.

- Certificados de depósito de leche.
- Llevar adelante acciones eficaces destinadas a controlar la marginalidad
- Venta diferida de leche como productos a façon. Financiamiento de stocks a través de warrants.

Promoción

Producción primaria

- Desgravaciones impositivas sobre: mano de obra, agroquímicos, equipamiento, etc.
- Aplicar impuestos distorsivos a cuenta de ganancias.
- Implementar programas de apoyo y capacitación a pequeños productores con el objeto de mejorar su nivel de productividad y competitividad.
- Créditos a 40 años para ampliación de explotaciones menores de 300 has.
- Promocionar con desgravaciones impositivas las prácticas agronómicas que contribuyan a reponer los nutrientes de los suelos.

Industria

- Aplicar impuestos distorsivos a cuenta de ganancias.
- Devolución automática del IVA de las exportaciones y nuevas inversiones.
- Amortización acelerada de nuevas inversiones
- Hacer ingresar a la Argentina, al circuito internacional de inversiones en la producción de leche y su procesamiento
- Radicación de nuevas empresas, que reemplacen la obsolescencia y la incapacidad de nuevas inversiones.

I&D

- Investigar los sistemas productivos más apropiados para cada región.
- Cambio climático
- Agregado de valor en las exportaciones.
- Nuevos productos
- Impacto Ambiental

Lo que hace falta hoy

- Que se dé comienzo al trabajo aprobado en el año 2007 “Estudio de la Comercialización en el Sector Lácteo”, como herramienta apta para identificar las distorsiones que amplifican la distribución irregular dentro de la cadena sectorial.
- **Promoción de las exportaciones.**
 - Elevar los reintegros a los máximos permitidos por los acuerdos internacionales, frente a la proyección de un mercado internacional con precios deprimidos para los próximos meses, a lo cual se suma el progresivo deterioro del tipo de cambio real.
- **Financiamiento**
 - Capital de trabajo.
 - Prefinanciación de las exportaciones
 - Leasing
 - Financiamiento de stocks
 - Gestión del riesgo.
- **Frente fiscal**
 - Eliminación de impuestos regresivos al consumo.
 - Devolución automática del IVA exportaciones contra confirmación de embarque
 - Impuestos a la energía
 - Aplicar impuestos distorsivos a cuenta de ganancias. Débitos y créditos bancarios.
 - Bajar la presión tributaria. IIBB, IVA
- **Infraestructura**
 - Inundaciones
 - Caminos (Consortios camineros)
 - Electrificación
- **Plazos y sistemas de pago**
 - Factura conformada.
- **Competitividad de la industria**
 - Inversión para bajar el costo laboral
 - Amortización acelerada de nuevas inversiones
 - Combatir la marginalidad y la competencia desleal.
 - Procurar que se garantice un comercio fluido de lácteos en el Mercosur.
 - Apertura de nuevos mercados y convenios bilaterales.
 - Nuevos inversores
 - Desburocratización
 - Código de buenas prácticas con la distribución
- **Competitividad de la producción**
 - Créditos para incorporar tecnología con plazos acorde
 - I\$D, extensión.
 - sistemas más flexibles y rentables de producción

- Créditos a 40 años para ampliación de explotaciones menores de 300 has.
- Promocionar, con desgravaciones impositivas, las prácticas agronómicas que contribuyan a reponer los nutrientes de los suelos.
- **Estadísticas oficiales actualizadas**
 - Producción primaria: caracterización, costos, márgenes. Apertura de los costos del INTA: modelos y precios de insumos.
 - Elaboración de productos lácteos: precios, productos, márgenes, costos, stocks.
 - Canales de comercialización: márgenes, costos.
 - Información, análisis y proyecciones de los mercados internacionales.
- **Comercialización de la leche cruda**
 - Promover los Consorcios de comercialización/ Consignatarias de leche: para la racionalización de la entrega de leche, la comercialización ordenada de leche cruda y la generación de economías de escala para la adquisición de insumos.
 - Joint con capitales internacionales para la elaboración de productos lácteos.
 - Coordinación privada de la producción primaria para direccionar hacia la exportación los excedentes.
 - Promoción de las exportaciones como apalancamiento para el crecimiento sectorial y medio para evitar la sobreoferta.
 - Contratos.
 - Mercados de futuros.

APL. Buenos Aires, noviembre de 2017.