

## LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA LÁCTEA ARGENTINA<sup>1</sup>.

### INTRODUCCIÓN.

Durante casi 200 años, la referencia básica para evaluar prospectivamente la capacidad de un país o sector para competir en la economía internacional fue lo que se llamó, con sus diferentes variantes y refinamientos, la teoría de las “ventajas comparativas”. Hacia la década del ’70, a partir de las modificaciones en los patrones de comercio luego de la posguerra (el desarrollo exportador japonés y luego el de otros países de Asia, y también el caso de varios países de Europa, como Alemania e Italia, principalmente), comenzó a tomar fuerza una idea generalizada que estas teorías no alcanzaban a captar adecuadamente estos fenómenos, y así nació el concepto de “competitividad”.

El término “competitividad” es vago e impreciso, y trata de capturar numerosos fenómenos, pero en líneas generales, se refiere a la capacidad de un **sector específico** (o de una región, eventualmente) de la economía de un país para desempeñarse exitosamente en los mercados internacionales. En línea con esta idea, una definición bastante aceptada de competitividad dice que: **“una industria (o un sector) competitiva es aquella que posee la capacidad sostenible de ganar y mantener participación de mercado en forma rentable, tanto a nivel doméstico como internacional”** (Martin y col, 1991).

Gráfico 1. Medición, determinantes y efectos de la competitividad.



Fuente: Tomado de Latruffe (2010).

Otras definiciones de competitividad tratan de asociar este concepto con la mejora del ingreso y condiciones de vida, tal como lo sugiere un grupo de trabajo de la OCDE (Organización para la

<sup>1</sup> Alejandro Galetto, trabajo preparado para el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina, dic/16.

Cooperación y el Desarrollo Económico), definiéndola como **“... la capacidad de las empresas, sectores, regiones, países o grupos de países, al tiempo que están expuestas a la competencia internacional, de alcanzar altos niveles de ingreso y empleo de manera sostenible”** (Hatzichronoglou, 1996), que se representa en el Gráfico 1, más arriba. Precisamente, este último enfoque es clave para entender que la competitividad es la base del desarrollo económico sostenible, ya que no sólo se trata de “ganar mercados”, sino hacerlo de una forma que permita sostener altos niveles de empleo e ingresos a lo largo del tiempo, para los diferentes factores productivos involucrados.

La cadena láctea argentina, luego de haber experimentado altas tasas de crecimiento, inversión y exportaciones en la década del '90, hace más de 15 años que se encuentra casi estancada, o como mínimo, muestra bajos niveles de crecimiento, dependiendo de la variable que se analice. Prácticamente todos los actores sectoriales comparten esta visión, aunque a la hora de las explicaciones existen muchas diferencias. En particular, sectores bastante amplios de la producción primaria sostienen –sin muchos fundamentos empíricos- lo que en términos generales podría llamarse de “fallas de mercado”, principalmente en la falta de mecanismos transparentes de formación de precios para la materia prima leche.

En este trabajo se propone un enfoque alternativo, que consiste en el planteo (como hipótesis) de la existencia de posibles problemas de competitividad en los diferentes eslabones de la cadena láctea. Y para hacer más manejable la situación, el objetivo es comenzar por un análisis de tipo preliminar y bastante general de la competitividad del sector industrial lácteo, aunque como se verá a lo largo del mismo, dada la importancia que tiene la oferta primaria de leche para el funcionamiento de la cadena, no es fácil mantener separados ambos eslabones de la cadena. También cabe reforzar la idea que el trabajo es de tipo preliminar y exploratorio, orientado básicamente a dejar planteada la pregunta y la necesidad de encarar el análisis del problema de manera sistemática, y no tanto a alcanzar una respuesta definitiva para esta problemática.

#### ALTERNATIVAS PARA LA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD.

A pesar de la popularidad e importancia del término, no hay un consenso acerca de la perspectiva metodológica apropiada para medir la “competitividad” (Jansik y col, 2014). En el caso del sector agroalimentario, también es necesario tener en cuenta que existe un grado de relación entre la capacidad explicativa de los diferentes enfoques metodológicos y los distintos tipos de productos, particularmente según el grado de industrialización y diferenciación de los mismos. Es decir, y en el caso particular del sector lácteo, no sería lo mismo evaluar la competitividad para “commodities” (como la leche en polvo, por ejemplo) que para otros productos que tienen mayor grado de diferenciación, como las fórmulas infantiles o productos de venta minorista con marcas.

Otra cuestión que ponen de manifiesto los antecedentes bibliográficos, particularmente cuando se trata de hacer comparaciones entre países, es la dificultad de contar con la información básica que permite dar contenido empírico a los indicadores. Este es un tema no menor para el caso argentino.

Dentro de los numerosos enfoques para el estudio de la competitividad, hay un trabajo comparativo aplicado a la industria agroalimentaria en la Unión Europea (Pitts y Lagnevik (1998), que propone distinguir entre:

- a. Medidas del “**desempeño competitivo**”, dentro de las que estos autores incluyen el conjunto de indicadores basados en los flujos de comercio (ventajas comparativas reveladas, participación de mercado, comercio intra-industrial, etc.), y
- b. Medidas del “**potencial competitivo**”<sup>2</sup> que intentan explicar las posibilidades de alcanzar altos niveles de competitividad, ya sea a partir de la disponibilidad de ventajas basadas en insumos y/o factores o en procesos. A su vez, distinguen varios enfoques metodológicos, entre los que distinguen el modelo del diamante de M. Porter, el de los distritos industriales italianos (basados en la tradición “marshalliana”) y varios enfoques de cadena (“filieres”), que utilizan fundamentalmente la perspectiva de la “nueva economía institucional” y de los costos de transacción.

Como ya se mencionó, la OCDE ha desarrollado numerosos estudios de la competitividad de los sectores, y en un trabajo de síntesis (Latruffe op. cit.), se propone una clasificación de las distintas “medidas de competitividad”, de la siguiente manera:

- a. Medidas vinculadas al **comercio internacional** (asociadas a un enfoque “neoclásico”), que a su vez se pueden clasificar en :
  - (i) medidas basadas en un análisis de los flujos de comercio, como los indicadores de “ventajas comparativas reveladas” y otros similares (participación de mercado, índices de comercio intra-industrial, etc.), y
  - (ii) otras medidas vinculadas con el sector externo, como el tipo de cambio real y el tipo de cambio de paridad.
- b. Medidas basadas en indicadores de **estructura y estrategia de las empresas** (asociadas a un enfoque de “administración estratégica”, de tipo porteriano<sup>3</sup>, parecidas a lo que sería el “potencial competitivo” de Pitts y Lagnevik), donde la competitividad se define en términos de ventajas de costo, rentabilidad, productividad y eficiencia, y de otras variables vinculadas con la calidad y diferenciación de los productos (que proporcionan ventajas que no están basadas en precio, y que serían más difíciles de evaluar objetivamente).

Un estudio de la cadena láctea en 8 países<sup>4</sup> del norte de Europa (Jansik y col, op. cit.), después de revisar los distintos antecedentes en la materia, proponen un enfoque bastante ecléctico, pues además de agregar el análisis de la competitividad tanto a nivel primario como industrial,

---

<sup>2</sup> En el trabajo original, los autores distinguen en potencial y procesos competitivos, pero aquí se agregan en un solo tipo de medidas, que son las que intentan explicar la competitividad ex – ante, en general.

<sup>3</sup> Porter (1992).

<sup>4</sup> Alemania, Dinamarca, Suecia, Finlandia, Estonia, Latvia, Lituania y Polonia.

combinan una serie de indicadores basados en diferentes perspectivas metodológicas, del que surge una propuesta que se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Indicadores para distintos factores de competitividad en un estudio de cadenas lácteas.

Factor de competitividad	Indicadores
Desempeño económico, estructura de mercado y propiedad de las empresas.	Rentabilidad (Beneficios / ventas)
	Concentración industrial (C4)
	Estructura de la producción primaria (tamaño medio de los tambos)
	Usos de la leche (relación entre leche producida y leche procesada)
	Precios de la leche
	Participación del capital extranjero en la propiedad de las empresas
	Participación de las empresas cooperativas
Productividad	Productividad de la mano de obra
	Productividad total de los factores (PTF)
	Productividad individual (lt/vaca)
Desempeño del comercio exterior	Índice de ventajas comparativas reveladas (VCR)
	Participación de la exportación en las ventas totales
Crecimiento	Crecimiento de las ventas de la industria láctea
	Crecimiento del valor de la producción de leche
	Crecimiento de las exportaciones
Innovación	Gastos de R&D/ventas

Un punto que surge en forma natural del estudio que originó los indicadores propuestos en el Cuadro 1, al incluir un análisis de las cadenas lácteas de 8 países, es que las medidas de competitividad (particularmente aquellas que tienen una expresión objetivamente cuantificable) siempre tendrían que tomarse en un sentido relativo, ya sea comparando con el mismo sector en el tiempo o entre distintos países.

#### ANTECEDENTES SOBRE EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA LÁCTEA NACIONAL.

La revisión de los antecedentes sobre estudios de competitividad de la cadena láctea nacional permite extraer como primera observación que no existe una base de trabajos que sea proporcional a la intensidad del debate sectorial que se viene desarrollando en el país en los últimos 15 años, desde la crisis del año 2001-2002.

A nivel primario, hay un trabajo que compara la competitividad de la producción de leche en Argentina, Chile, Brasil y Uruguay, a partir de la metodología desarrollada por el IFCN (Ostrowski y Deblitz, 2001). Adicionalmente, cabe mencionar que nuestro país participa de dicha red, por lo que es factible, para aquellos que tienen acceso a los informes que se publican, realizar una comparación de la competitividad relativa de costos de nuestra producción primaria de leche. También se han identificado varios trabajos que analizan lo que podría llamarse la microeconomía

de la competitividad a nivel primario, como por ejemplo la publicación de Rossler y col. (2012), entre otras.

Entre los escasos antecedentes sobre estudios de la competitividad que incluyan también al segmento industrial, cabe mencionar el trabajo de Galetto (2001), donde se utilizó el modelo del diamante de M. Porter para evaluar el potencial competitivo de la cadena láctea nacional. En una aplicación más específica, pero desarrollada con mayor extensión y detalle, Depetris y col. (2013), utilizan también la metodología del diamante para el caso del sector lácteo santafesino, y comparan su desempeño con otras provincias y el conjunto nacional.

Dentro de los trabajos que analizan los costos de la industria láctea, se puede citar el caso de Lema y col. (2004), que llevaron a cabo un minucioso estudio basado en una encuesta a las principales empresas del país, pero orientado principalmente a cuestiones de posible ejercicio de poder de mercado.

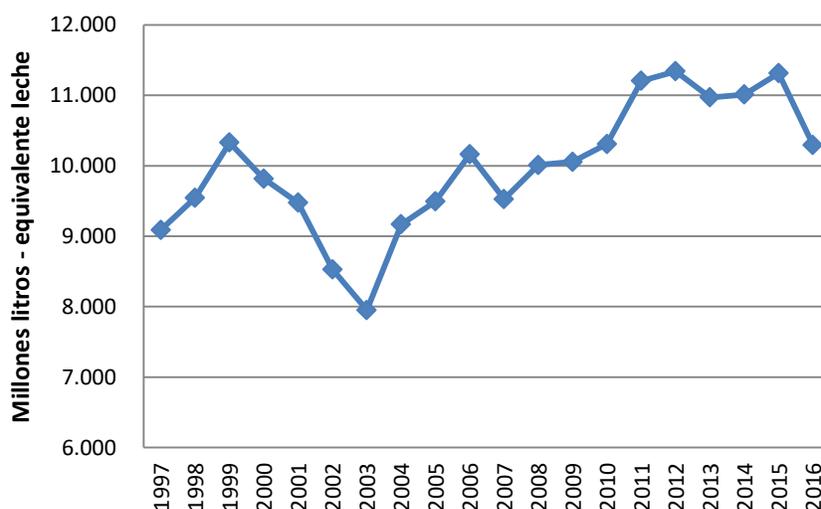
#### DIAGNÓSTICO (DEL DESEMPEÑO) DE LA CADENA LÁCTEA ARGENTINA.

La historia de los trabajos de competitividad, desde las décadas del '70 y del '80, muestra claramente que todos surgen de algún tipo de preocupación respecto del desempeño sectorial o nacional ("la peligrosa obsesión", Krugman, 1994). En este caso, también parece apropiado de diagnóstico de situación, que luego permita decidir entre los diferentes enfoques metodológicos posibles para llegar a una respuesta o explicación.

En el Gráfico 2 se muestra el comportamiento de la producción de leche de la Argentina en el período 1997-2016 (los datos de este último año son estimados por el autor, considerando una disminución inter-anual del 9% con respecto a 2015), y allí se aprecia con claridad lo que se propone como la principal característica del desempeño de nuestra cadena, que es el **estancamiento**.

Luego del período de crecimiento de la década del '90 se llega al pico (inflado, por cuestiones climáticas) del año 1999, y a partir de allí comienza el proceso de caída de la producción, primero suave (2000-2001) y luego más acelerado (2002-2003), hasta comenzar la recuperación (2004-2006), la caída (climática) del año 2007, nueva recuperación (2008-2010), el crecimiento del año 2011, la estabilización 2012-2015 y la caída del 2016. De punta a punta, el crecimiento 1997-2016 daría un magro 13,3 %, lo que equivale aproximadamente a un 0,7 % anual acumulativo.

Gráfico 2. Evolución de la producción de leche en Argentina, 1997-2016 (millones de litros).



Fuente: Elaboración del autor con datos de [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar) (los datos de 2016 son estimados).

En relación con las cifras del Gráfico 1, también cabría notar que si bien el crecimiento 1997-2016 sería del 13,3 %, si se toma el período 1999-2016 la producción es prácticamente la misma, y que si se toma el período 2003-2015 el crecimiento fue del 42,3 %, que representa aproximadamente el 3 % anual acumulativo. Es decir, tasas de crecimiento hay para todos los gustos, depende del período que se considere, y por ello lo más importante es tratar de buscar explicaciones técnicamente defendibles para el comportamiento observado.

Como se mencionó en las secciones anteriores, el análisis de la competitividad debe hacerse siempre en términos relativos, por lo que cabe comparar la evolución de la producción nacional de leche con la misma variable en otros países y también con la evolución de la producción de otras actividades en nuestro mismo país.

En el Cuadro 2 se muestra el crecimiento de la producción de leche en un grupo de países que serían comparables con Argentina, como los son Brasil, Chile y Uruguay (los países de la región), Australia y Nueva Zelanda (por una similitud de sistemas de producción y orientación comercial) y Estados Unidos (como referencia). Se dejan de lado los países de la Unión Europea y también a Canadá, pues tienen o han tenido limitaciones de oferta, explícitas o implícitas, respectivamente.

Según la información presentada en el Cuadro 2, se confirma el estancamiento relativo de la producción lechera en nuestro país, aunque hay casos, como el de Australia, donde el crecimiento ha sido aún mucho menor. El caso australiano es un parámetro importante para el análisis de la competitividad de la cadena láctea argentina, ya que la estructura y desempeño de la industria láctea, que tomaremos como referencia, es bastante diferente a la de nuestro país (a priori, estaría mejor calificada en términos de varias medidas de potencial competitivo).

Cuadro 2. Evolución de la producción de leche en Argentina y otro grupo de países, 1997-2016 (millones de litros).

País	Producción 1997	Producción 2016	Variación (%)
Argentina	9.090	10.296	+13,3 %
Brasil	19.245	32.035	+ 66,5 %
Chile	2.050	2.510	+ 22,4 %
Uruguay	1.340	1.808	+ 34,9 %
Australia	9.316	9.800	+ 5,2 %
Nueva Zelanda	11.058	22.050	+ 99,4 %
Estados Unidos	70.801	95.900	+ 35,4 %

Fuente: Elaboración propia con datos de FAO (1997) y Minagri (Argentina) y estimaciones del autor (para 2016<sup>5</sup>).

El caso de Nueva Zelanda también aporta una perspectiva útil para el análisis de competitividad de la industria láctea argentina, evaluando el desempeño relativo de la isla norte y la isla sur. Se hizo una comparación a partir de los datos 1996/97 y 2014/15 (LIC, 2015) para Nueva Zelanda con los datos 1997-2015 para Argentina, es decir, un período de 18 años. Lo que se observa es que la producción de la isla sur de NZ creció un 327% (con un 71% más de tambos), mientras que la isla norte sólo creció un 51% (con una reducción del 32% en la cantidad de tambos). En el período comparable, la producción argentina creció un 24% y la cantidad de tambos se redujo en un 37%, valores no muy lejanos (en términos de magnitudes) con los de la isla norte de Nueva Zelanda.

Un análisis similar es posible hacer con el caso de otros países, como Brasil, con estados donde la producción crece a tasas muy altas (Santa Catarina) y otros donde la producción disminuye (San Pablo). El mismo tipo de comportamiento se puede encontrar en los Estados Unidos. Estas situaciones (N. Zelanda, Brasil, Estados Unidos) de alguna manera relativizan la importancia de las cuestiones de ambiente institucional y de precios como determinante del crecimiento (de la producción primaria al menos), dos factores que se encuentran muy en boga como elemento explicativo en nuestro país.

Una comparación adicional para completar este diagnóstico general de la cadena láctea es con otras producciones de nuestro país, como se muestra en el Cuadro 3, que contrasta el caso de la leche con la soja, el maíz y las carnes vacuna, porcina y aviar. Como se observa allí, hay dos sectores (carne vacuna y leche) cuya producción primaria aparece como relativamente estancada, mientras que otras tres (soja, carne porcina y carne aviar) muestran crecimientos muy altos, con una situación intermedia para el maíz.

<sup>5</sup> Para Uruguay se ajustó el dato FAO 2013 por remisión a planta 2014-16 (Inale), en Chile se tomó el dato de producción 2015 de Odepa y se ajustó por remisión 2016, para Brasil se tomó el dato Milkpoint para 2014 y se ajustó por captación IBGE, para Australia estimación FAS 2016, para NZ se ajustó el dato 2013 de FAO por la evolución DCANZ, y para Estados Unidos se estimó a partir del dato 2013 con info mensual de USDA.

Cuadro 3. Evolución comparativa de la producción de leche, soja, maíz y carne vacuna en Argentina, 1997-2016.

Producto	Unidad	Inicial	Final	Variación (%)
Leche (1997 – 2016 est)	Mill. lts.	9.090	10.069	+ 10,8 %
Soja (96/97 – 15/16)	Mill. ton.	19,5	60,0	+ 207 %
Maiz (96/97 – 15/16)	Mill. Ton.	15,2	23,8	+ 56 %
Carne vacuna (1997 – 2016 est)	Mill. ton.	2,98	2,85	- 4,4 %
Carne porcina (1997 – 2015)	Mil. Ton.	0,16	0,44	+ 175 %
Carne aviar (1997 – 2015)	Mill. Ton.	0,75	1,97	+ 163 %

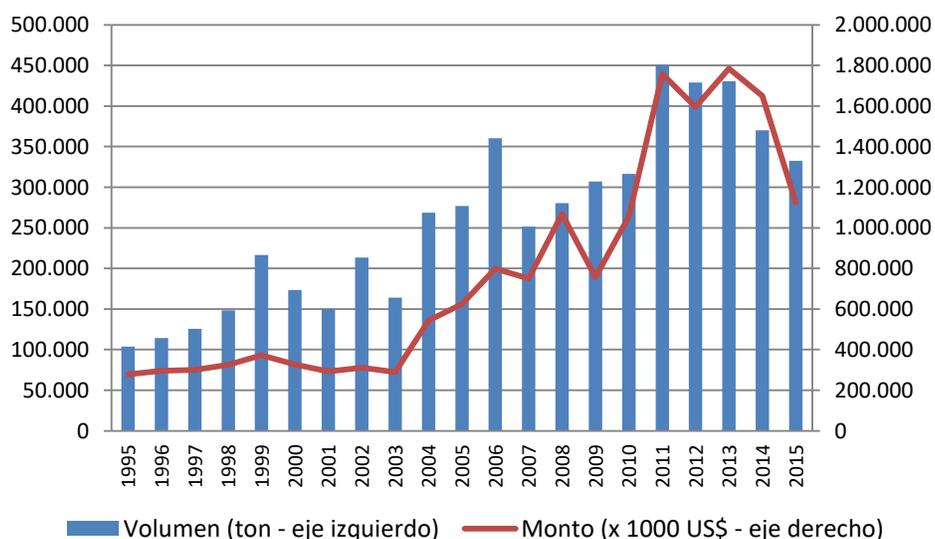
Fuente: Minagro y USDA, los datos del período final son estimados o preliminares.

Sin entrar a profundizar en el análisis del Cuadro 3, es obvio que los ejemplos de la soja y de las carnes porcina y aviar nos permiten plantear que los problemas de estancamiento de la producción de leche no serían de orden sistémico, y en todo caso, habría que buscarlos dentro de la cadena.

#### Desempeño del comercio exterior de lácteos.

El desempeño sectorial se observa también en las estadísticas de comercio exterior, como se puede apreciar en el Gráfico 3, que muestra la evolución de las exportaciones argentinas de productos lácteos en el período 1995-2015 (21 años), en volumen y en valor.

Gráfico 3. Evolución de las exportaciones argentinas de productos lácteos, en volumen y en valor, 1995-2015.



En el gráfico se aprecian tres períodos bastante bien diferenciados. En primer lugar, la década del '90 y hasta el año 2003, con una tendencia al crecimiento en el volumen de exportaciones pero con montos estancados, producto de la crisis de precios que se vivía en el mercado internacional en esos años. En la etapa 2003-2011 se triplican el volumen y el valor del comercio (haciendo la comparación punta a punta, aunque dentro del período hay fuertes altibajos), y a partir del año 2011 se aprecia un claro estancamiento en los dos indicadores. En realidad, tomando los últimos 10 años de esta serie (2006-2015), se aprecia que el volumen de exportaciones está estancado, aunque con un aumento en el monto total exportado, como consecuencia del aumento de los precios internacionales.

Para poner en perspectiva el desempeño del comercio exterior de productos lácteos, en el Cuadro 4 se muestra la evolución del volumen de exportación de Argentina, en comparación con Nueva Zelanda, Uruguay y Estados Unidos, y también con la evolución global del comercio mundial. Este cuadro también muestra que la capacidad exportadora de Argentina, aún en un contexto global bastante favorable (el comercio creció un 63%), no estuvo a la altura de la tasas de crecimiento de otros países, como Nueva Zelanda o Estados Unidos, y sobre todo, Uruguay, que en los últimos 10 años aumentó sus exportaciones en un 112%.

Cuadro 4. Evolución de las exportaciones de productos lácteos de Argentina, Nueva Zelanda, Uruguay y Estados Unidos (en toneladas), y el comercio global de lácteos (en millones de toneladas de equivalente leche), 2006-2015.

País / región	2006	2015	Variación (%)
Argentina	360.550	332.400	- 8 %
Nueva Zelanda	1.500.000	2.780.000	+ 85 %
Estados Unidos	114.100	224.600	+ 97 %
Uruguay	106.100	225.000	+ 112 %
Comercio mundial	44,0	71,8	+ 63 %

Fuente: Minagri, Inale, USDEC, Unctad y FAO.

En esta sección se han presentado evidencias que respaldan la idea de un sector que atraviesa por una clara etapa de estancamiento. El inicio de esta etapa podría ubicarse, alternativamente, a fines de la década del '90, o alrededor del año 2006. Este último año parece más adecuado a los efectos de analizar las causas del comportamiento sectorial, ya que de alguna manera nos ubica en un período suficientemente largo (10 años) y se encuentra bajo las influencias del nuevo contexto global, con crecimiento del comercio y aumento de los precios relativos de los productos agropecuarios.

Para agregar algunos elementos adicionales a la evaluación del desempeño sectorial se calculó el indicador conocido como de Ventajas Comparativas Reveladas – VCR (Pitts y Lagnevik, 1998) que mide la relación entre la participación de un país en el comercio global de un determinado producto (en este caso, el conjunto del sector lácteo) y su participación en el comercio global de bienes. La expresión algebraica de este indicador es la siguiente:

$$VCR = [(X_{ij}/X_{iw})/(X_j/X_w)] \times 100$$

donde  $X_{ij}$  son las exportaciones del bien  $i$  del país  $j$ ,  $X_{iw}$  son las exportaciones mundiales del bien  $i$ ,  $X_j$  son las exportaciones totales de bienes del país  $j$  y  $X_w$  son las exportaciones mundiales de bienes.

Una ventaja característica del indicador VCR es que al normalizar en función de la participación del país en el comercio mundial, de alguna manera incluye también la posible existencia de aspectos sistémicos, es decir, que las razones que explican el comportamiento de un determinado sector tengan que ser buscadas también fuera del mismo, en el contexto económico e institucional en el que se desenvuelve. En los Gráficos 4(a), 4(b), 4(c) y 4(d) se presenta la evolución de este indicador para el período 2006-2015 para Argentina, Nueva Zelanda, Uruguay y Estados Unidos.

Gráfico 4(a). Evolución del indicador VCR para el comercio exterior de productos lácteos de Argentina, 2006-2015.

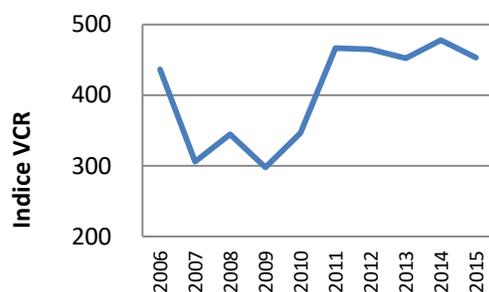


Gráfico 4(c). Evolución del indicador VCR para el comercio exterior de productos lácteos de Uruguay, 2006-2015.

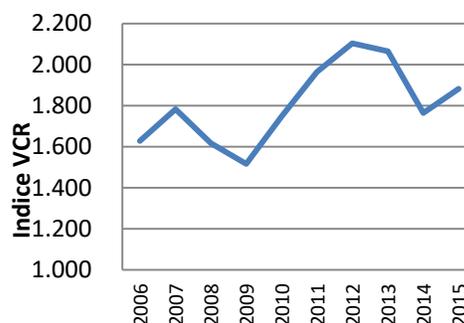


Gráfico 4(b). Evolución del indicador VCR para el comercio exterior de productos lácteos de Nueva Zelanda, 2006-2015.

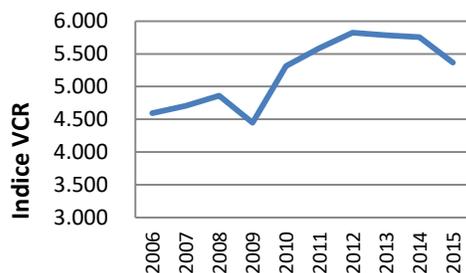
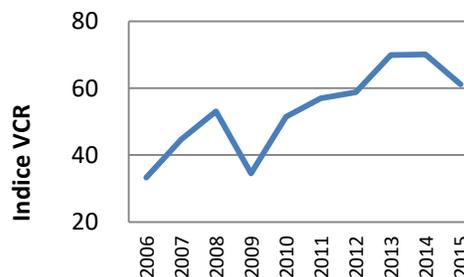


Gráfico 4(d). Evolución del indicador VCR para el comercio exterior de productos lácteos de Estados Unidos, 2006-2015.



Fuente: Elaboración propia con datos de Minagro, USDEC e INALE.

Cuando el indicador VCR es superior a 100 ello indica que el país en cuestión tiene ventajas comparativas<sup>6</sup> reveladas en el comercio exterior de un determinado bien, lo que sería la situación de Argentina, Nueva Zelanda y Uruguay, aunque con valores muy diferentes, que estarían indicando diferencias de competitividad de magnitudes importantes. Estados Unidos, por el otro lado, no tendría ventajas comparativas en las exportaciones lácteas.

Esta interpretación, sin embargo, es incompleta, ya que el valor del indicador depende también de la participación del país en el comercio global, y ello explica en parte las diferencias entre los cuatro países, particularmente el caso de Estados Unidos. Entonces, además de comparar el valor de los respectivos indicadores, se pueden evaluar las tendencias relativas del indicador. Respecto de este punto, y haciendo un análisis del período 2006-2015, se observa que el VCR de Argentina aumentó el 4%, el de Nueva Zelanda el 17%, el de Uruguay el 16% y el de Estados Unidos el 84%, lo que refuerza el análisis de las cifras absolutas de comercio exterior de lácteos, que indican un estancamiento del sector en la última década.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA LÁCTEA ARGENTINA QUE INFLUYEN SOBRE LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL.

Los análisis de competitividad, como ya se ha comentado, dependen de la disponibilidad de información, que en el caso de nuestro país es un tema no menor. Entonces, en función de la naturaleza preliminar de este trabajo, lo que se hará es evaluar algunos determinantes críticos siguiendo el esquema propuesto por Latruffe (op. cit.), complementado con la propuesta de un trabajo de Boyle (2004), también realizado en el marco de la OECD, concentrándonos básicamente en indicadores de costos, estructura y estrategias de las empresas.

El análisis, en la medida de lo posible, se hará tratando de comparar el caso de la industria láctea argentina con la de otros países de la región y del mundo, partiendo de la idea que “nada es malo o bueno si no es por comparación”. El objetivo final apunta a aproximar la situación actual y las perspectivas de competitividad del eslabón industrial lácteo. El conjunto de indicadores que se propone analizar incluye los siguientes:

- a) Las cuestiones de productividad y costos, que influyen sobre todo sobre la capacidad de la industria de producir productos de menor diferenciación (commodities) en condiciones competitivas, como por ejemplo el tamaño de las firmas, la productividad y el costo de los factores..
- b) Las cuestiones de estructura y estrategia, que en el diamante de Porter aparecen como “estrategia, estructura y rivalidad de las empresas” (Porter, 1992), donde se analizarán cuestiones de comportamiento empresarial vinculadas a la estructura de mercado

---

<sup>6</sup> A pesar de su nombre, este indicador no tiene ningún tipo de relación, en términos metodológicos, con la teoría de las ventajas comparativas.

(particularmente la concentración), estrategias de mercado interno y articulación con el comercio exterior.

Al final, se harán algunos comentarios respecto de otras variables que pueden denominarse de “competitividad blanda”, caracterizada por indicadores vinculados, por ejemplo, con la innovación y la diferenciación de productos, o también con ciertas políticas públicas, como la legislación sobre inocuidad alimentaria, o los acuerdos internacionales (el rol del gobierno, en el modelo de Porter), pero sin profundizar en el análisis individual de cada una de ellas.

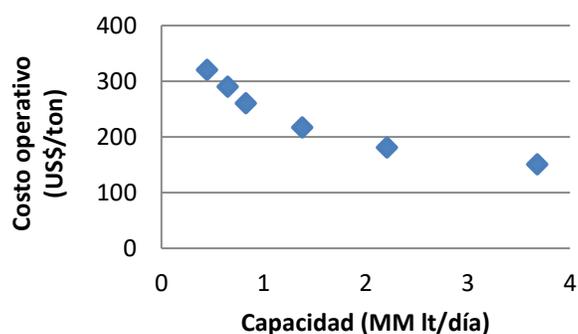
### Tamaño, productividad y costo de los factores.

La variable “tamaño” aplica en dos niveles diferentes, el de las plantas (nos referimos a la instalación industrial propiamente dicha) y el de las empresas (que normalmente combinan diferentes tipos de plantas). Comenzando por el análisis de las plantas industriales, las principales variables que determinan el costo de elaboración de la industria láctea son la escala, el uso de la capacidad instalada y la tecnología, a los que se suman el costo de los insumos y factores, los costos logísticos, y ciertos costos propios del ambiente institucional (impuestos, regulaciones, etc.).

Respecto de la escala, una de las características relevantes de nuestro sector, especialmente en comparación con los competidores globales de Oceanía, Europa y América del Norte, es la baja escala de las plantas, en referencia a lo que podríamos denominar “líneas de procesamiento” (leche en polvo, quesos, etc.).

Para cuantificar la importancia de esta variable, en el Gráfico 5 se muestra una relación entre el costo operativo (US\$/ton.) para la elaboración de leche en polvo entera y diferentes capacidades de planta, chica (450 mil litros/día), mediana-chica (650 mil litros/día), mediana (830 mil litros/día), mediana-grande (1,38 millones litros/día), grande (2,2 millones de litros/día) y muy grande (3,7 millones de litros/día).

Gráfico 5. Relación entre capacidad (millones de litros/día) y costos operativos (US\$/tonelada) para distintos tamaños de plantas de leche en polvo (año 2015).



Fuente: Elaboración propia con datos de ingeniería de plantas.

En la Argentina hay sólo una planta mediana-grande y una planta mediana. El resto son medianas-chicas y chicas. En el caso de Nueva Zelanda, por ejemplo, en general había plantas de tamaño grande, y recientemente han comenzado a construirse plantas muy grandes (Fonterra Darfield y Fonterra Lichfield). Para una idéntica proporción de uso de capacidad instalada, la diferencia de costo operativo entre una planta mediana-chica y una planta grande (es decir, sin ir a los extremos) representa aproximadamente un centavo de dólar por litro.

Por otro lado, si bien los “tamaño de planta” son más pequeños que sus contrapartes de Oceanía (y también que las plantas modernas de Estados Unidos y Europa), se observa también que la industria láctea nacional no está tan lejos de los tamaños de planta en otros países de la región. Por ejemplo, haciendo un promedio de las 10 empresas lácteas más grandes del país, el procesamiento medio por planta es del orden de los 234 millones de litros anuales (es una estimación a partir de distintas fuentes de la industria), que es un valor similar o superior a la media de los países de Chile y Uruguay.

Las diferencias de utilización de la capacidad instalada son un factor quizás más importante que la escala, como se demuestra en el Cuadro 5, construido con información de origen australiano. Por ejemplo, para una planta mediana (de unos 900 mil litros/día, aunque la definición de tamaño de planta no es exactamente igual que en el Gráfico 5), el paso de una utilización del 50 al 70 % representa una reducción de costos equivalente a 2 centavos de dólar por litro, el doble que el impacto del aumento de escala que se mencionó más arriba.

Cuadro 5. Costo de procesamiento (US\$/litro) de leche en polvo entera para distintos tamaños de planta y uso de capacidad (Australia).

Uso capacidad Instalada	Tamaño de planta		
	Chico	Mediano	Grande
	2,5 ton/hora	5 ton/hora	10 ton/hora
30 %	0,22	0,19	0,16
50 %	0,14	0,12	0,10
70 %	0,11	0,10	0,07
90 %	0,09	0,07	0,06

Fuente: Productivity Commission (2014).

La importancia del uso de la capacidad instalada es un dato relevante para la industria láctea argentina, pues frente a una producción estancada durante cuatro años, menos la reducción de volúmenes que se espera en 2016, y un proceso de inversión no muy publicitado pero que ha agregado bastante capacidad al eslabón industrial<sup>7</sup>, ello genera el riesgo que muchas plantas operen por debajo de su capacidad óptima en gran parte del año.

<sup>7</sup> Se estima que entre el año 2011 y 2015 la capacidad instalada en la industria láctea aumentó entre 5 y 7 millones de litros diarios (en términos de volumen de procesamiento), tanto en leche en polvo como en quesos, y otras líneas menores.

Una variable de tamaño que también es relevante para explicar el desempeño industrial es el “tamaño de empresa”, y en ese caso se aprecia que nuestro país no tiene empresas que por su magnitud y/o presencia internacional puedan ser calificadas como “globales”. Por ejemplo, mientras la empresa más chica del ranking del Rabobank de las primeras 20 del mundo procesa 4200 millones de litros por año, la más grande de Argentina sólo alcanza a los 1500 millones de litros.

Más aún, nuestras empresas son pequeñas en relación con el tamaño del sector. Por ejemplo, aunque las lecherías de Uruguay o Chile son un 20% del tamaño de la nuestra, una empresa uruguaya participa con más del 65% de la recepción total, y las tres empresas chilenas más grandes lo hacen con alrededor del 80%. En otras latitudes ocurre más o menos lo mismo, como en el caso de Australia, con una producción similar a la nuestra, pero donde las 6 empresas más grandes representan el 87% de la recepción, o Canadá, también con una producción similar, y con sólo tres empresas que explican el 90% del procesamiento.

El tamaño de las empresas tiene implicancias muy importantes al menos desde tres perspectivas. En primer lugar, la capacidad para participar activamente en la competencia global es hasta cierto punto proporcional al tamaño y facturación de las empresas. En segundo lugar, el aumento de tamaño permite que las empresas obtengan lo que se llama “economías de alcance”, que es la capacidad para obtener reducciones de costos cuando dos o más productos se obtienen en la misma empresa, por aprovechamiento de factores comunes, o eficiencias en la utilización de subproductos (un punto crítico en el sector lácteo). Finalmente, la tercera perspectiva de importancia es la del tamaño relativo, que influye en las cuestiones de estrategia y conducta competitiva.

La importancia del tamaño de las plantas se origina en su relación directa con la productividad, que es un última instancia uno de los determinantes (junto con el precio de los factores) del costo de producción industrial. Como lo expresa Boyle (2004), en las comparaciones internacionales de productividad de la industria láctea es muy común poner énfasis en la mano de obra, no sólo porque se trata de un componente importante del costo de producción, sino porque es bastante difícil de comparar la productividad de otros factores, más difíciles de normalizar (como el capital, en sus distintas formas, por ejemplo).

En el Cuadro 6, a continuación, se pueden observar datos de productividad de la mano de obra para un conjunto de empresas australianas. Tomando el caso de las 6 más grandes, que participan con el 87% de la recepción de leche, la productividad anual por empleado es de unos 771 mil dólares y 756 mil litros de leche. Cabe notar también que en el segmento de empresas de menor tamaño la productividad laboral es bastante menor, sobre todo cuando se la mide en unidades físicas.

Cuadro 6. Tamaño y productividad laboral de las empresas lácteas australianas (2013/14).

Empresa	Recepción (mill. lt/año)	Facturación (mill. US\$/año)	Empleados	Productividad (x 1000 US\$/emp.)	Productividad (lt/emp/año)
Murray Goulburn	2.990	1.908	2.268	841	1.318.342
Fonterra Australia	1.600	2.000	2.000	1.000	800.000
Lion	1.000	2.029	2.300	882	434.783
WC&B	890	398	424	938	2.099.057
Parmalat	850	986	1.847	534	460.206
Bega	641	808	1.700	475	377.059
Resto	1.229	2.617	7.013	373	175.246
TOTAL	9.200	10.746	17.552	612	524.157
6 grandes	7.971	8.129	10.539	771	756.334

Fuente: Productivity Commission (2014).

En el caso argentino, la productividad laboral media de la industria láctea es de algo más de 900 litros por empleado y por día, lo que representa unos 330.000 litros por empleado y por año, es decir, un 63% de la productividad media australiana. En el caso particular del segmento de empresas de mayor tamaño, un dato no oficial de las 10 más grandes de Argentina indica que la productividad media está en el orden de los 360.000 litros por empleado y por año (unos 1000 litros diarios), algo menos de la mitad que las 6 australianas más grandes.

Cuando la comparación se hace con empresas de otras regiones del mundo, los resultados son parecidos, aunque dependen de los países. Por ejemplo, en el Cuadro 7 se muestran datos de cantidad de firmas, tamaño y fuerza laboral del conjunto de los sectores industriales de cinco países del N. de Europa (Alemania, Dinamarca, Suecia, Finlandia y Polonia), lo que permite calcular indicadores de productividad.

Cuadro 7. Indicadores de estructura y productividad de la industria láctea de 6 países del N. de Europa (2013/14).

País	Indicadores estructura y producción					Productividad de la mano de obra	
	Cantidad de firmas	Recepción (mill. lt/año)	Empleados	Ventas (mill. euros/año)	Tamaño medio (mill. lt/año)	(lt/emp/año)	(Euros/emp/año)
Alemania	490	30.300	37.300	25.400	61,8	812.332	680.965
Dinamarca	70	4.800	7.800	3.800	68,6	615.385	487.179
Suecia	156	2.800	5.600	2.900	17,9	500.000	517.857
Finlandia	57	2.300	5.500	2.500	40,4	418.182	454.545
Polonia	580	9.800	37.000	7.200	16,9	264.865	194.595

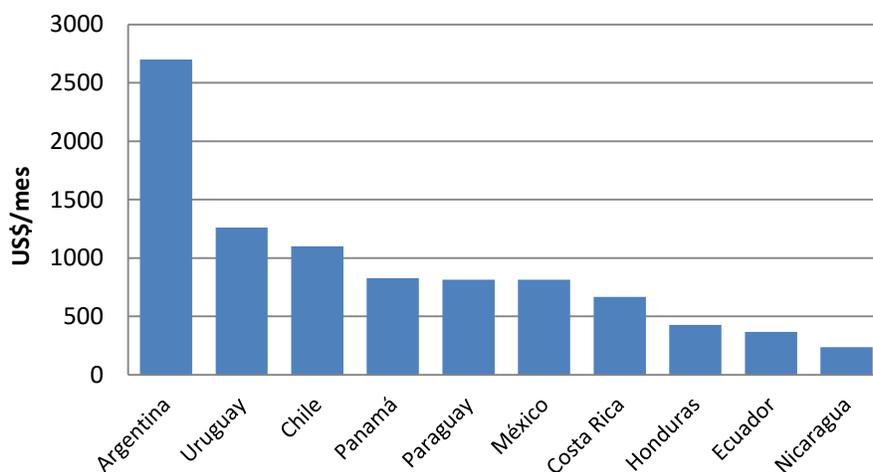
Fuente: Jansik (2014).

Los datos para la industria láctea europea muestran también que sus niveles de productividad son superiores al caso argentino, salvo el caso de Polonia. Cuando la productividad se mide en valor (en este caso son euros), también está en línea con el caso australiano, y en todos los casos (Australia y el N. de Europa, salvo Polonia) prácticamente duplica la productividad en valor de la mano de obra láctea en Argentina.

La otra cara de la productividad y su relación con la competitividad es el costo de los factores, en este caso, el costo unitario de la mano de obra. En el caso argentino, el costo laboral total en la industria láctea ha experimentado aumentos importantes en los últimos 10 años, por encima de los índices de inflación, que lo ubican entre los más altos del mundo. Según datos que surgen de las estadísticas oficiales de empleo, la productividad en la industria láctea entre los años 2004 y 2015 se mantuvo estática (en realidad, bajó de 900 a 850 litros por empleado y por año), mientras que el salario real (por encima de la inflación) aumentó un 62%.

En una comparación que se hizo con los salarios medios de la industria láctea de América Latina (Fepale, 2016), nuestro país aparece con valores muy superiores al resto de la región, como se puede observar en el Gráfico 6. Cabe aclarar que estos datos son meramente orientativos, y en el caso argentino probablemente subestiman el costo unitario total de la mano de obra en la industria láctea, que se ubica, considerando todos los costos asociados, en valores cercanos a los 4.000 US\$/mes<sup>8</sup>.

Gráfico 6. Costo laboral en la industria láctea en un grupo de países de América Latina (2015).



Fuente: FEPAL (2016)

En última instancia, el criterio de competitividad comparable, para empresas que tienen una orientación productiva similar, es la participación del costo laboral en los costos totales, o como

<sup>8</sup> Estas comparaciones son variables, según el tipo de cambio de los países y la evolución de los salarios internos. Pero aun así, según datos presentados en la 25° Asamblea de la Federación Panamericana de Lechería, el 22 y 23 de noviembre de 2016, el costo (total) salarial unitario de la industria láctea argentina se ubica en niveles cuatro (4) veces superiores a los de un grupo de países de la región.

proporción de las ventas. Según datos preliminares (Schaller, 2016) el costo laboral de la industria láctea argentina se ubica en el orden del 14,5% sobre el total de ventas (era del 8,2% sobre ventas en el año 2006). Según algunas estimaciones extraoficiales, este promedio surge de un rango de variación que va del 6 al 26%.

A nivel internacional, la información del costo total de la mano de obra expresada como porcentaje de las ventas totales, en función de una serie de balances a los que se ha tenido acceso, oscila entre el 6 y el 13,5%. Por ejemplo, el rango reportado para empresas australianas (Productivity Commission, op. cit.) es del 9,6 al 13,5 % (en general, las empresas más orientadas al mercado interno tienen participaciones mayores). En el caso de América Latina, se puede citar el caso de Conaprole, que según su último balance tuvo un costo laboral del 12% de las ventas, o el de Alpina (Colombia), con un 9,7%.

En síntesis, haciendo una comparación del costo laboral de la industria láctea con el resto del mundo, en términos de promedios, daría la impresión que nuestro sector se encuentra un 4-5 % por encima de la media mundial. Parece una diferencia exigua, pero para un nivel de facturación promedio de la industria de 8,48 \$/litro (según IAPUCO, julio de 2016), ello representa una capacidad de pago adicional de unos 40 centavos por litros, es decir, casi el 10% del valor actual de la materia prima leche.

A estas consideraciones debemos agregar algunas cuestiones vinculadas con el tema laboral, como por el ejemplo las tasas de ausentismo, que por comentarios de participantes del eslabón industrial, en nuestro país son particularmente altas en comparación con el resto del mundo. Lo mismo ocurre con la siniestralidad laboral, que agrega costos muy importantes al componente puramente salarial, lo mismo que las contribuciones sindicales.

Frente a esta situación, la industria láctea argentina tiene dos caminos. Uno de ellos consiste en tratar de aumentar la facturación por litro de leche vendido, como forma de hacer frente a los mayores costos. Pero este no es un camino sencillo, ya que se trata de una industria “madura”, y los aumentos de facturación unitaria exigen en general fuertes inversiones en promoción y publicidad. Además, suele existir también una relación directa entre la facturación por litro y los costos laborales, ya que la producción de líneas con mayor valor agregado normalmente requiere de un uso más intensivo de mano de obra.

La otra alternativa es la sustitución de mano de obra por capital, y ello se nota en la industria láctea nacional, ya que frente al aumento de los costos salariales por encima del resto de las actividades, algunas empresas han realizado inversiones de capital que les permiten un nivel de productividad del orden de los 2000 – 4000 litros por empleado y por día. Sin embargo, este camino también exige fuertes inversiones, que normalmente combinan las instalaciones fijas y una política agresiva de captación de leche, lo que en un contexto de oferta estancada no resulta factible para todas las empresas del sector, y así se van generando “bolsones” industriales con problemas de rentabilidad y competitividad de costos.

Los costos de la industria van más allá de los costos de operación de las plantas, y uno que se destaca en particular es el costo de la logística, que en el caso lácteo incluye la recolección y recibo de la leche, fletes de productos semi-terminados entre plantas, de productos terminados a centros de distribución y la distribución minorista. Sobre este punto, si bien no se dispone de información comparativa a nivel mundial, la evidencia recogida de distintos comentarios de fuentes industriales es que nuestro país, en general, tiene una fuerte desventaja en el costo de fletes<sup>9</sup>.

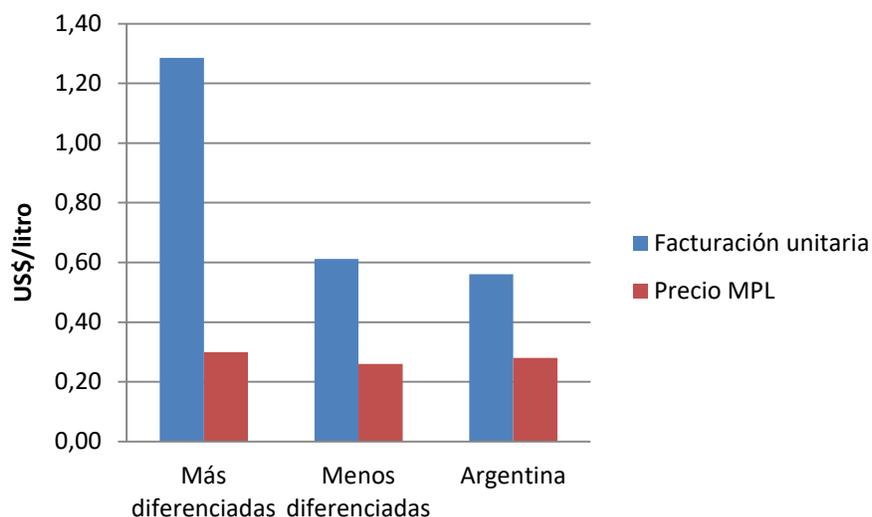
Un último determinante de la competitividad que actúa a través de la productividad y los costos, pero también influye sobre el valor unitario de los productos, es la tecnología industrial. En relación con este punto, tampoco es posible hacer una comparación sobre la situación tecnológica de la industria láctea argentina, sobre todo porque existe un grado importante de heterogeneidad intra-sectorial. De cualquier manera, aunque una parte importante del equipamiento industrial tiene ya varios años de antigüedad, y es de menor escala en comparación con las nuevas plantas que se han construido en el mundo en los últimos años, todo indica que al menos en el corto plazo, la industria láctea argentina está en condiciones de competir en el mercado internacional de ingredientes y productos de menor diferenciación.

En un intento de abarcar todos estos elementos de productividad y costos industriales y evaluar su relación con la capacidad de pago por la materia prima leche, se comparó la información de facturación unitaria y precio de la leche publicada por IAPUCO (FunPEL, 2016) con una estimación realizada a partir del ranking de las principales empresas lácteas del mundo que publica el Rabobank, y para las que se contaba con información de recepción y facturación se calculó el mismo valor, de facturación unitaria, y se dividieron las empresas entre aquellas con una cartera de productos más diferenciada (Danone, Savencia, Lactalis y Muller) y otras con una cartera con mayor proporción de commodities (Friesland, Sodiial, DMK, Arla y Fonterra). Esta comparación se presenta en el Gráfico 7, con una columna que muestra la facturación unitaria y la otra el precio de la leche (en los casos, estimado a mediados de 2016).

---

<sup>9</sup> La evidencia puntual de una empresa láctea de la provincia de Santa Fe que exporta parte de su producción a Europa, muestra que un flete de 500 km a Buenos Aires cuesta tres veces más que un flete de la misma distancia, entre Rotterdam y Manchester, en la Unión Europea.

Gráfico 7. Comparación de la facturación unitaria y el precio de la leche entre el sector lácteo de Argentina y un grupo de empresas mundiales (estimado, 2016).



Fuente: para Argentina, IAPUCO (julio 2016), y para el resto Rabobank y Canadian Dairy Information Centre, ajustando los valores a mediados de 2016.

Si bien la información presentada en el Gráfico 6 es meramente orientativa, de allí no surge que la situación de la cadena láctea argentina sea muy diferente al conjunto de empresas con una cartera de productos menos diferenciadas y más orientadas al comercio exterior. Es decir, que a pesar de ciertas desventajas importantes en términos de escala y productividad, que se traducirían en una menor competitividad del segmento industrial, ello no se ve reflejado, en esta situación coyuntural, en una menor capacidad de pago de la leche.

De estos datos se deduce también que las diferencias de productividad y costos hacia el interior del eslabón industrial se traducen directamente en problemas de competitividad a través de la incapacidad de las empresas de remunerar adecuadamente a los factores y de sostener el necesario proceso de inversión e innovación.

### **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.**

Como título de esta sección se ha elegido uno de los componentes del diamante de competitividad de M. Porter, aunque sólo se evaluará uno de los aspectos más relevantes de la estructura empresarial industrial, particularmente la concentración. A pesar de la creencia arraigada en muchos ámbitos de la vida nacional, dentro y fuera del sector lechero, en el sentido de la existencia de una alta concentración en el sector industrial, la evidencia empírica indica lo contrario. Por ejemplo, según Schaller (op. cit.), el Índice de Herfindahl-Hirschmann (IHH), calculado por la participación de cada empresa en la captación de leche, tiene un valor de 500, menor al valor de 1100 que suele utilizarse como límite superior para los mercados muy competitivos (Tarjizán y Paredes, 2006).

La fragmentación del segmento industrial lácteo argentino contrasta con la situación en otros países con los cuáles competimos en el mercado internacional, como se observa en el Cuadro 8, que presenta información de concentración en un grupo representativo de países, mostrando la participación de la empresa de mayor tamaño y de las cuatro más grandes (también conocido como índice  $C_4$ ), estimado a partir de la captación de leche.

Cuadro 8. Comparación internacional de la concentración en el segmento industrial lácteo.

País	Empresa más grande (%)	C4 (%)
ARGENTINA	15 %	40 %
Uruguay	68 %	90 %
Chile	34 %	90 %
Nueva Zelanda	92 %	98 %
Australia	36 %	60 %
Estados Unidos	31 %	+ 45 %
Canadá	31 %	80 %
Holanda	88 %	+ 90 %
Alemania	24 %	+ 45 %
Irlanda	35 %	+ 80 %

Fuente: Elaboración propia con datos de distintas fuentes.

Un bajo nivel de concentración tiene “a priori” una consecuencia concreta que es un intenso grado de competencia entre las empresa, que se manifestaría en dos niveles, en la captación de materia prima y en la distribución en el mercado interno. En relación con este último punto, el grado y el tipo de competencia depende básicamente de los productos, según su grado de diferenciación (competencia de precios muy alta en quesos y en leches fluidas, mientras que en otros productos como la línea de frescos, la competencia se manifiesta de varias maneras, incluyendo por precios).

El punto es que dado el alto nivel de competencia que existe entre las empresas, los diferentes canales comerciales están relativamente mejor posicionados que la industria láctea en cuanto a poder de negociación, y ello se traduce en un nivel de facturación unitario relativamente bajo (que además depende del nivel de ingresos de la población, patrones de consumo, estructura impositiva, costos de distribución, etc.).

Respecto de este punto, es interesante comentar las conclusiones de un estudio de la competitividad de la industria láctea irlandesa (O’Connell y col., 1998), que analizan la desventaja de poder relativo de negociación entre las empresas de ese país y las cadenas de supermercados inglesas, y proponen que en realidad dicha relación podría ser una ventaja competitiva, en la medida que obliga a la industria a mantener acotados sus costos de producción sin reducir la calidad de los productos, lo que mejora su capacidad para exportar a los mercados mundiales.

Obviamente, este punto es válido sólo en la medida que el marco institucional permite que las empresas puedan aplicar políticas de adecuación y reducción de costos, algo bastante difícil en

nuestro país, donde es frecuente que existan trabas muy importantes para la reconversión empresarial (prohibición de despidos, doble indemnización, presiones políticas, etc.).

Una cuestión adicional respecto de la estructura del sector industrial lácteo argentino es el que está vinculado con las “pequeñas y medianas empresas”. Partiendo de la idea que asocia la competitividad con un sector en crecimiento, y dado un mercado interno limitado en términos de volúmenes, surge la consecuencia lógica de la exportación como la salida que hace que ese crecimiento sea viable. La pregunta que debiésemos hacernos, en todo caso, es cuál es el rol que asignamos al segmento PyME, sobre todo el que está orientado a la atención del mercado interno con quesos masivos (la mayoría de las firmas), en el desarrollo de una lechería exportadora. ¿Podemos pensar, salvo la excepcionalidad italiana y sus indicaciones geográficas, de algún país que sea verdaderamente competitivo en el mercado internacional con empresas PyMEs?.

En un contexto donde desde el sector público se promueve la agroindustrialización con agregado de valor como opción estratégica de desarrollo, debiésemos como mínimo cuestionarnos qué entendemos por “agregado de valor” en un contexto de internacionalización competitiva. De lo contrario se corre el riesgo de apoyar incluso con subsidios (de diferente naturaleza) el simple pasaje de la producción primaria a la elaboración de quesos u otros productos sin diferenciación, una alternativa que en ningún lugar del mundo sería calificada como de mejora competitiva.

### **Competitividad “blanda” y rol del gobierno.**

Hay una cantidad de cuestiones que se engloban bajo el concepto de competitividad “blanda”, como lo son las de calidad, certificaciones, marcas, administración de canales, etc., y en general, se trata de cuestiones que no son fácilmente cuantificables. En este frente, la industria láctea argentina puede ser evaluada desde dos perspectivas.

Por un lado, es obvio que las empresas nacionales han sido capaces de superar diferentes escollos y han logrado mantener e incrementar su presencia en diferentes mercados del mundo. Por ejemplo, logró pasar de la “Brasil-dependencia” del 80 % de las exportaciones en 1998-99 a menos del 20 % en un par de años. Actualmente, la industria vende su producción en más de 100 mercados, en todo el mundo.

Por el otro lado, como lo destaca un estudio reciente (Castellano y Goizueta, 2013), la capacidad endógena de generación de innovaciones es bastante débil en todo el segmento, y en particular, en el estrato de las empresas pequeñas y medianas. Si bien en el corto plazo es probable que esta característica no sea una limitante importante, ya que la mayor parte de la industria, tanto en el mercado interno como en el externo se ubica en los canales donde la mayor demanda de competitividad viene por el lado de la productividad y los costos, en el mediano plazo es crítico que el sector sea capaz de incorporar innovaciones (en un sentido amplio).

En relación con el rol del gobierno y de las políticas públicas en la promoción de la competitividad hay muchos puntos a tener en cuenta, algunos de los cuáles se mencionan por su importancia, como por ejemplo la negociación de acuerdos que permitan el acceso de nuestros productos al

mercado internacional, o la generación de un marco legal que reduzca los costos laborales redundantes, la adecuación de la normativa sanitaria eliminando superposiciones de jurisdicción, la reducción o eliminación de impuestos y la mejora de infraestructura, para mencionar algunos casos.

#### COMENTARIOS FINALES.

La primera conclusión del trabajo no surge en forma directa, pero para un sector que hace más de quince años está sumergido en discusiones de tipo distributivo, la introducción del tema de la “competitividad” aparece como un tema ineludible. Sin embargo, y tal cuál fue discutido en el texto, no cabe esperar una respuesta rápida y unívoca de los estudios de competitividad sectorial. En el mejor de los casos, se trata de una suma de enfoques complementarios que permiten una evaluación crítica de las posibilidades y alternativas de desarrollo sectorial, sobre todo en un contexto de mediano y largo plazo.

En este trabajo se presentó un “diagnóstico competitivo” de la cadena láctea, que identifica una situación de “estancamiento” como la principal manifestación del desempeño sectorial, y que se da en el nivel de la producción primaria, industrial y del comercio exterior.

Concentrándonos en el eslabón industrial, se analizaron varios determinantes de la competitividad, que incluyeron indicadores de productividad y costos, y otros de estructura y estrategia de las empresas, siempre con una perspectiva de comparación con otros países.

Por el lado del tamaño y de la productividad, es posible advertir que las empresas lácteas argentinas, tanto en su conjunto como si tomamos el grupo que participa más activamente de la competencia internacional, son de menor dimensión (sobre todo a nivel de empresa, pero también a nivel de planta) que sus competidores de otros países.

En particular, se analizó la productividad de la mano de obra, y se observó que nuestra industria, en promedio, se encuentra en clara desventaja frente a otros competidores. Asimismo, hay indicadores del costo salarial para la industria láctea argentina que se ubican en un nivel mucho más alto que los países de la región.

Si bien es posible traducir esas desventajas en conclusiones del tipo “cuánto nos cuesta ...”, otras comparaciones más globales, como por ejemplo la facturación unitaria (por litro de leche procesado) y el precio pagado por la materia prima leche, nos muestran que a pesar de las desventajas puntuales en ciertos indicadores, y al menos en la situación coyuntural actual, el desempeño de la industria láctea argentina es bastante parecido al de importantes empresas mundiales.

Lo que esconden estas cifras es que detrás de estas medidas globales de desempeño basadas en facturación y precio de la materia prima láctea, se encuentran las fuertes dificultades para la inversión y para generar niveles adecuados de rentabilidad en el eslabón industrial, y

probablemente también algunas diferencias de precios de la materia prima que mejorarían la situación competitiva de la producción primaria<sup>10</sup>.

También se analizaron, brevemente, las características estructurales del sector industrial, especialmente tomando en cuenta la concentración, donde queda claro que nuestra industria está muy fragmentada en comparación con el resto del mundo. Las consecuencias de esta fragmentación, entre otras cosas, incluyen un menor poder relativo de negociación frente a la gran distribución, con menores precios de venta y su incidencia sobre el resultado empresario y la capacidad de pago por la leche.

Finalmente, algunos puntos que no debiesen ser pasados por alto. En primer lugar, si el problema es el estancamiento, y dado que la industria láctea se ocupa del procesamiento de un insumo básico que es la leche, el enfoque de un trabajo de competitividad sectorial debiese considerar necesariamente los efectos de doble vía entre el eslabón primario y el industrial, y entre estos y el resto de la cadena. Es decir, que no podemos esperar alcanzar una explicación del comportamiento sectorial sólo a partir del análisis de las características y desempeño de uno de los eslabones.

En segundo lugar, tanto los resultados presentados como las conclusiones expuestas son de naturaleza preliminar, pues el principal objetivo del trabajo apunta a reforzar la idea de la “competitividad” como base para promover un desarrollo sostenido de la cadena, de las regiones y del país. Para ello, se requieren esfuerzos de investigación de cierta envergadura que permitan identificar políticas públicas y estrategias privadas orientadas a la mejora competitiva del sector.

#### BIBLIOGRAFÍA.

- Boyle, G. (2004) “Competitiveness concerns at the production and processing level: The example of the dairy sector”. Trabajo presentado en el OECD Workshop “Enhancing competitiveness in the Agro-food sector: Making policies work”, 16-17 Junio, Vilnius, Lituania.
- Castellano, A. y M. Goizueta (2013). Patrones de Innovación y Alternativas de Agregado de Valor en la Industria Láctea Argentina. XLIV Reunión de la Asociación Argentina de Economía Agraria, San Juan, 29-31 octubre de 2013.
- Drescher, K. y O. Maurer (1999). Competitiveness in the European Dairy Industries. ***Agribusiness: An International Journal***, Vol. 15, N° 2, pp. 163-177, Spring 1999.
- Depetris de Guiguet, E., R. García Arancibia, G. Rossini, J. Vicentín Massaro y M. Coronel (2013). *Cambios en la competitividad del complejo lácteo santafesino (Actualización 2010-2012)*.

---

<sup>10</sup> Un análisis comparativo de los precios pagados al productor en Argentina y Uruguay en el período 2006-2015 muestra que en nuestro país fue en promedio de 0,3006 US\$/litro, mientras que en Uruguay fue de 0,3260 US\$/litro.

- Instituto de Economía Aplicada del Litoral (IECAL). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Litoral. Estudio preparado para la Asociación Civil Lechería Santafesina. Marzo de 2013. 58 p.
- FEPALE – Federación Panamericana de Lechería (2016).” Situación de la cadena láctea en América Latina en el 2015”. Informe presentado en el XIV Congreso Panamericano de la Leche, Puerto Varas (Chile), 25-28 abril de 2016.
- Galetto, A. (2001). La competitividad de la cadena de lácteos en Argentina. Trabajo presentado en el 1er Congreso Rioplatense de Economía Agraria, Montevideo, Uruguay, 26 de octubre de 2001.
- Galetto, A. (2006). El concepto de competitividad. Diferentes enfoques. Notas de clase del curso “Competitividad en los Agronegocios”. Maestría en Agronegocios. Universidad del CEMA. 9 p.
- Hatzichronoglou, T. (1996) Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1996/05, OECD Publishing.
- Hauser, J. (2013). What it takes to compete in the global dairy industry. Tomado de: <http://archive.xcheque.com/blogs/>
- Hofwegen, G., G. Becx y J. van den Broek (2005). Drivers for competitiveness in agri-food chains: A comparative analysis of 10 EU food product chains. Wageningen Agricultural University, Department of Social Sciences, Management Studies Group. A report for the EUMercoPol Project – WP4, September 2005.
- James, R. (1999). *Argentina: Expectativas de Cambio*. Conferencia presentada en el Simposio Internacional “Perspectivas Internacionales para la Lechería en la Próxima Ronda de Negociaciones de la Organización Mundial del Comercio”, organizado por el Comité Argentino de la Federación Internacional de Lechería (FIL), Buenos Aires, 3 y 4 de junio de 1999.
- Jansik, C., X. Irz y N. Kuosmanen (2014). Competitiveness of Northern European Dairy Chains. MTT Agrifood Research Finland. Economic Research. Publication N° 116.
- Krugman, P. 1994. Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs* 73 (2), pp. 28-44.
- Latruffe, L. (2010). “Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors”. OECD Food, Agriculture & Fisheries Papers, N° 30, OECD Publishing.
- Lema, D., M. Gallacher y E. Barrón (2004). “Análisis de la Industria Láctea: Competitividad y Relaciones con la Cadena”. Trabajo desarrollado para el Centro de la Industria Lechera, 75 p.
- Martin, L., C. Ford Runge y E. van Duren (1990). Canada and the U.S.: Relative Competitiveness of Selected Agri-food Industries. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 38, pp. 821-833.

- Martin, L., R. Westgren y E. van Duren (1991). Agribusiness Competitiveness across National Boundaries. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 73, N° 5, pp. 1456-1464.
- O'Connell, L., C. van Egeraat, P. Enright y E. Pitts (1998) "A big industry in a small country: dairy processing in Ireland". En: **Competitiveness in the Food Industry**, Editado por Traill, W.B. y E. Pitts, London: Blackie Academic & Professional, 301 p.
- Ostrowski, B. y C. Deblitz (2001) "La competitividad en producción lechera de los países de Chile, Argentina, Uruguay y Brasil". IFCN – International Farm Comparison Network, 143 p.
- Pitts, E. y M. Lagnevik (1998) "What determines food industry competitiveness?". En: **Competitiveness in the Food Industry**, Editado por Traill, W.B. y E. Pitts, London: Blackie Academic & Professional, 301 p.
- Porter, M. (1992) "La Ventaja Competitiva de las Naciones". Buenos Aires, Ediciones B Argentina, 1025 p.
- Productivity Commission (2014). *Relative Costs of Doing Business in Australia: Dairy Products Manufacturing*, Research Report, Canberra.
- Rossler, N., M. Mosciaro y M.I. Castignani (2012). Efectos de variables exógenas sobre la competitividad microeconómica y la asignación de recursos en tambos del centro de Santa Fe. Trabajo presentado en la XLIII Reunión de la Asociación Argentina de Economía Agraria, Corrientes.
- Schaller, A. (2013). *Sector industrial*. En: Anuario de la Lechería Argentina 2013. Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina – FunPEL, pp. 33-54.
- Schaller, A. (2016). Información sobre la industria láctea argentina preparada para el Anuario FunPEL 2016. No publicada.
- Tarziján, R. y R. Paredes. 2006. *Organización industrial para la estrategia empresarial* (2<sup>da</sup> ed.). México: Pearson Educación de México.
- UADE – Universidad Argentina de la Empresa (2004). *Evaluación del poder de mercado en el sector lácteo: Informe final*. UADE. Centro de Estudios Económicos de la Regulación, Marzo de 2004. 91 p.