

Bloque 4

"Competitividad Global del Sistema" - desafíos hacia el futuro -





Comentarios Iniciales

- Por cuestiones de tiempo, hablaremos de las principales variables de desempeño y explicativas.
- Plantear las realidades no debe tomarse como excusa, defensa o ataque a uno u otro actor de la cadena.
- Hablar de las falencias de la cadena en su conjunto, no implica que todo este mal o que todos estemos haciendo las cosas mal.
- Muchas cosas de las enunciadas como necesarias están en proceso y algunas tendrán (de cumplirse), efectos en el mediano y largo plazo.
- La coyuntura, es eso, y deben plantearse soluciones (si las hay). Nosotros como funPEL-OCLA nos planteamos hacer análisis y propuestas sobre las cuestiones estructurales de largo plazo.

PREGUNTA

¿Podemos seguir haciendo lo que hacemos y ser competitivos?

RESPUESTA

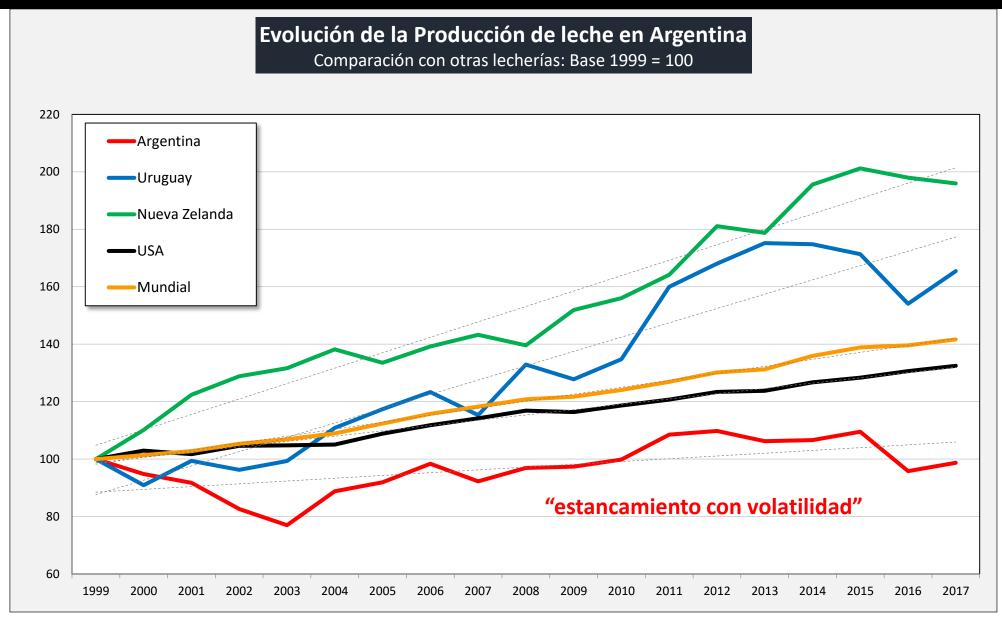
NO, ya que debemos resolver muchas falencias de la Cadena.

VARIABLES de DESEMPEÑO



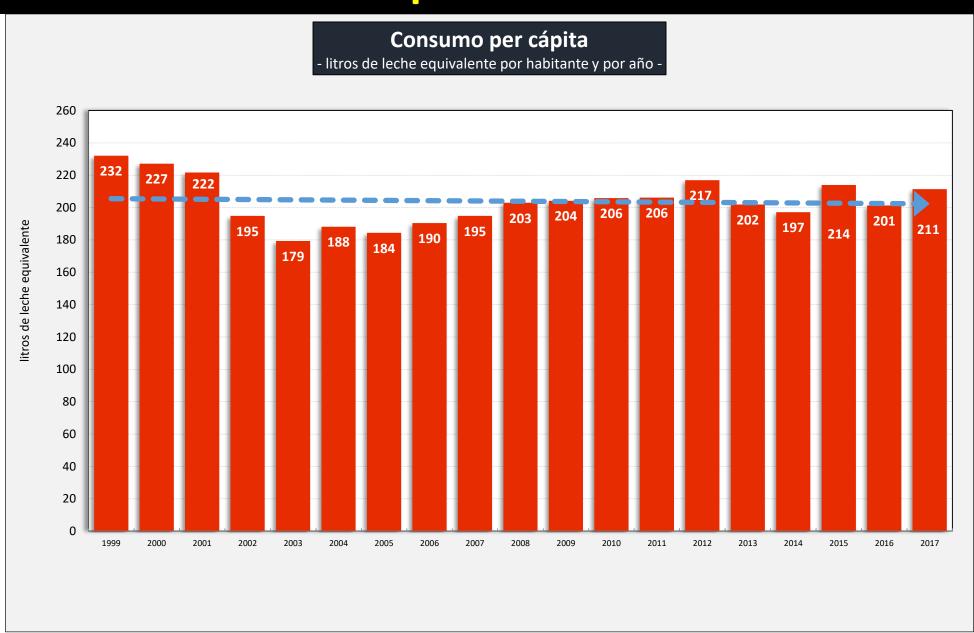
"como estamos"

Variables de Desempeño: Producción de leche



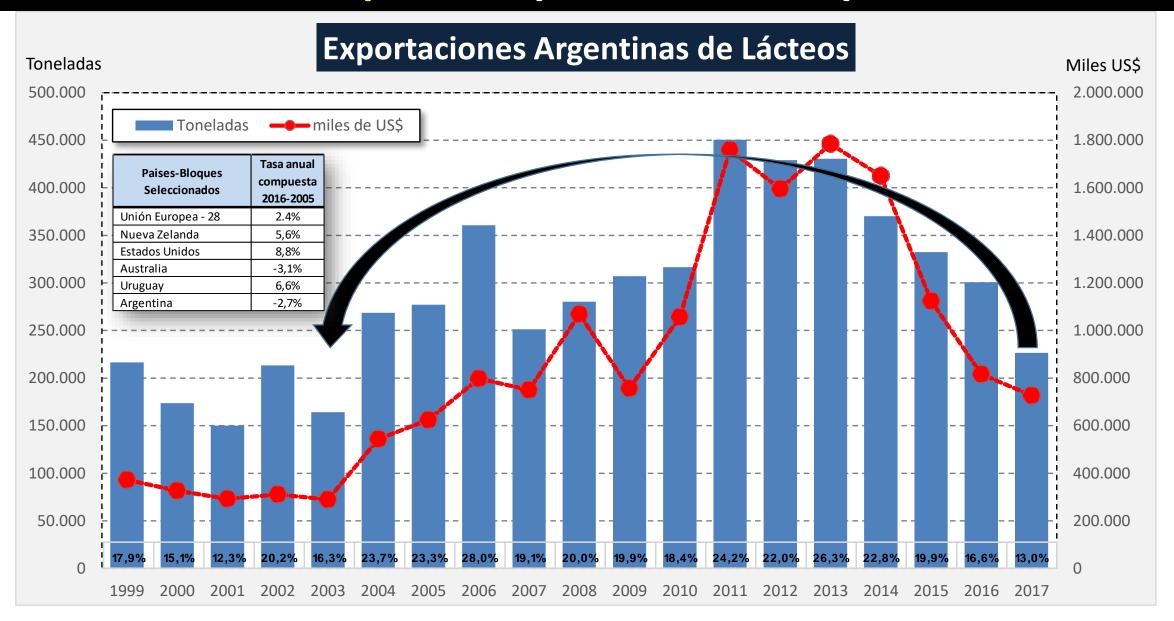
Fuente: Dirección de Lecheria – MinAgro, OPYPA e INALE, DairyNZ, USDA, WDS IDF/FIL.

Variables de Desempeño: Consumo Doméstico



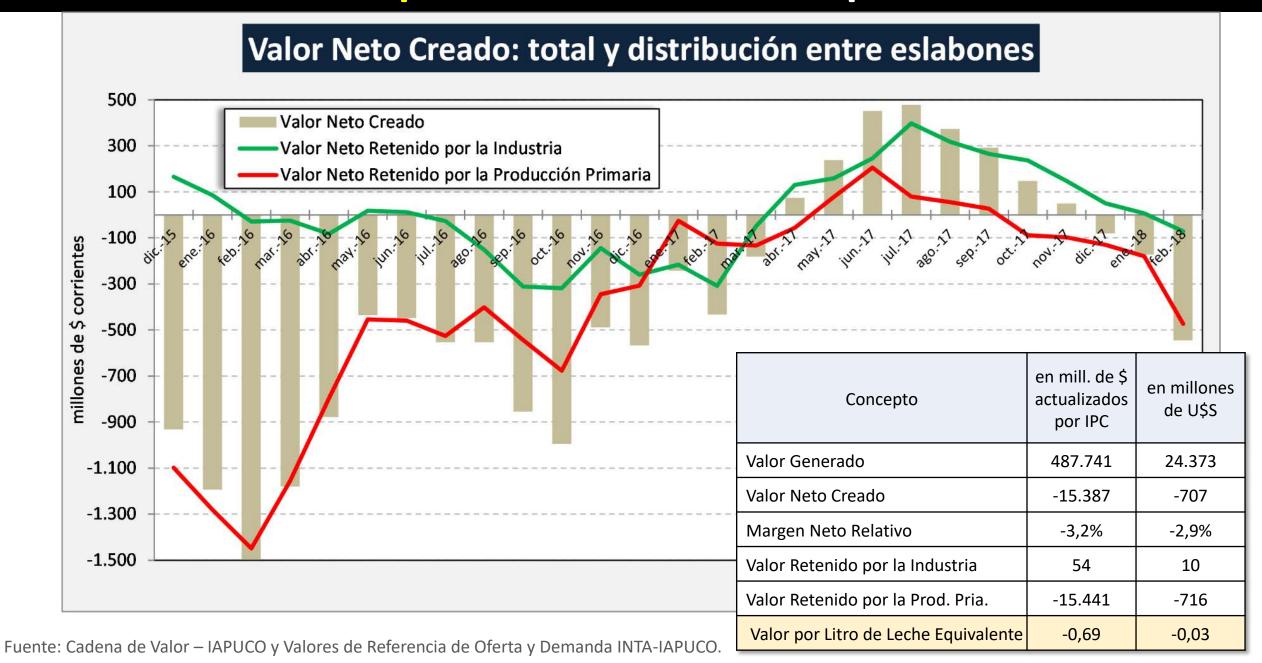
Fuente: Dirección de Lecheria – MinAgro.

Variables de Desempeño: Exportaciones de productos lácteos



Fuente: Aduana - INDEC y WDS FIL/IDF.

Variables de Desempeño: Valor Generado por la Cadena Láctea



Nuestra Lechería



Tiene un problema COYUNTURAL



- Sequías.
- Inundaciones.
- Volatilidad de precios internacionales.
- Aumento de costos.
- Presión impositiva.
- Deterioro del tipo de cambio.
- Alta tasa de interés.
- Elevados márgenes comerciales.
- Devaluaciones.
- Suba/baja de retenciones.
- Costos de la mano de obra.
- Falta de infraestructura.
- Crédito de bajo acceso.
- etc., etc., etc., etc....

Cuando los factores que

generan crisis son

recurrentes y de diversos

orígenes, evidentemente el

problema es

ESTRUCTURAL

"cuando cualquier vientito fresco nos produce una fuerte gripe, tenemos bajas las defensas"

Ventajas comparativas, naturales y adquiridas

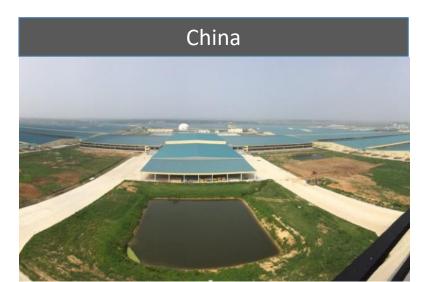
- ✓ Disponibilidad de superficie
- ✓ Clima templado
- ✓ Disponibilidad de Agua
- ✓ Conocimiento del negocio
- ✓ Bajo impacto ambiental comparativo

¿Son determinantes esas ventajas comparativas en la actualidad, con el avance de las tecnologías de insumos y procesos, que hacen que produzcan leche, países o regiones, menos favorecidas?

COMPETITIVIDAD







Que significa COMPETITIVIDAD

Enfoque Económico:

• "Un sector competitivo es aquel 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)

Enfoque Sistémico:

• "Se define la competitividad como la sustentabilidad económica, social y ambiental de un sistema agroindustrial que permite el desarrollo permanente". (Mozeris, G. en, H. Cetrángolo y col., 2014)

Análisis de la COMPETITIVIDAD



ARTICULACIÓN PRODUCC.-INDUSTRIA INFORMACION: TRANSPARENCIA

MECANISMOS ANTICÍCLICOS

VARIABLES EXPLICATIVAS



"por qué estamos así"

Contexto País: Variables de la Economía

VARIABLES ECONÓMICAS Inflación Promedio 5 años **32%** Tasa de Política Monetaria BCRA **27,25%** Tipo de Cambio respecto Inflación:
-5%

Distorsión de
Precios
Relativos
Tambo:
\$15.000/mes
Industria:
\$38.000/mes

PRESION TRIBUTARIA

- + del 40% sobre el Valor Final de Mercado.
- Pero con alta evasión, sobre todo en IVA...

BUROCRACIA

- Resta tiempo a la Gestión Empresaria.
- Cada trámite tiene un costo.
- Genera costos de Estructura Administrativa.

Contexto País: Infraestructura Básica



Tipo de Camino					
Asfalto	12%				
Mejorado	6%				
Tierra	82%				

Tipo de Transporte				
Carretero 90,0%				
Ferrocarril	5,4%			
Otros	4,6%			







Cuenca Lechera

270 mil kmts. de caminos terciarios

80% del total nacional







Producción Primaria: Productividad

Ej. 2016-2017				* * *
PRODUCCION (mill. de litros)	Precio: US\$/kg.	Argentina	Nueva Zelanda	Diferencia
CARGA (cab./ha. VT)	Sólidos Útiles	4,54	4,61	+1,5%
PRODUCCIÓN INDIVIDUAL (Its./VO/día)	Precio: US\$/litro de leche	Argentina 0,313	Nueva Zelanda 0,412	Diferencia +31,6%
PRODUCCION (lts./tambo/día)	2.774			4.828
PRODUCTIVIDAD (kgs. SU/ha/año)	484			1.036
PRODUCTIVIDAD MO (kgs. SU/EH/año)	16.247			53.051

Fuente: New Zealand Dairy Statistics 2016/2017 – Dairy NZ.

Producción Primaria: Bienestar Animal



80 a 110 días de lluvia por año de 160 a 220 días con problemas





120 a 150 eventos por año con ITH > 68



52% no tiene sombra en el corral de espera

91% no tiene ventiladores y aspersores

65% con callejones planos o hundidos

Agua a 465 metros promedio y 1 aguada cada 34 hectáreas

90% de la sombra artificial para vacas, subdimensionada

Industria: Estructura (1)

ATOMIZACIÓN y CONFORMACIÓN

- ✓ Indice de Concentración Industrial C4 = 34% (C1 = 14%).
- ✓ Uno de los más bajos de la lechería mundial.
- ✓ Rango en países lecheros : entre 55% y 97%.
- ✓ Presencia de las Cooperativas.



ESCALA y USO

- ✓ Plantas chicas.
- √ + del 40% de capacidad ociosa.
- ✓ Alta incidencia de Costos de Estructura.
- ✓ Baja competitividad para commodities.



500.000 lts./día



4,4 mill. lts./día

INFORMALIZA EL MERCADO

- ✓ Al no poder competir por escala y/o por productividad.
- ✓ Se acude a la evasión impositiva.
- ✓ Se agudiza el ingenio en el procesamiento industrial.



Industria: Estructura (2)



Industria: Productividad de la Mano de Obra

ARGENTINA

- Leche Procesada: 9.500 M lts.

- Empleados: 33.000

800 lts./empleado/día

(- de 500 y + de 3.000)

NUEVA ZELANDA

- Leche Procesada: 21.000 M lts.

- Empleados: 13.550

4.246 lts./empleado/día

OTROS PAÍSES LECHEROS

- Media de países lecheros desarrollados y con mayor diversificación que NZ.

2.500 lts./empleado/día

Incidencia promedio del costo de la mano de obra directa en:

- ✓ Valor de Salida de Fábrica = **24** % (Alta Productividad = 7,5 %)
- ✓ Valor Final de Mercado = **14** % (Alta Productividad = 4,5 %)

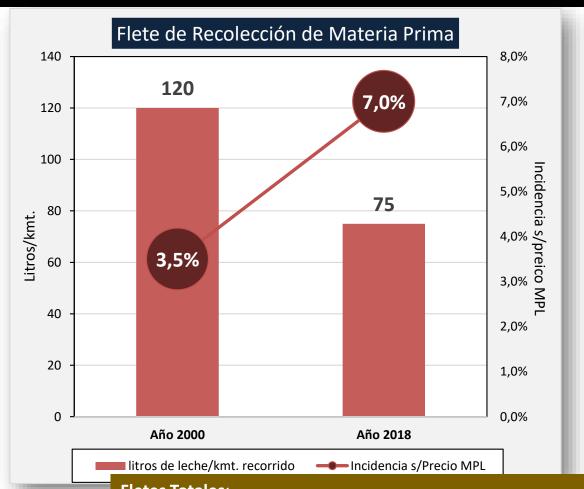
Industria: Escala – Uso de Capacidad

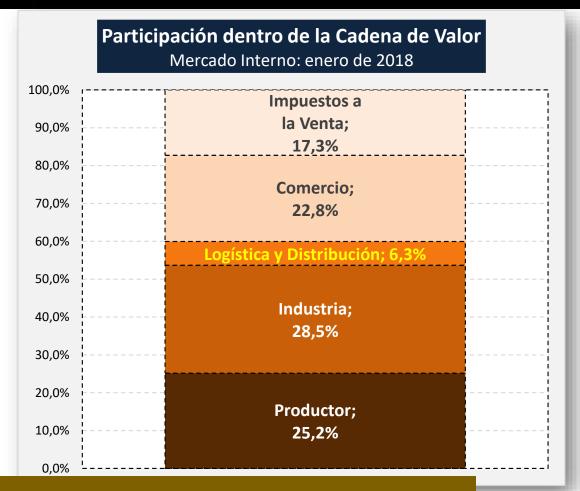
Tamaño de la Planta Uso de la Proceso de Secado de Leche: Capacidad Chica Mediana Grande 14 hasta 300 mil Capacidad Total: 13.915.000 litros/día Instalada 1.000.000 litros 2.000.000 litros 500.000 litros 9 entre 300 y 500 mil 30% 1.806 1.560 1.314 Cantidad de Plantas: 30 7 + de 500 mil 50% 1.149 985 821 Capacidad Pdio por Planta: 464 mil lts./día 70% 903 821 575 70% + de 10 años Uso de la Capacidad Real: 60 % 493 90% 739 575

Costo T	otal: US\$/ton.	850	800	750	700	650	600	550	500
Tipo de	Cambio: \$/US\$	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
a)	3.000	5,24	5,36	5,48	5,60	5,72	5,85	5,97	6,09
da de	3.050	5,36	5,48	5,60	5,72	5,85	5,97	6,09	6,21
tonelada	3.100	5,48	5,60	5,72	5,85	5,97	6,09	6,21	6,33
r to	3.150	5,60	5,72	5,85	5,97	6,09	6,21	6,33	6,46
es por LPE	3.200	5,72	5,85	5,97	6,09	6,21	6,33	6,46	6,58
en dólares L	3.250	5,85	5,97	6,09	6,21	6,33	6,46	6,58	6,70
en d	3.300	5,97	6,09	6,21	6,33	6,46	6,58	6,70	6,82
Precio	3.350	6,09	6,21	6,33	6,46	6,58	6,70	6,82	6,94
Pr	3.400	6,21	6,33	6,46	6,58	6,70	6,82	6,94	7,06

Fuente: Relevamiento Industrial Dirección Nacional de Lechería y Productivity Commission - Australia.

Industria: Logística y Distribución – Transporte





Fletes Totales:

- Recolección de materia prima.
- Fletes de materia prima inter plantas.
- Fletes planta industrial a centro de distribución.
- Distribución a mercado.
- Incidencia Total de la Logística s/VLE Final Consumidor: entre 12% y 14%

Fuente: relevamiento a 15 empresas y IAPUCO.

Política Sectorial: Articulación Producción-Industria

Precio Promedio: \$5,80

Extremos: \$ 4,50 - \$ 7,20 Desvío Estándar: \$ 1,03

Coeficiente de Variación: 18%

Pago por Calidad de la Leche:

- Composicional: Sólidos Útiles
- Calidad Higiénica
- Calidad Sanitaria
- Minimizando el uso de Bonificaciones
 Comerciales.

Confiabilidad del muestreo y análisis:

- Camiones con instrumentos de medición.
- Minimizar la intervención humana.
- Laboratorios auditados.
- Laboratorios arbitrales.
- Sistemas de procesamiento "inviolables"

Antes de comenzar el suministro:

- Sistema de Tipificación y pago de la leche.
- Precio de los componentes básicos.
- Plazo de pago.

A pedido de una de las partes:

- Formalización de Contratos de Suministro.
- Regidos por las normas vigentes.

Leche de Referencia:

Que permita mediante la estandarización de los parámetros de calidad, la comparabilidad entre tambos de una misma empresa, entre empresas, e incluso a nivel internacional entre países.

Política Sectorial: Información-transparencia

Fuentes de información reconocidas y confiables.

Procesos Metodológicos de uso generalizado.

Objetividad en las fuentes, en el análisis y en la comunicación.

Generar

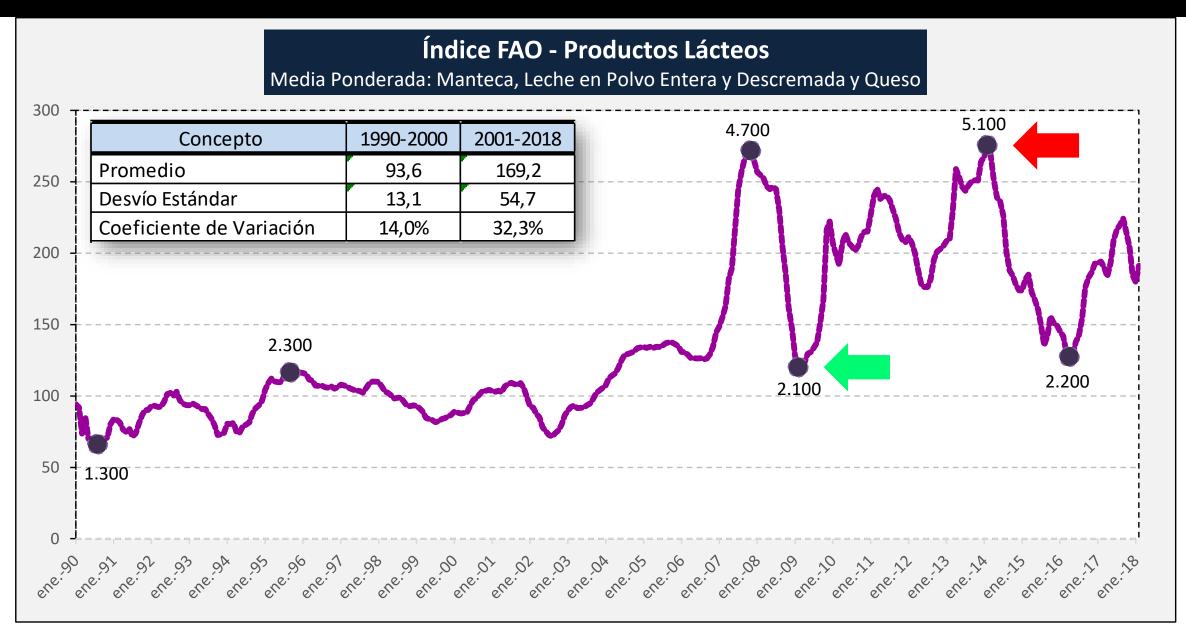
Confianza

Asumir:

- Que hay información que a algunos incomoda.
- Que hay negadores/detractores.
- Que algunos tienen mala intencionalidad informativa.

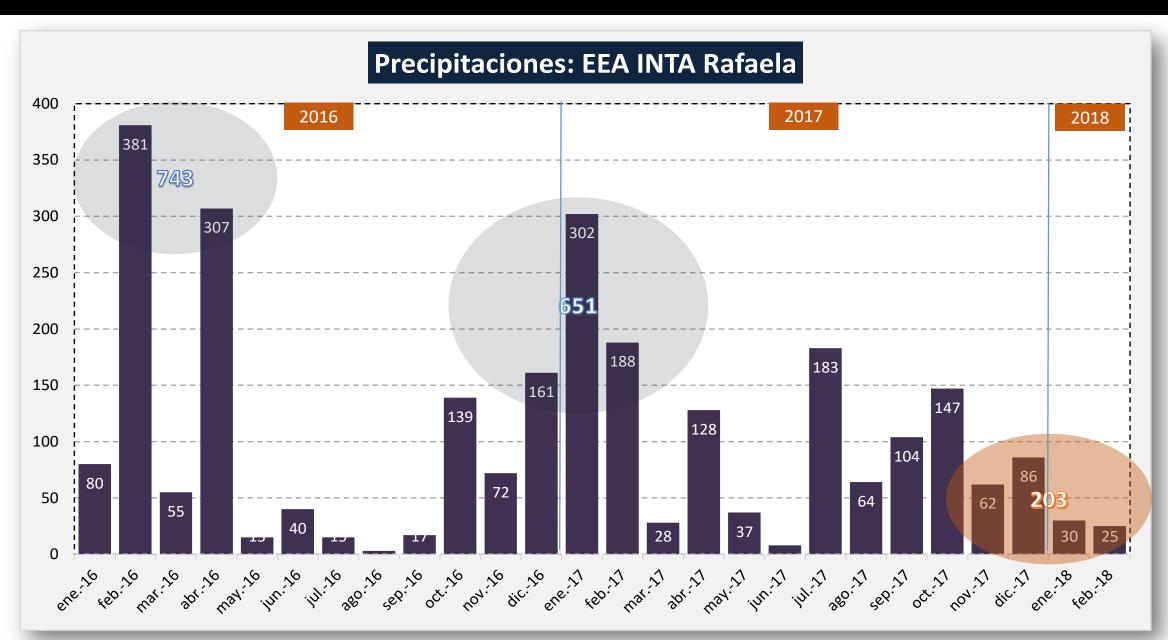
Paciencia y Perseverancia

Política Sectorial: Mecanismos Anticíclicos



Fuente: FAO, INTA EEA Rafaela.

Política Sectorial: Mecanismos Anticíclicos



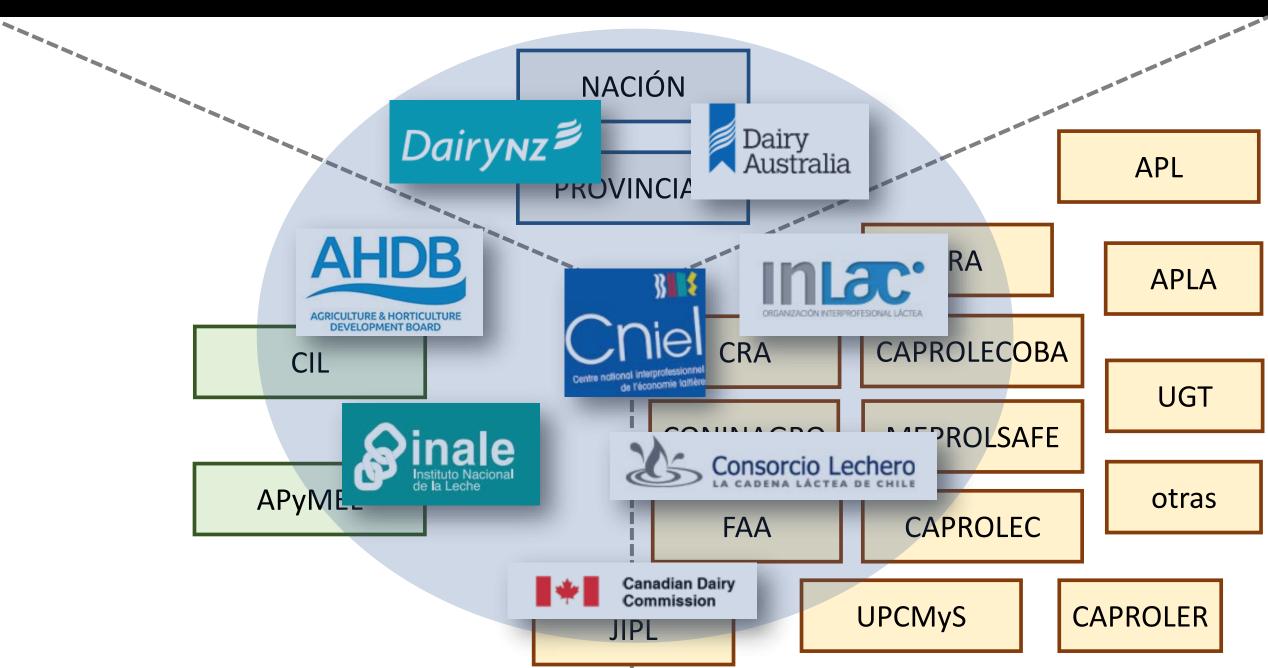
Fuente: FAO, INTA EEA Rafaela.

Política Sectorial: Mecanismos Anticíclicos

- ✓ Fondos de estabilización?
- ✓ Diferenciación de precios por mercado o estacionales?
- ✓ Aseguramiento de márgenes?
- ✓ Seguros paramétricos?
- ✓ Compras oficiales y leche escolar?
- ✓ Stocks a riesgo para mercado externo?
- ✓ Otros mecanismos?

Fuente: FAO, INTA EEA Rafaela.

Política Sectorial: Institucionalidad



Financiamiento

Tasas más bajas

Plazos acordes a la evolución

Innovar en las **Garantías**

- Asistencia técnica: priorización de inversiones y en la elaboración de proyectos.
- Créditos orientados.
- Supervisión en el uso de los fondos.
- Certificados SIGLeA.
- Prenda flotante, chipeo de vacas.
- Seguros.
- Fideicomisos.
- Certificados de Stocks a Riesgo.

- 47% de la superficie es arrendada.
- 69% una parte de la tierra es arrendada.
- 23% el total de la superficie es arrendada.

Conectividad: entre la Casa Central y la Sucursal...

Algunas Simulaciones

Sólidos Útiles (GB+Prot)

SOLIDOS ÚTILES	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Sólidos Útiles (Grasa Butirosa + Proteína)	6,95%	7,15%	7,35%
Poder de Compra de Equilibrio	\$ 5,93	\$ 6,24	\$ 6,56
Mejora sobre situación actual	7,0%	12,6%	18,3%

Productividad de la Mano de Obra

PRODUCTIVIDAD MANO DE OBRA	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Litros de leche/empleado/día	1.100	1.150	1.200	1.250
Poder de Compra de Equilibrio	\$ 5,90	\$ 5,98	\$ 6,05	\$ 6,12
Mejora sobre situación actual	1,5%	2,9%	4,2%	5,3%

Uso de la Capacidad Industrial

PROCESAMIENTO – USO CAPACIDAD	Actual	Escenario	Mejora
Millones de litros de leche (enero 2018)	833	1.000	20,0%
Valor Excedente Industrial antes leche	\$ 4.840 mill.	\$ 6.479 mill.	33,9%
Poder de Compra de Equilibrio	\$ 5,81	\$ 6,48	11,5%

Fuente: IAPUCO - INTA.

Comentarios Finales

- Hay que ser cuidadosos de no caer en los ATAJOS a la COMPETITIVIDAD: Ejemplos: "la renta está en la cadena, hay que producir sólo para el mercado interno, el Estado tiene que definir que lechería quiere, yo ya hice todo, ahora…"
- El Estado debe poner el marco adecuado, pero el partido lo juegan los actores de la cadena.
- El contexto de "la macro", tiene un rol preponderante.
- El proceso de transferencia de conocimientos e información se evidencia como prioritario.
- No hay que errar en el "diagnóstico".
- Revisar entre todos el "plan estratégico".
- Hay que rankear las acciones por factibilidad, impacto y plazos.
- El "plan estratégico" lo debe diseñar y ejecutar el propio sector en una entidad que nuclee todos los pensamientos: Son los actores sectoriales los que deben "Gestionar el cambio".
- "Cadena Láctea a las cosas", la lechería "está condenada al éxito"!!!.

