

# PERSPECTIVA MUNDIAL

## Competitividad en carne y leche

### SECCIÓN UNO

#### 1. Itambé

- Creada hace 61 años.
- 31 cooperativas asociadas.
- 8.500 productores.
- Ingresos por \$2 billones por año = 1.100 millones de dólares.
- Cinco fábricas.
- Procesa aproximadamente 1,2 billones de litros por año.
- Tiene cobertura comercial.
- Treinta mil clientes.
- Once centros de distribución.

#### 2. Capacidad industrial

- Capacidad para procesar unos 4,5 millones de litros de leche por día en cinco fábricas, localizadas en los estados de Minas Gerais y Goiás.
- El parque industrial de Itambé es uno de los más modernos de Brasil, habilitado para exportar a la mayor parte de los países importadores.
  - ◆ *Sete Lagoas*: 1,5 millones de litros por día.
  - ◆ *Goiânia*: 1 millón de litros por día.
  - ◆ *Uberlândia*: 1,2 millones de litros por día.
  - ◆ *Pará de Minas*: 600 mil litros por día.
  - ◆ *Guanhães*: 200 mil litros por día.

#### Ricardo Cotta F.

Economista  
Maestría en Economía Aplicada  
Asesor de Itambé (Brasil)  
Profesor MBA  
Fundación Getulio Vargas  
ricardo.cotta@itambe.com.br  
Brasil



Figura 1. Localización de las fábricas de Itambé en los estados de Minas Gerais y Goiás.

### 3. Línea de productos

- Portafolio que contempla más de 140 números de referencia, distribuidos en 11 líneas de lácteos y una línea de alimentos para animales.
- Líder en el mercado brasilero de leche en polvo sachet y leche condensada.
- Mayor exportador de leche nacional.

### 4. Trayectoria

del sector lácteo brasilero

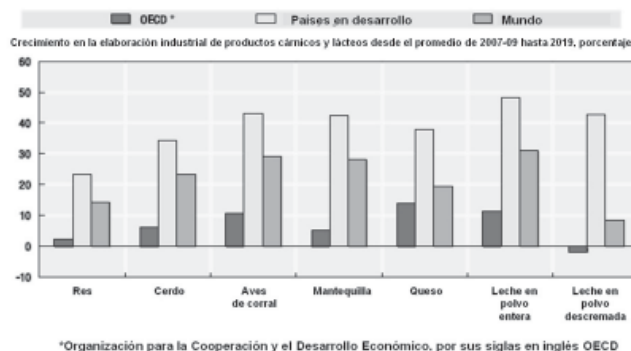
- Desregulación en los ochenta.
- Apertura comercial en los noventa.
- Globalización, inversión extranjera directa (IED) y mercado de capitales en 2000.
- Crecimiento de los mercados (demografía y crecimiento del Producto Interno Bruto - PIB).
- Innovación y cambio en los hábitos de consumo.
- Concentración de minoristas.
- Crisis internacional en 2008 (inestabilidad y volatilidad).
- Crecimiento y consolidación del mercado.

### 5. Proyecciones para las proteínas

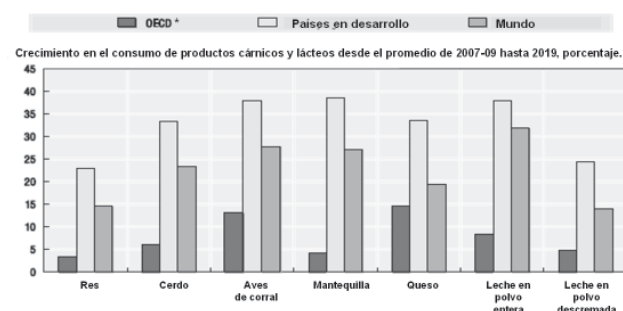
- Los lácteos poseen unas buenas perspectivas.
- Mayor crecimiento en la demanda.
- Alto crecimiento en la producción de proteínas animales, principalmente en los países en desarrollo. Menor perspectiva de crecimiento para carne bovina y leche en polvo descremada.

### 6. Posición actual en lácteos

- Países en desarrollo creciendo y ganando espacio en los países desarrollados, los cuales se muestran estables en la producción.
- América Latina aprovecha poco este crecimiento.

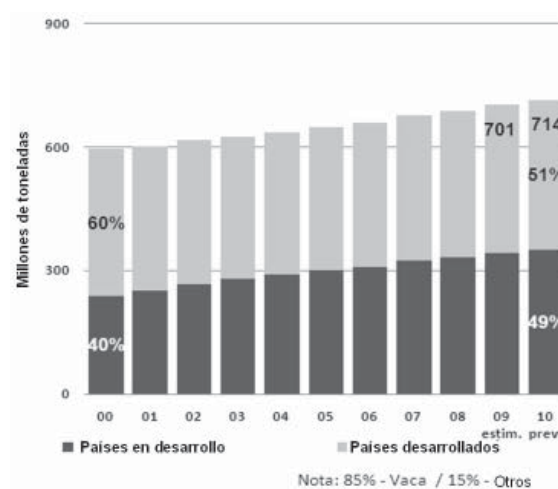


**Figura 2.** Cambio en la elaboración industrial de productos para cultivos y ganado (cambio porcentual de 2019 comparado con 2007-09). Fuente: Secretarías de la OECD y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO.



**Figura 3.** Cambio en el consumo de productos para cultivos y ganado (cambio porcentual de 2019 comparado con 2007-09). Fuente: Secretarías de la OECD y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO.

### 7. Producción mundial de lácteos



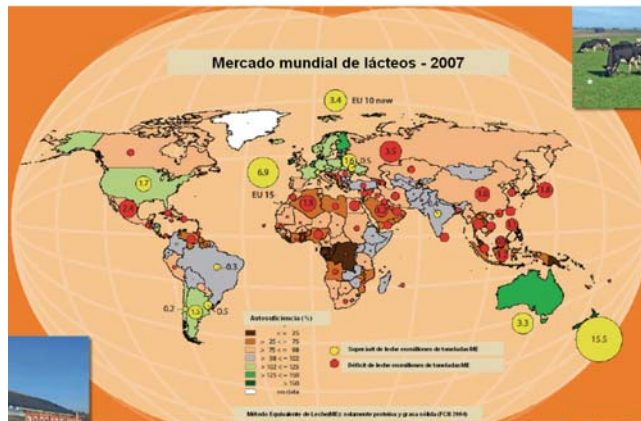
**Figura 4.** Comparación de la producción mundial de lácteos entre los países en desarrollo y los países desarrollados.

**Tabla 1.** Producción mundial de lácteos.

	2000	2009	2010	CAGR*
<b>América del Sur</b>	<b>45,2</b>	<b>57,7</b>	<b>59,1</b>	<b>2,40%</b>
<b>Brasil</b>	<b>19,8</b>	<b>28,0</b>	<b>29,1</b>	<b>3,50%</b>
<b>Argentina</b>	<b>10,1</b>	<b>10,4</b>	<b>10,8</b>	<b>0,60%</b>
<b>Uruguay</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,58%</b>
<b>Colombia</b>	<b>6,1</b>	<b>6,9</b>	<b>7,2</b>	<b>1,40%</b>
<b>Otros</b>	<b>7,8</b>	<b>10,8</b>	<b>10,3</b>	<b>2,60%</b>
<b>Países en desarrollo</b>	<b>238</b>	<b>342</b>	<b>350</b>	<b>3,60%</b>
<b>Países desarrollados</b>	<b>357</b>	<b>362</b>	<b>364</b>	<b>0,20%</b>
<b>Mundo</b>	<b>576</b>	<b>700,9</b>	<b>713,6</b>	<b>0,20%</b>

\* Tasa Compuesta de Crecimiento Anual (Compound Annual Growth Rate)

Fuente: FAO y Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística – IBGE.

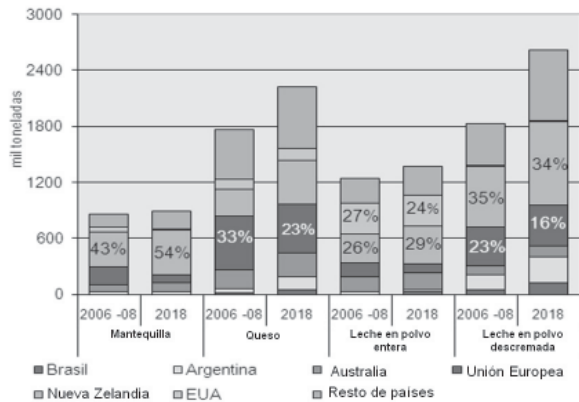


**Figura 5.** Mapa mundial de la leche.

Fuente: Red Internacional de Comparación de Granjas (IFCN, por sus siglas en inglés).

### 8. Proyección en las exportaciones de lácteos

- El dominio del mercado continuará con Unión Europea y Nueva Zelanda, pero con nuevas entradas.
- Queso y leche en polvo entera son los productos que más crecerán.

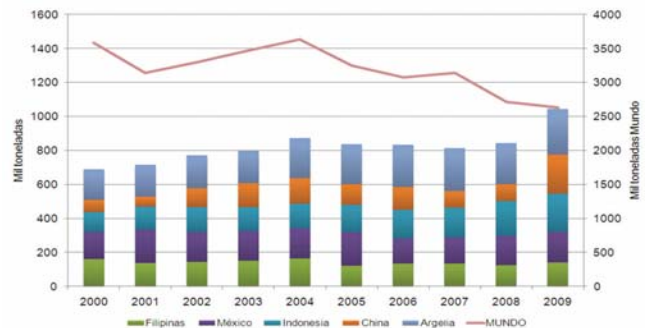


**Figura 6.** Principales exportadores de lácteos.

### 9. Posición actual en lácteos

- Países en desarrollo creciendo y ganando espacio en los países desarrollados, los cuales se muestran estables en la producción.
- América Latina aprovecha poco este crecimiento.

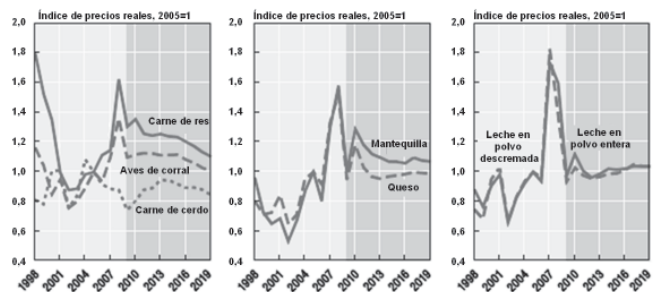
### 10. Importaciones lácteas



**Figura 7.** Evolución de las importaciones de leche en polvo.

### 11. Proyección en los precios de las proteínas

Las perspectivas en los precios de los lácteos es de tendencia estable en comparación con la caída de los precios de las carnes.



**Figura 8.** Estimativos para los precios de los productos pecuarios a 2019.

Fuente: Secretarías de la OECD y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO.

## 12. Carne bovina

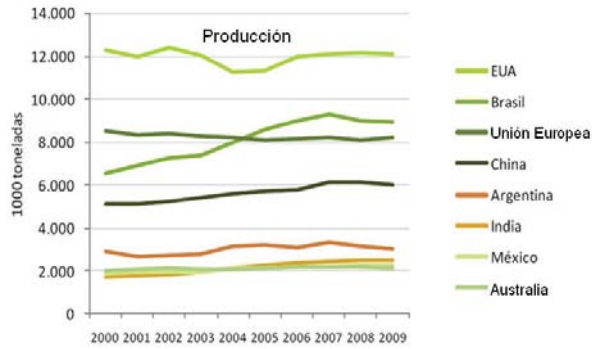


Figura 9. Principales productores de carne bovina.

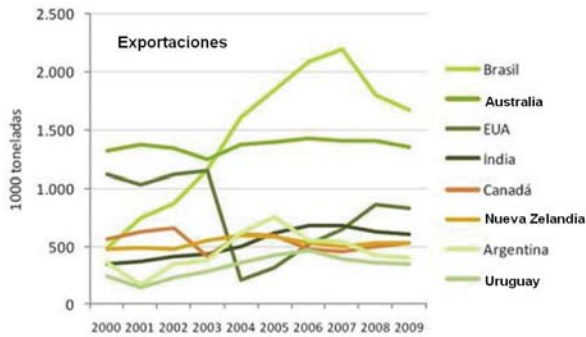


Figura 10. Principales exportadores de carne bovina.

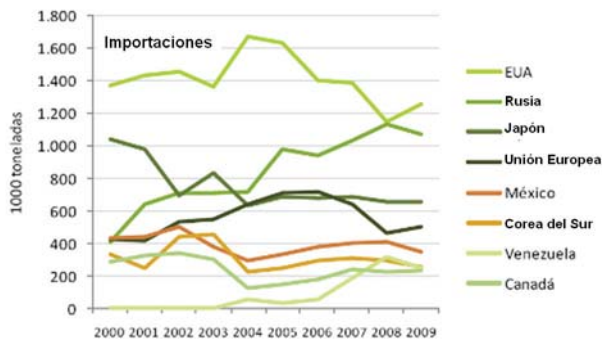


Figura 11. Principales importadores de carne bovina.

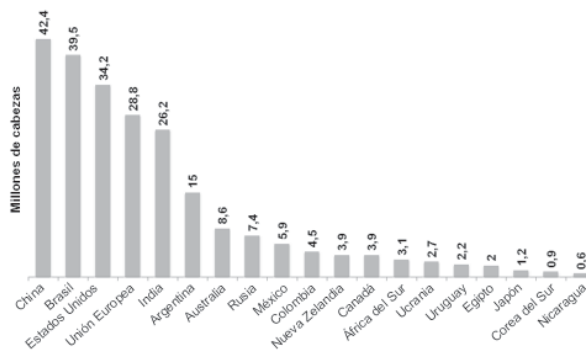


Figura 12. Ganado vacuno en 2009

Fuente: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA)

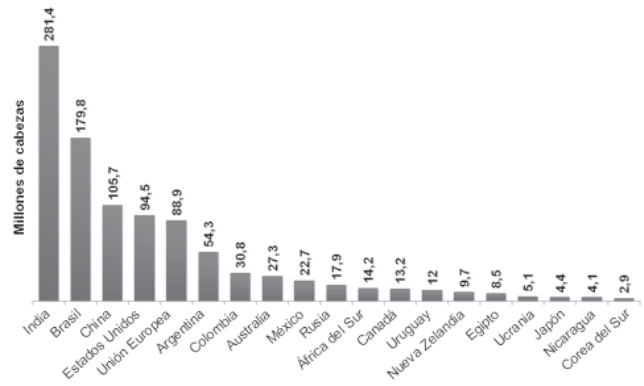


Figura 13. Sacrificio de ganado en 2009

Fuente: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA)

## SECCIÓN DOS

### 1. Desafíos de la competitividad

- Producir proteína a bajo costo en dólares.
- Poseer eficiencia industrial.
- Costo país.
- Crecimiento de los mercados.
- Protección de la salud.
- Proteccionismo internacional.

### 2. Proteccionismo internacional

#### FACTORES NATURALES:

**Clima**  
(temperaturas suaves y precipitaciones regulares)  
+  
**Tierra**  
(bajo costo relativo y fertilización adecuada)  
+  
**Agua**  
=  
Buenos pastos y granos a precios competitivos

#### FACTORES INERENTES AL PRODUCTOR:

**Genética**  
(productividad y sólidos)  
+  
**Manejo**  
(tecnológico)  
+  
**Nutrición**  
+  
**Administración**  
=  
Factores de productividad

Figura 14. Factores naturales y factores inherentes al productor que afectan la productividad.

### 3. Factores exógenos: cambio de la moneda

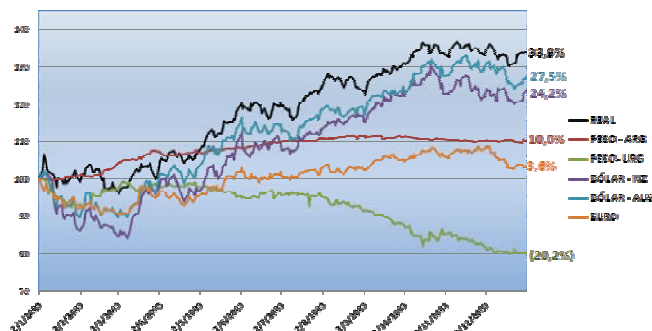


Figura 15. Variación cambiaria de las monedas frente al dólar americano en 2009.

### 4. Distorsiones causadas por el cambio

Tabla 2. Comparación entre el costo medio en Brasil y en otros países

	Pan US \$ por kilo	Yogur US \$ por kilo	Sopa instantánea US \$ por kilo	Comida de bebé US \$ por kilo	Papel higiénico US \$ por kilo	Refrigeradores US \$
China	1,5	1,4	17	9	1,8	360,5
Japón	4,4	6	35,8	16,4	2,4	940
Argentina	1,4	2,8	22,5	13,3	3,7	739,2
<b>Brasil</b>	<b>3,7</b>	<b>2,9</b>	<b>37,8</b>	<b>12,3</b>	<b>4,4</b>	<b>1021,3</b>
Chile	1,6	2,6	12,5	6,7	4,5	418,9
México	1	2,4	13,2	5,1	2,1	871,1
Estados Unidos	4,6	3,5	32,2	8,8	3,3	1147,7
Francia	2,7	2,89	22	7,5	3,8	955,2
Italia	2,7	5	-	14	3,1	791,5
Portugal	2,5	3,5	29,8	7,5	4,9	737,7
Reino Unido	2,8	4,6	21,1	8,1	4,7	523,5

Fuente: Euromonitor International.

### 5. Escala, cuota de mercado y nivel

Tabla 3. Productos agrícolas de relevancia para Brasil (2009).

Productos	Brasil – Ranking mundial		Cuota del mercado mundial
	Producción	Exportación	
Jugo de Naranja	1º	1º	67,8%
Azúcar bruto y refinado	1º	1º	61,8%
Alcohol etílico	2º	1º	52,7%
Carne de pollo fresca	3º	1º	39,9%
Carne de res fresca	2º	1º	30,9%
Café verde	1º	1º	29,1%
Complejo Soja	2º	2º	29,0%
Carne de cerdo fresca	5º	4º	16,7%
Maíz	3º	7º	11,9%
Lácteos	6º	5º (* leche en polvo descremada)	1,8%

Fuente: Ministerio de Agricultura de Brasil, Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior de Brasil y FAO.

### 6. Eficiencia industrial

- Tecnología disponible para todos.

- Escala industrial.
- Logística (densidad).
- Calidad de la materia prima.
- Gobierno corporativo.



Figura 16. Mayor planta de leche en polvo de Brasil con capacidad para procesar 1,4 millones de litros por día (Uberlândia, Minas Gerais).



Figura 17. Planta de leche en Fonterra con capacidad para procesar 15,1 millones de litros por día (Edendale, Nueva Zelanda)

Tabla 4. Producción de leche en los países seleccionados.

	Número de fincas lecheras (en miles)	Número promedio de vacas por propiedad	Producción por finca (kg/finca/día)	Productividad (kg/vaca/día)
Brasil	1252	17	57,5	3,6
Nueva Zelandia	11	351	3937,0	11,2
Argentina	11,8	156	2208,2	14,2
Uruguay	6	123	671,2	5,5
Estados Unidos	69	135	3224,7	23,8

### 7. Costo país

- Infraestructura.
- Instituciones fuertes (menor costo de transacción).
- Ambiente empresarial propicio.
- Burocracia pública (falta de reglas claras).
- Estabilidad política (periodo de populismo).
- Garantía de derechos de propiedad.



**INFRAESTRUTURA**

- Transporte: tanto en la captación como en la distribución por falta básicamente de vías en buen estado.
- Comunicación: ineficiente.
- Mano de obra: de baja calidad.



**Figura 18.** Vías en mal estado.

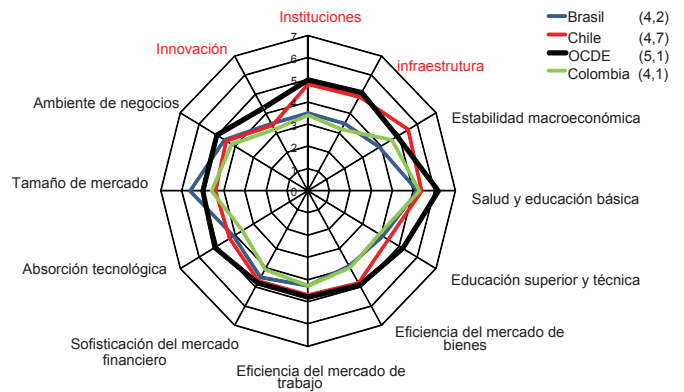
**Tabla 5.** Ranking del IGC.

Ranking	País/ Economía	IGC
1º	Suiza	5,60
2º	Estados Unidos	5,59
3º	Singapur	5,55
4º	Suecia	5,51
5º	Dinamarca	5,46
6º	Finlandia	5,43
7º	Alemania	5,37
8º	Japón	5,37
9º	Canadá	5,33
10º	Holanda	5,32
11º	Hong Kong	5,22
12º	Taiwan, China	5,20
13º	Reino Unido	5,19
14º	Noruega	5,17
15º	Australia	5,15
30º	Chile	4,70
56º	Brasil	4,23

Fuente: CGR 2009/10. Foro Económico Mundial.

**Foro Económico Mundial.** Reporte de competitividad global

- Investigación hecha durante treinta años que busca proporcionar patrones para líderes empresariales y gubernamentales, a fin de detectar posibles obstáculos para la mejora de la competitividad en el país.
- Datos internacionales + búsqueda de opinión ejecutiva (Executive Opinion Survey).
- Cubierto en 2009, 133 países con más de 13 mil encuestas, en las notas fueron consignadas de 1 a 7, en 12 preguntas de competitividad.
- El Índice de Competitividad Global (IGC o Global Competitiveness Index) es un índice que considera los fundamentos macro y microeconómicos de la competitividad nacional.



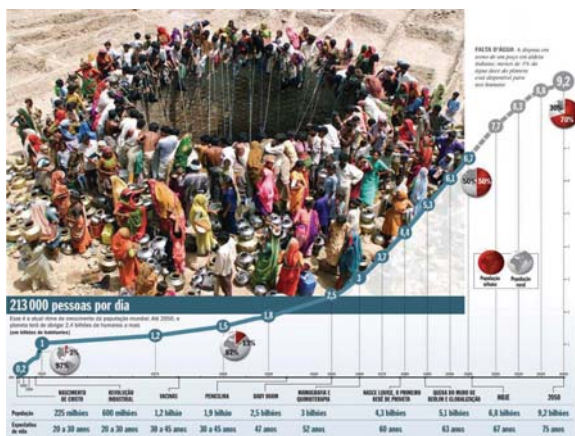
**Figura 19.** Ejes estratégicos claves de competitividad.

**8. Crecimiento del mercado**

Proyecciones de crecimiento de consumo = crecimiento de la población + Ingreso (PIB)

A partir del año 2000 se separó el crecimiento de los países en desarrollo del resto del mundo, al crecer a tasas muy altas. Ésta tiende a aumentar aún más en 2014. América Latina puja el crecimiento de los países en desarrollo.

CRECIMIENTO 2010	
Mundo:	3,1%
Países desarrollados:	1,3%
Países en desarrollo:	5,1%
América Latina:	2,9%



- Fiebre aftosa
- Brucelosis
- Tuberculosis.

## CONSECUENCIAS

Atraer inversionistas extranjeros y nacionales. El mercado de capitales está líquido y en busca de alternativas más rentables con perspectivas de crecimiento para los próximos años.

América Latina puede disponer de él y su resultado será una mayor inversión y la creación de empleos e ingresos para la población, pero...

**Tabla 6.** Principales empresas de lácteos del mundo.

Puesto	Nombre de la compañía	Nacionalidad	Consumo de leche Recepción MIL T ME	Cuota del mercado % de la producción mundial
1	Fonterra	NZ	1,86	2,7 %
2	Dairy Farms of Ameri	EUA	16,2	2,3 %
3	Nestlé	SUI	12,0	1,7 %
4	Dean Foods - US	EUA	11,8	1,7 %
5	Campina & Friesland	HOL	1,3	1,6 %
6	Lactalis	FRA	8,9	1,3 %
7	Arla Foods	DIN	8,3	1,2 %
8	California Dairies Inc.	EUA	7,7	1,1 %
9	Danone	FRA	7,3	1,0 %
10	Kraft	EUA	6,7	1,0 %
11	Land O' Lakes	EUA	5,5	0,8 %
12	Saputo	CAN	4,3	0,6 %
13	Nordmilch	ALE	4,2	0,6 %
14	Schreiber Foods	EUA	3,7	0,5 %
15	Bongrain	FRA	3,6	0,5 %
16	Parmalat	ITA	3,5	0,5 %

Fuente: Reporte lácteo de la Red Internacional de Comparación de Granjas (IFCN), 2009.

## 9. Proteccionismo

- Altas tarifas (picos tarifarios).
- Régimen de cuotas (límites cuantitativos).
- Títulos y certificaciones.
- Residuos y contaminantes (Codex).
- Las negociaciones multilaterales en crisis (Organización Mundial del Comercio).
- Negociaciones bilaterales sólo para los más pragmáticos (Chile, Nueva Zelanda, Australia México, Perú, Colombia).

### 2.10. Defensa de la salud

- Infraestructura gubernamental y privada.
- Credibilidad de las autoridades sanitarias.
- Control y erradicación de enfermedades tales como:

## SECCION 4

### Consideraciones finales

Sector de márgenes históricamente bajos, por tanto es necesaria una consolidación.

#### Tiene tres caminos:

1. Trabajar con productos innovadores con un alto valor agregado (Unión Europea).
2. Trabajar con los productos básicos para reducir sus costos, es decir, mas eficiencia comparativa, menores costos de la materia prima, productividad, eficiencia industrial, logística y costo país favorable (Nueva Zelanda).
3. Aislar al país de la competencia internacional (Canadá).

*¿Qué camino vamos a seguir?*

