

LA PRODUCTIVIDAD

Sacar leche no es para todos

En una síntesis de varias exposiciones, resumimos algunos conceptos esenciales de la competitividad.

No todos los países pueden producir leche a un costo razonable, condición básica, pero no suficiente, de la competitividad. Se debe contar con factores naturales propicios (por ejemplo clima, tierra y agua en abundancia, buenos pastos y granos a precios competitivos), además de una apropiada genética y un adecuado manejo del ganado, sumados a una buena gestión técnico-administrativa en los establecimientos.

La concentración, la densidad de tambos de alta producción en la cuenca, distancias cortas con buenos caminos del tambo a la fábrica, son factores importantes para determinar el costo de captación.

Además, hay que poseer eficiencia industrial, tener un costo-país accesible, garantizar una defensa sanitaria confiable, combatir el proteccionismo en busca de una competencia más justa. Importa también la escala del mercado interno y la infraestructura en un sentido amplio, logística y comunicaciones disponibles.

La capacitación de la mano de obra, la credibilidad y eficiencia de las instituciones (Parlamento, Policía, Banco Central, Justicia, órganos de control -sanitarios, ambientales-), y también la estabilidad política, el ambiente democrático y el respeto al derecho de propiedad, integran elementos básicos de la competitividad de un país.

La lucha por la tierra, la competencia con la agricultura, supone desafíos muy duros. Asimismo, el factor climático, con el aumento en la intensidad y frecuencia de los fenómenos extremos -sequías, inundaciones, eventos catastróficos-, repercute en una mayor volatilidad de la oferta y de los precios: hay que valorizar el riesgo climático, se dijo.

Los impactos ambientales de la producción y los costos asociados a su control y mitigación, a todo lo largo de la cadena, también



El volumen de remisión es un elemento crucial. En Brasil, el productor promedio saca unos 150 litros por día (según la fuente), mientras en NZ saca 4.000 y en Argentina 2.200. Los remitentes de Uruguay promedian 1.200 litros por día.

implican pesadas cargas. Todas las grandes compañías tienen un capítulo ambiental, con evaluación y seguimiento de programas de reducción de emisiones, huella de carbono, reutilización de materiales de desecho, ahorros de energía y de agua, valuados económicamente y estandarizados para su control.

Un nuevo elemento, que ya es condición de comercio en otros rubros y que crecientemente se impone en la lechería, es la trazabilidad de procesos y productos: la posibilidad de rastrear hacia atrás, a lo largo de la cadena productiva, el camino seguido por cualquier producto, lo que brinda seguridades hoy exigidas por los consumidores.

Por último, como en todos los rubros transables, la incidencia de factores económicos globales, como la inflación en los países ricos y la evolución del tipo de cambio respecto al

dólar, determinan en gran parte los resultados y aun la viabilidad de la producción.

En Brasil, cuya moneda se ha revaluado fuertemente frente al dólar, las quejas son similares a las que se escuchan por acá, con el atenuante del enorme mercado interno, que absorbe casi toda la producción.

La cuestión del tamaño

El volumen de remisión es un elemento crucial. En Brasil, el productor promedio saca unos 150 litros por día (según la fuente), mientras en NZ saca 4.000 y en Argentina 2.200. Los remitentes de Uruguay promedian 1.200 litros por día.

La tendencia mundial apunta claramente hacia una mayor concentración productiva, y a una mayor especialización y eficiencia.

No obstante, como la lechería tiene un fuer-

te componente de interés social -radica a la gente en el campo, le provee un ingreso y le asegura una alimentación aceptable-, la temática de la producción familiar y del pequeño productor ocupó un lugar importante en el Congreso. Fueron analizadas políticas específicas de apoyo, de acceso a la tierra, de promoción de la asociación, de asesoramiento técnico y de acceso a créditos favorables, entre otras.

Exceptuado el caso brasilero, en todas partes decrece el número de productores. En EEUU, por ejemplo, en las últimas dos décadas pasaron de 140 mil a 60 mil. En nuestro país, los productores especializados (Giro 2 de Dicose) pasaron de 4.400 a 3.400 en los últimos 10 años.

Escala industrial

Los equipamientos industriales están a disposición de cualquiera que pueda pagarlos. Son iguales en Alemania que en NZ. Lo que importa es la densidad productiva de la leche. Cuanto más grande la planta, más barato el producto por unidad, por la dilución de los costos fijos.

La mayor planta de leche en polvo de Brasil es la de Itambé en Uberlandia, que procesa 1,4 millones de litros día, mientras que el complejo recientemente inaugurado de Ederland en NZ procesa hasta 15 millones de litros por día. Una sola planta del complejo procesa unos 5 millones de litros de leche en polvo diarios.

En Uruguay, las mayores plantas de leche en polvo son las de Conaprole, en Villa Rodríguez y en Florida, con 1 millón de litros diarios cada una.

Las cooperativas

En el Congreso se presentaron casos de cooperativas gigantes, que escribieron la historia de la producción lechera en la mayoría de los países.

Land O'Lakes. En EEUU, las cooperativas han decrecido en su número, pero siguen captando alrededor de 80% de la leche remitida. Esta cooperativa, con una facturación de U\$S 10.000 millones anuales, capta unos 5.500 millones de litros al año, es la propietaria de una serie de marcas famosas y lanza continuamente productos novedosos. "No se puede ser exitoso vendiendo siempre lo mismo a la misma gente en el mismo lugar", dijo una de sus ejecutivas, Karol Kitchen, en el Congreso.

Además de la industrialización de la leche y de empresas semilleristas y de asistencia técnica, LOL posee un área de negocios importante, que realiza investigación de mercado,

Contenido de sólidos de la leche (grasa + proteína), por país (en %)

NZ	8,38
R. Unido	7,34
EEUU	7,1
Argentina	6,91
Brasil	6,84
Uruguay	6,85

Fuente: ESALQ/USP/DPA, DIEA.

Sólidos y calidad. La composición de la leche incide en forma importante en el resultado de la producción. La leche de NZ tiene 22% más sólidos (grasa + proteína) que la de nuestra región. La calidad de la leche, medida por el conteo bacteriano y las células somáticas, es, además del porcentaje de sólidos, esencial para participar en el comercio internacional.

marketing, investigación y desarrollo, negocios, gestión y financiamiento.

Itambé. También en Brasil las cooperativas tienen una gran presencia, aunque vienen perdiendo espacio en la captación de leche, reconoció Jacques Gontijo, presidente de Itambé, la principal cooperativa láctea del país.

Señaló la atomización en la industria, con más de 500 empresas, como una debilidad.

Propone construir grandes empresas, que puedan competir con las multinacionales, que realizan grandes inversiones en *marketing*, o incluso a las empresas nacionales (Brasil) que captan capitales del mercado y conforman gigantescas corporaciones.

Mientras, las cooperativas encuentran graves limitaciones a la hora de captar esos capitales, entre otras cosas por las restricciones en las garantías.

Debe apuntarse a reforzar la fidelidad de sus socios, el sentido de propiedad de los cooperantes, así como la profesionalización de la gestión cooperativa y la aplicación de buenas prácticas de gestión corporativa.

Itambé, que actualmente tiene ventas por más de U\$S 1.000 millones anuales, se encuentra en proceso de fusión con otras cuatro cooperativas lácteas de Brasil, con miras a constituirse en la principal empresa del sector, que recibirá 26 millones de litros por día y tendrá ventas por U\$S 4.000 millones por año. Se trata de seguir el camino de Fonterra y de América DFA, ambos gigantes fruto de la fusión de cooperativas.

Fonterra. Nacida en 2001, la neozelandesa Fonterra es fruto de una fusión entre las dos grandes centrales cooperativas existentes hasta entonces. Es propiedad de 10.500 productores locales. Capta la mayor parte de la leche producida en su país, pero tiene presencia en todo el mundo a través del comercio internacional: es la principal exportadora mundial, directamente, o a través de filiales instaladas en diferentes partes de la cadena de producción, en varios países.

Fonterra maneja 20.000 millones de litros de leche (14.000 de NZ, país que exporta 1,1 millón de toneladas de leche en polvo) y factura U\$S 11.000 millones anuales. A pesar de su tamaño, también se plantean cambios imprescindibles en la estructura del capital. ●

Alimento saludable

Al igual que la carne, la leche viene sufriendo desde hace años una campaña de descrédito, con señalamientos sobre supuestos perjuicios que causaría.

Los únicos animales que siguen tomando leche después de su etapa lactante son los humanos, y eso no sería lógico, según esa visión, sostenida por poderosos intereses vinculados a otras áreas de la industria alimentaria. En varias oportunidades se abordó este tema en el Congreso, remarcándose las virtudes de la leche como alimento saludable.

Trabajos técnicos de entidades independientes señalan que, además de las proteínas de alta calidad, la leche contiene calcio, fósforo, magnesio, potasio, vitamina D, que ayudan a la salud de los huesos. El calcio presente en la leche es

más biodisponible que el contenido en cualquier otro alimento. Esto tiene una indiscutible importancia en la prevención de la osteoporosis.

Se aseguró que es totalmente falso que la leche provoque obesidad, colesterol alto, alergias, hipertensión o diabetes. Más bien, existen investigaciones que demuestran lo contrario. La intolerancia a la lactosa -otro perjuicio ampliamente señalado- afecta a un pequeño porcentaje de la población, no más de 3%, y puede obviarse consumiendo lácteos que no contengan lactosa.

Los aspectos relativos a la salud del producto tienen un lugar preponderante en la decisión de compra de los consumidores de lácteos, pero muchos planteos reclamaban acentuar el *marketing* hacia el placer, el disfrute de un producto sabroso, no sólo saludable.