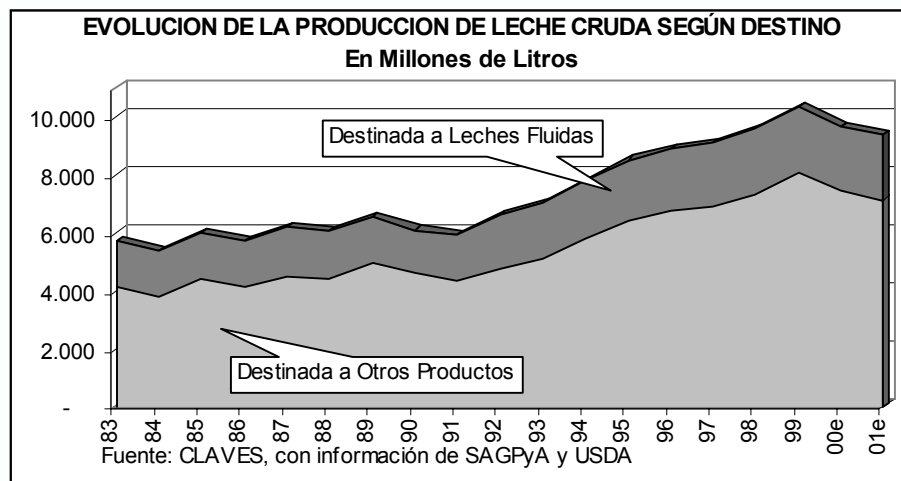


## LACTEOS – I PARTE

El presente resumen fue extraído del estudio de Análisis Competitivo del sector LACTEO en Argentina, editado en septiembre de 2001, por la Consultora CLAVES INFORMACION COMPETITIVA

### EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD

A partir de la década del '90, el mercado argentino de leche comenzó una tendencia creciente, registrando aumentos en la producción de leche, como así también en el consumo interno y en el desarrollo de las exportaciones, dado que históricamente nuestro país producía leche solamente para abastecer el consumo interno. Las industrias tamberas se caracterizaban por la baja tecnología y poca capacidad de elaboración, lo que impedía contar con excedente de producción para comercializar con demás países. Los factores que motivaron este crecimiento fueron: por un lado el crecimiento económico del país y, por otro, las mejoras tecnológicas de las industrias tamberas.



Además, en el sector se produjo una fuerte movilización en la titularidad del capital de las empresas, y la entrada de nuevas de origen extranjero, originando la concentración de la oferta del sector y la competitividad entre las empresas, las que se encuentran constantemente desarrollando nuevos productos, con la intención de ganar mayor mercado y obtener así una mayor rentabilidad.

En el corto plazo, el consumo aparente de lácteos se ve acotado en gran medida por la producción disponible de leche cruda, así como de la cantidad de leche destinada a la industrialización de derivados lácteos. En el mediano y largo plazo, tal restricción se anula ya que, a medida que la demanda de leche cruda presiona sobre un determinado nivel de

oferta, los precios de la leche cruda se incrementan, estimulando de tal modo al tambor a aumentar la producción de la misma.

### EVOLUCION DEL CONSUMO APARENTE TOTAL LACTEOS PERIODO 1995-2000 (en toneladas)

Año	Variación %anual
1990	####
1991	14,3%
1992	17,8%
1993	1,0%
1994	4,2%
1995	-5,1%
1996	5,6%
1997	4,4%
1998	1,1%
1999	6,5%
2000e	-1,5%

Fuente: CLAVES, con información propia y de la SAGPyA  
e: estimado

### EVOLUCION DEL CONSUMO APARENTE TOTAL LACTEOS PERIODO 1990-2000 (en miles de dólares)

Año	Variación %anual
1995	####
1996	5,0%
1997	13,7%
1998	1,3%
1999	7,2%
2000e	-2,1%

Fuente: CLAVES, con información propia y de la SAGPyA  
e: estimado

Durante la década de los '80, el consumo de productos lácteos estuvo afectado por el contexto inflacionario que atravesaba el país, lo que provocó una disminución en el poder adquisitivo de la población, derivando en una menor demanda de productos básicos como la leche fluida y algunas variedades de quesos.

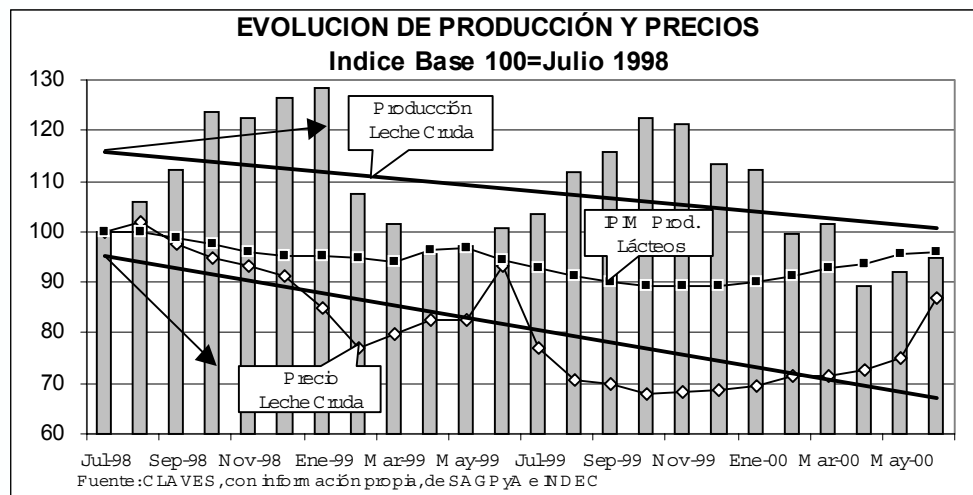
Luego, a partir de las nuevas medidas económicas implementadas en 1991, y en un marco de mercados estables, el consumo de lácteos comenzó a recuperarse, particularmente para aquellos que detentan un mayor valor agregado.

Durante el período que abarca los años 1995 – 2000, el consumo aparente medido en toneladas de lácteos registró un incremento del 17,1%, con una tasa de crecimiento anual del 3,2%.

Cabe destacar que, a partir de inicios de 1999, el sector fue afectado por una fuerte caída en los precios producto del exceso de la oferta y la imposibilidad de colocarlos en los mercados brasileños, dado que la devaluación del real encareció los precios de exportación con la consecuente caída de la demanda y generó restricciones a las empresas locales de líneas de crédito para importar.

Tal como se observa en el gráfico expuesto a continuación, la reducción operada en la producción de leche cruda durante los dos últimos años se explica principalmente en virtud de la contracción experimentada por el precio percibido por el tambo (en este caso, representado por el precio promedio mensual abonado por la empresa SanCor a sus cooperativas asociadas). En tal sentido, puede apreciarse cómo la línea de tendencia de la evolución del precio mensual de la leche cruda -recta inferior en el gráfico- halla su correlato en una tendencia declinante de similares características en materia de producción primaria de leche -recta superior-. Esto denota un elevado grado de sensibilidad del nivel de actividad de la industria tambera respecto del precio percibido en el mercado por la misma.

Por otra parte, el mismo gráfico permite concluir en que el precio promedio mayorista del sector lácteo -IPIM de productos lácteos- resulta poco sensible a la variación del precio del principal insumo de las empresas elaboradoras, lo cual implica que éstas últimas han trasladado sólo parcialmente tal beneficio a sus clientes.



En el año 2000, el consumo aparente registró una caída del -1,5% medido en toneladas con relación al año anterior y del -2,1%, si se analiza en valores. Dado que el consumo cayó menos que proporcionalmente que la producción de leche cruda, las empresas debieron recurrir a sus stocks de leche en polvo primero, para luego reducir la elaboración de dicho producto, destinando la leche cruda a otros segmentos.

## LECHE

### LECHE FLUIDA

A partir del año 1990, el segmento de leche fluida registró una tendencia creciente, alcanzando en el año 2000 un aumento del 0,1% con respecto al año anterior.

En tanto, la leche pasteurizada registró durante la última década una tendencia decreciente, alcanzando una merma del 6,1% para el año 2000 con respecto al año anterior y del 23,8% respecto de 1992. Esta merma se explica en la fuerte presión de sustitución que la leche esterilizada ha venido ejerciendo durante los años 90 sobre la pasteurización. Tal proceso se halla asociado el cambio de hábito de compra, ya que hoy en día resulta más usual la compra semanal o quincenal en comercios self-service, lo cual favorece demanda de la leche larga vida (esterilizada) puesto que puede ser almacenada en el hogar sin necesidad de refrigerada hasta que se abre el envase.

### EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE LECHE FLUIDA POR SEGMENTO Período 1992-2000 (en millones de toneladas)

Segmento	% var. 99/00
Pasteurizada	-6,1%
Esterilizada	10,0%
Chocolatada	-43,9%
Otros*	1,5%
<b>Total</b>	<b>0,1%</b>

Fuente: CLAVES, con información de la SAGPyA  
e: datos estimados sobre los primeros 6 meses del 2000

\*: La SAGPyA incluye en leches fluidas un 43% de leche que se vende fuera del circuito (antes de 1995 se consideraba el 45%). La estimación se encuentra hecha sobre la base de encuestas en municipios

La producción de leche fluida en el año 2000 registró una variación estimada del 0,1% con respecto al año 1999. Sólo muestra un pico descendente en el año 1995, producto principalmente de la recesión causada por el "Efecto Tequila", de la cual se recuperó inmediatamente al año siguiente.

En tanto, el consumo per cápita de leche fluida mostró un marcado incremento durante la última década, del 33,6% entre 1990 y el 2000.

**EVOLUCION DEL CONSUMO APARENTE DE LECHE FLUIDA**  
**Período 1990-2000 (en toneladas)**

Año	Variación %anual
1990	####
1991	9,8%
1992	18,6%
1993	3,1%
1994	1,2%
1995	-6,5%
1996	6,8%
1997	5,5%
1998	0,4%
1999	7,4%
2000e	-2,6%

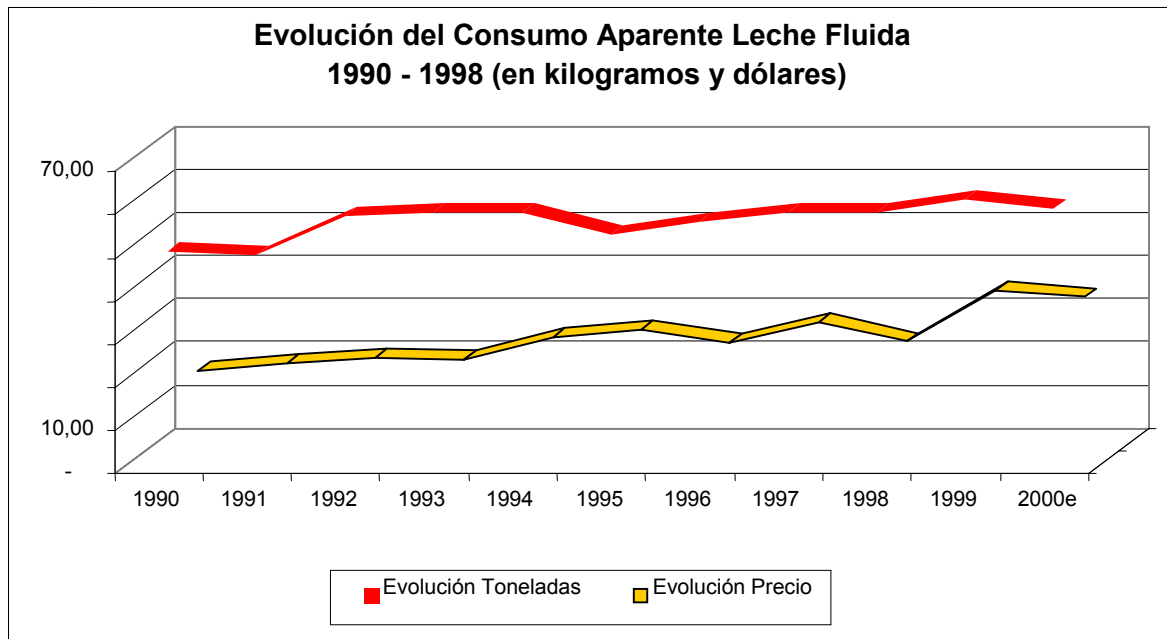
Fuente: CLAVES, con información propia y de la SAGPyA  
e: estimado

El consumo aparente de leche fluida analizado en toneladas registró en el año 2000, una caída del -2,6%. En tanto, si se lo analiza en valores, la diferencia marca una disminución del 2,3%.

**EVOLUCION DEL CONSUMO APARENTE DE LECHE FLUIDA**  
**Período 1990-2000 (en miles de dólares)**

Año	Variación %anual
1990	####
1991	12,2%
1992	8,6%
1993	-0,8%
1994	27,7%
1995	8,3%
1996	-9,9%
1997	38,6%
1998	-8,3%
1999	10,7%
2000e	-3,2%

Fuente: CLAVES, con información propia y de la SAGPyA  
e: estimado



## PANORAMA INTERNACIONAL Y MERCOSUR

Se estima que la producción mundial actual de leche se aproxima a los 550 millones de toneladas por año. De dicho volumen, se destina el 5% al intercambio comercial mundial. Este pequeño volumen se comercializa dentro de niveles de demanda con altibajos debido a que la mayoría de los adquirentes son países en desarrollo.

Por otra parte, este 5% se descompone en un el 3% constituido por el intercambio de commodities lácteos en un mercado abierto y otro 2% corresponde mayormente a quesos que se comercializan dentro de mercados cerrados, es decir, mediante intercambio basado en acuerdos bilaterales. El ejemplo más conocido corresponde a las cuotas de importación de quesos que otorgan los Estados Unidos a diversos países, incluyendo a la Argentina.

El consumo mundial de lácteos promedio, que es de escasa relevancia, se ubica en 90 litros per cápita.

Las proyecciones de producción mundial de leche para el año 2005 estiman un crecimiento anual del 1%. Este lento crecimiento se debe a las regulaciones que afectan la producción mundial como así también la compensación regional, ya que la disminución de la producción en Europa Oriental y la ex Unión Soviética se compensa con los aumentos producidos en América Latina, Asia y Oceanía. Se prevé que el año 2005 el comercio

mundial de leche alcance los 44 millones de toneladas y no supere el 7% de la producción mundial.

Generalmente, la característica principal del comercio internacional actual de los quesos, leche en polvo y manteca es el alto nivel de subsidios que existe desde hace muchos años. Esto ha permitido que la actual Unión Europea se haya consolidado como la principal fuente exportadora por ejemplo de quesos, que lideran el 55% del comercio mundial. En términos generales, las perspectivas de comercio internacional prevén una persistencia de las actuales tendencias, ya que los países desarrollados seguirán siendo principalmente exportadores y los países en desarrollo serán importadores de lácteos.

Si se consideran las perspectivas de liberalización del comercio planteadas en la Ronda Uruguay del GATT, se espera un crecimiento del consumo mundial del 3% anual en los países en desarrollo; no así en los desarrollados, que mantendrían su nivel de consumo sin variantes ya que estarían en los límites cercanos de saturación.

El mayor incremento en la demanda se espera en Asia donde de 34 litros de leche per cápita se pasaría a 42 litros, con lo cual esta región absorbería el 60% del incremento de la demanda mundial. La India, Pakistán y China liderarán este crecimiento. Otro 20% del incremento previsto de la demanda tendrá como epicentro a América Latina y Caribe, con Brasil y México a la cabeza, seguidos por Argentina, Chile y Colombia. Los valores de consumo de esta región resultan extremadamente dispares, fluctuando de 230 litros per cápita en Argentina y Uruguay hasta Bolivia, Guatemala y Haití, con 40 litros o menos.

En los países desarrollados, el aumento del consumo será marginal y asociado a las variaciones en los tipos y formas de los productos lácteos como así también al incremento de la población. A este estrato de países se le adjudica un 10% del incremento mundial de lácteos para el año 2005. Por su parte, en países catalogados como "en transición", Europa Oriental, Ucrania y Rusia se esperan leves aumentos en el consumo de lácteos.

En los países desarrollados, el aumento en la producción de leche no se deberá a la expansión de los rodeos sino a las mejoras en la nutrición y crianza de los animales. La perspectiva para estos países es disminuir el número de animales ya sea por aumento de producción por animal y a las futuras restricciones que se impondrían en próximas Rondas Comerciales; en Europa y Canadá, se esperan límites a la producción. Para Europa Oriental, se espera en el año 2005 un incremento en la producción pero no alcanza a superar los niveles de alcanzados en 1990. (Rusia y Ucrania).

Con todo, el comercio internacional de productos lácteos se ubicará por debajo del 10% de la producción mundial, lo cual representa un bajo volumen. El carácter altamente perecedero de la leche, la preferencia por productos frescos y altos niveles de proteccionismo en varios mercados lácteos son causales de este porcentaje comercializado internacionalmente.

El 75% del volumen de lácteos comercializados internacionalmente estará en manos de los países desarrollados, aunque la composición relativa de los productos será diferente. Estos países demandarán más importaciones debido a la apertura de sus mercados que impondrán las Rondas Comerciales.

Los productos lácteos masivos o commodities seguirán dominando el mercado, aunque se observa una tendencia hacia la comercialización de productos con mayor valor agregado. Los países que subsidian aprovecharán espacios que pueden ser comercializados sin recurrir a subsidios

Para la próxima década, no se espera en términos reales un aumento en los precios de los productos lácteos, pero se prevé que aun a dichos niveles el aumento en el ingreso en los países importadores con bajos costos de elaboración estimulará la producción destinada a la exportación; es el caso de la Argentina.

Durante 1998, los precios de los productos lácteos comercializados en forma masiva internacionalmente sufrieron una gran caída, la cual continuó acentuándose durante 1999. En el transcurso del primer semestre de 1999, los precios FOB continuaron descendiendo, así como también la demanda mundial de productos lácteos permaneció estancada. Esta caída resultó particularmente notable en leche en polvo entera, la cual en enero del corriente año se ubicaba en alrededor de US\$1.710 la tonelada, mientras que en julio del mismo había descendido a US\$1.390. Igual suerte corrió la comercialización de manteca, producto cuyo precio cayó de US\$ 1.825 a US\$ 1.400 la tonelada durante el mismo período. Por el contrario, el precio de los quesos y la leche en polvo descremada se mantuvieron más estables en sus valores internacionales, variando en tal lapso de US\$ 2.100 a US\$ 1.950 y de US\$ 1.425 a US\$ 1.260 la tonelada, en forma respectiva. Sin embargo, durante el primer semestre del año 2000 se observó una recuperación de los precios internacionales de los productos lácteos, pero sin alcanzar los niveles de 1995 - 1996. En el caso de los quesos, el precio promedio se ubicó en enero de 2000 en US\$ 1.850 la tonelada, subiendo a US\$ 1.950 para julio del mismo. La leche en polvo descremada se cotiza a \$ 2.200 - 2.300 y la leche en polvo entera, a \$ 2.100.

La recuperación de la demanda en Asia, Rusia y Brasil es lenta y los stocks acumulados, sobre todo en los Estados Unidos, son importantes. La imposibilidad de elevar el consumo de Rusia probablemente llevará a los Estados Unidos a aumentar sus niveles de subsidios, sobre todo en quesos, para ubicarlos en el mercado internacional.

La Argentina, para integrarse plenamente en el mercado internacional de productos lácteos como un proveedor estable y competitivo, enfrenta una serie de factores externos e internos que condicionan su participación y distorsionan el intercambio comercial.

En el futuro, la posible limitación a los subsidios haría que el aprovisionamiento de los mercados quede en manos de aquellos países que producen a bajo costo, ubicados en Oceanía, América del Sur y la India. Liberar progresivamente el comercio internacional implicaría la reducción gradual de las barreras comerciales a través de negociaciones que desalienten las prácticas desleales, como subsidios a las exportaciones y otras formas de promoción. Sin embargo, hasta la fecha, el sector lechero permanece altamente protegido y los aranceles en algunos mercados de importación son muy elevados, al grado de que pocas industrias en el mundo están sujetas a tanta intervención estatal como la láctea.

La Unión Europea y los Estados Unidos, principales productores de leche del mundo, mantienen barreras arancelarias y para-arancelarias que condicionan el acceso a sus mercados. Paralelamente, mantienen para sus respectivos sectores lácteos políticas de subsidios directos e indirectos a la producción y exportaciones (cuotas, precios sostén etc.)

Con respecto a la participación de los Estados Unidos en el comercio internacional, la misma no es relevante por lo que es casi inexistente el otorgamiento de subsidios, pero sí aplica barreras de ingreso a su mercado doméstico. Los Estados Unidos producen anualmente el 20% de la leche del mundo, elaboran el 20% de la leche en polvo descremada, el 29% de los quesos, y el 10% de la manteca. Los Estados Unidos no se perfilan como competidor inmediato, pero la rápida adaptación de su industria podría ubicarlo rápidamente en el contexto internacional. Exporta el 17% de la leche en polvo descremada que se comercializa anualmente, el 4% de los quesos y el 1% de la leche en polvo entera. Sin embargo, el país del norte es un importante importador de quesos, llegando a absorber el 27% del volumen comercializado internacionalmente.

En Estados Unidos existen programas federales y estatales de incentivos a la producción, al comercio internacional y crediticios. Los programas federales están bajo la órbita del USDA. En 1996, se aprobó La Ley Federal de Mejora y Reforma en el Sector Agrícola (FAIR Act) que reduce los subsidios otorgados a los productores y para la intervención en los mercados agrícolas.

Para el comercio exterior, se mantienen los subsidios directos e indirectos; en especial para el sector lácteo existe el Programa de Incentivo a las Exportaciones Lácteas, por intermedio del cual el gobierno compensa al exportador la diferencia de precios. Se piensa eliminar este subsidio en el año 2002. A partir de 2004, y a través del FAIR Act, el gobierno podrá adquirir productos lácteos con el fin de evitar la caída de los precios.

Para la Argentina, Estados Unidos representa un importante mercado para sus productos lácteos, en especial por su potencial de largo plazo. En materia de quesos, es el primer mercado de exportación de la industria local, si se consideran unidades monetarias, representando el 37% de las exportaciones del sector, básicamente por la preeminencia que tal destino posee en el segmento de pasta dura.

En el caso de la Unión Europea, la producción de leche representa el 20% de sus actividades agropecuarias, y mantiene en el medio rural al 7% de la población. En su conjunto, dicha región aporta el 30% de la leche que se produce anualmente en el mundo. Este conjunto de naciones es el primer productor mundial, ya que elabora el 33% de la leche en polvo descremada, el 35% de la leche en polvo entera, el 47% de los quesos y el 30% de la manteca. Exporta el 44% de la leche en Polvo Entera que se comercializa en el mundo, el 42% de los quesos y el 23% de la leche en Polvo Descremada.

La Unión Europea cuenta con una industria quesera eficiente, atomizada en 4.000 empresas que otorgan cupos de producción de leche a los productores que la protegen de la importación y superproducción de materia prima. Paga la leche más cara del mundo (40-45 centavos por litro de leche) y por ello depende parcialmente de los subsidios.

A su vez, los subsidios a las exportaciones se encuentran dentro de las prácticas comerciales más perniciosas para el comercio internacional de lácteos ya que provocan, entre otros efectos, la caída de los niveles de los precios para el resto de los países, incluyendo a los más competitivos.

La orientación de las últimas inversiones en el ámbito europeo llevan a pensar que tienden a fortalecer la industria quesera en desmedro de la industria de commodities (leche en polvo y manteca). La industria quesera representa mayor empleo de mano de obra y capital, arrojando un mayor nivel de industrialización que los commodities. A su vez, la industria láctea europea se ha instalado en América Latina mediante la utilización de su know-how y participa en el desarrollo del consumo y la producción de leche y productos lácteos.

También se observa, como era de prever, que Australia y Nuevas Zelanda han ido ocupando mercados internacionales que la Unión Europea y los Estados Unidos dejaron. La reducción de las exportaciones subsidiadas por parte de Europa significa la liberación de espacios económicos para otros países. Nueva Zelanda y Australia ocupan el nicho de quesos no especiales; son países con industria láctea eficiente y preparada para la exportación.

Australia y Nueva Zelanda aportan anualmente el 6% de la leche producida en el mundo. Elaboran el 14% de la leche en polvo descremada, el 20% de la leche en polvo entera, el 5% de los quesos y el 9% de la manteca. Exportan el 42% de la leche en polvo descremada, el 41% de los quesos y el 65% de la manteca.

Por su parte, América del Sur es un mediano importador de lácteos. La Argentina y el Uruguay son los dos únicos países que poseen sobrantes para exportar, con lo cual la región no puede autoabastecerse y la Unión Europea y los Estados Unidos cubren el faltante en países como Brasil, Venezuela, Perú, Colombia y Bolivia. Estos países no cubren sus necesidades internas a pesar de que sus producciones crecen.

A principios de 1991, los gobiernos de Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay firmaron el tratado de creación del Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR). El mismo impulsó la libre circulación de bienes y mano de obra entre sus miembros, a partir del primero de enero de 1995. El MERCOSUR es actualmente el cuarto bloque económico de mundo después de la Unión Europea, del Tratado del Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) y del Grupo Asia-Pacífico. Asimismo, se encuentra en proceso de integración a través de posteriores tratados de complementación económica con Chile y el preacuerdo con Bolivia.

En el caso particular de la Argentina, su industria está mayormente diseñada para el mercado interno y ello la obliga a fabricar un espectro muy amplio de productos lácteos, lo cual ha dificultado la especialización en algunos de ellos en particular, como se ha visto en otros países.

La producción de leche cruda de la Argentina representa el 2 y 2,5% de la producción mundial, volumen muy parecido al de Australia.

En materia de productos lácteos, durante 2000, el país produjo un 7,5% de la leche en polvo entera, el 2,9% de los quesos, el 1,8% de la leche en polvo descremada y suero en polvo y el 0,7% de la manteca. A su vez, es un importante exportador de leche en polvo entera, detentando un 10% del mercado mundial, fundamentalmente en virtud de la mercadería enviada a Brasil. Las importaciones no son importantes y se limitan a quesos finos, leches maternizadas, sueros, etc.

Se estima que el ininterrumpido proceso se inicia a mediados de 1998 con la reducción drástica de los precios pagados al productor que, de 19-21 centavos de dólar por litro de leche, llegó a percibir 11-13 centavos en los primeros meses de 2000. Caída de los precios internacionales, devaluación en Brasil y sobreoferta de la leche fueron algunos factores que provocaron la salida de muchos tambos del sistema, la desinversión en materia alimentaria de los rodeos; también incidieron factores climáticos, sequías o inundaciones que aún persisten en amplias zonas productoras.

A pesar de la tendencia positiva observada en los últimos meses con respecto al precio de la leche 14-17 centavos de dólar, se estima que el año en curso cierre con valores negativos en los parámetros que caracterizan a la actividad.

La cercanía geográfica de nuestro país se contrapone a la fuerte competencia de los tradicionales exportadores de lácteos del mundo. Los exportadores deberán buscar nuevos mercados ya que el MERCOSUR absorbe cada vez menos la producción nacional. Bolivia, Colombia, Perú, Venezuela y México adquirieron durante 1997 sólo el 6% y en 1998 el 6,2% de las exportaciones argentinas.

Durante el año 2000, se estima que Brasil aportó al volumen mundial el 4,6% y el 9,3% de la leche en polvo entera. Es un fuerte importador de Leche en Polvo Entera, el 22% del total de las importaciones mundiales.

En su conjunto, el Mercosur+2 es particularmente relevante en el mundo como productor de leche en polvo entera, con el 20,8% del total mundial, mientras que en el resto de los productos lácteos aporta entre el 1% y el 5% de la oferta global.

<b>Participación de Argentina en el Mercado Regional y Mundial Lácteo</b>						
<b>Producción Año 2000, en Toneladas</b>						
	Leche Cruda	L. descremada y suero, en polvo	Leche Condensada	Leche Entera en Polvo	Manteca	Quesos
Total Mundial	484.746.595	3.505.493	4.050.928	2.656.338	7.002.344	15.751.347
- EEUU	76.294.000	714.420	903.348	60.000	578.350	4.057.450
- Mercosur +2	36.987.512	89.536	55.270	552.800	145.125	578.043
Argentina	9.658.000	61.536	12.626	199.800	47.831	455.800
Bolivia	204.663	1.000	s/d	9.000	600	6.758
Brasil	22.495.000	s/d	25.000	247.000	69.200	38.500
Chile	2.160.000	10.000	16.242	64.000	11.494	52.665
Paraguay	1.048.100	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
Uruguay	1.421.749	17.000	1.402	33.000	16.000	24.320
% Merco+2/Mundo	7,6%	2,6%	1,4%	20,8%	2,1%	3,7%
% Argentina/Merco+2	26,1%	68,7%	22,8%	36,1%	33,0%	78,9%
% Argentina/Mundo	2,0%	1,8%	0,3%	7,5%	0,7%	2,9%

Fuente: CLAVES, con información propia, de SAGPyA FAO

# ■ Lácteos 2001

Edición: *Abril de 2001*

Páginas: *205*

Cuadros: *144*

Empresas mencionadas: *24*

Presentación: *Carpeta*

*El presente estudio analiza el sector Lácteos, considerando a tales fines los siguientes elementos: Leche, Quesos y Otros Lácteos. Asimismo se analiza la performance individual de las principales empresas, los factores clave de éxito, sus estrategias, facturación y su participación en el mercado total como así también en cada uno de los segmentos. Como rasgo distintivo, el trabajo incluye el share de producción por empresa en forma individual para los 13 productos involucrados en los segmentos estudiados.*

Se realiza un análisis pormenorizado del sector, de los factores determinantes de su evolución y de los que afectarán a su futuro desarrollo. Asimismo se profundiza en las estrategias competitivas seguidas por los principales operadores, destacando aspectos relativos a diversificación de servicios y de mercados, políticas de marketing, posicionamiento frente a factores clave de éxito, participación de mercado y rentabilidad.

Los estudios Competitors se elaboran según los conceptos desarrollados por los principales especialistas en management; analizan la estructura, estrategia, comportamiento, fuerzas competitivas y perspectivas de los negocios más interesantes. Los datos básicos se obtienen de entrevistas personales en profundidad a empresas del sector, clientes, líderes de opinión, distribuidores y proveedores, además de información pública disponible y de nuestra propia base de datos, siendo posteriormente analizada según la metodología de Databank Group.

<b>1.</b>	<b>SUMARIO EJECUTIVO</b>	2.4.2.	Intensidad y movilidad de las barreras del sector
1.1.	Síntesis ejecutiva	2.4.2.1.	Barreras de entrada
1.2.	Perspectiva	2.4.2.2.	Barreras de salida
1.3.	Amenazas y oportunidades	2.4.3.	Intensidad y movilidad de los factores clave de éxito
1.4.	Atractividad sectorial	2.4.4.	Cadena de valor del sector
<b>2.</b>	<b>CONTEXTO AMBIENTAL</b>	<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>
2.1.	Identificación y segmentación del negocio	3.1.	Empresas
2.1.1.	Introducción y definición de la actividad	3.1.1.	Estructura de la oferta
2.1.2.	Segmentación del negocio	3.1.2.	Titularidad del capital
2.1.2.1.	Leche	3.2.	Estrategias y jugadas competitivas
2.1.2.2.	Quesos	3.2.1.	Grupos estratégicos
2.1.2.3.	Otros lácteos	3.2.2.	Estrategias competitivas
2.2.	Consumo aparente y comercio exterior	3.2.3.	Radio de acción: diversificación e integración
2.2.1.	Evolución de la actividad	3.2.4.	Posicionamiento de las empresas
2.2.2.	Exportaciones	3.2.5.	Performance de la competencia frente a factores clave de éxito
2.2.2.1.	Composición de las exportaciones	3.2.6.	Promoción y publicidad
2.2.2.2.	Exportaciones por país de destino	3.3.	Performance competitiva
2.2.3.	Importaciones	3.3.1.	Cuotas
2.2.3.1.	Composición de las importaciones	3.3.1.1.	Cuota de captación de materia prima
2.2.3.2.	Origen de las importaciones	3.3.1.2.	Cuotas de producción del sector lácteo
2.2.4.	Estacionalidad	3.3.2.	Rentabilidad
2.2.5.	Panorama internacional y Mercosur	3.3.3.	Endeudamiento y financiación
2.3.	Demanda interna	3.3.4.	Conclusiones finales
2.3.1.	Tipología de la demanda	<b>4.</b>	<b>ANEXO</b>
2.3.2.	Funciones de uso y productos sustitutos	4.1.	Fuentes consultadas
2.3.3.	Grupos de clientes	4.2.	Directorio de las principales empresas
2.3.4.	Ciclo de vida de los productos lácteos	4.3.	Glosario metodológico
2.4.	Fuerzas competitivas, barreras y factores clave de éxito		
2.4.1.	Fuerzas competitivas		

■ **Lácteos 2001**

A continuación, se detallan las tablas y gráficos que apoyan este informe, con indicación del número de página donde se hallan ubicados:

Página N°3:	Segmentación del Negocio -2000-	Página N°41:	Evolución del Consumo Aparente de Leche Fluida 1990-1998. Base: En Kilogramos y Dólares
Página N°5:	Datos Básicos del Sector	Página N°42:	Porcentaje de Participación en el consumo Total de Leche en Polvo – Año 2000 -.
Página N°6:	Análisis por Area de Negocio	Página N°43:	Evolución del Consumo Aparente de Leche en Polvo Entera. Período 1990-2000. Base: En Miles de Toneladas
Página N°7:	Comercio Exterior. Exportaciones	Página N°43:	Evolución del Consumo Aparente de Leche en Polvo Entera. Período 1995-2000. Base: En Miles de Dólares.
Página N°8:	Comercio Exterior. Importaciones	Página N°44:	Evolución del Consumo Aparente de Leche en Polvo Entera 1995-2000. Base en Kilogramos y Dólares
Página N°10:	Síntesis Competitiva 2000	Página N°44:	Evolución del Consumo Aparente de Leche en Polvo Descremada. Período 1990-2000. Base: En Miles de Toneladas y en Miles de Dólares.
Página N°14:	Performance de la competencia	Página N°45:	Evolución del Consumo Aparente de Leche en Polvo Descremada. 1995-2000. Base: En Kilogramos y Dólares
Página N°15:	Escenarios Macroeconómicos 1999/2005	Página N°46:	Evolución de la Producción de Quesos por Segmento. Período 1990-2000. Base: En toneladas
Página N°30:	Segmentación del Sector de Lácteos. Año 2000 Estimado. Base: En Toneladas	Página N°46:	Evolución del Consumo Aparente de Quesos. Período 1993-2000. Base: En Toneladas y en Miles de Dólares.
Página N°31:	Segmentación del Segmento de Leche. Año 2000 Estimado. Base: En Toneladas	Página N°47:	Evolución del Consumo Aparente de Quesos 1995-2000 (en Kilogramos y Dólares)
Página N°31:	Comparación Año Contra Año de la Producción de Leche. – Período 1990-2000	Página N°48:	Evolución del Consumo Aparente de Leche Condensada. Período 1990-2000. Base: En Toneladas
Página N°32:	Participación por Segmento en la Producción	Página N°49:	Evolución del Consumo Aparente de Leche Condensada. Período 1990-2000. Base: En Miles de Dólares
Página N°32:	Subsegmentación del Segmento de Quesos. Año 2000 Estimado. Base: En Toneladas	Página N°49:	Evolución del Consumo Aparente de Leche Condensada. 1991-2000 (en kilogramos y dólares)
Página N°33:	Comparación Año Contra Año de la Producción de Insumos Industriales – Período 1990-2000	Página N°50:	Evolución del Consumo Aparente de Yogur. Período 1990-2000. En Toneladas
Página N°34:	Subsegmentación del Segmento de Otros Productos. Año 2000 Estimado. Base: En Toneladas	Página N°51:	Evolución del Consumo Aparente de Yogur. Período 1990-2000. En Miles de Dólares
Página N°34:	Comparación Año Contra Año de la Producción del Segmento Otros Productos. – Período 1990-2000	Página N°51:	Evolución del Consumo Aparente de Yogur. 1991-2000. Base: En kilogramos y dólares
Página N°35:	Evolución de la Producción de Leche Cruda (En millones de Litros)	Página N°52:	Evolución del Consumo Aparente de Crema. Período 1990-2000. Base: En Toneladas.
Página N°35:	Evolución de la Producción de leche Cruda Según Destino. En millones de Litros	Página N°53:	Evolución del Consumo Aparente de Crema. Período 1990-2000. Base: En miles de Dólares
Página N°36:	Evolución del Consumo aparente Total Lácteos Período 1995-2000. Base: En Toneladas	Página N°53:	Evolución del Consumo Aparente de Crema 1991-2000. En Kilogramos y Dólares
Página N°36:	Evolución del consumo Aparente Total Lácteos. Período 1990-2000. Base: En Miles de Dólares		
Página N°37:	Evolución de Producción y Precios. Índice Base 100= Julio 1998		
Página N°38:	Evolución del Consumo Aparente por Segmento. 1995-2000 (Base: En Toneladas)		
Página N°40:	Evolución de la Producción de Leche Fluida por Segmento. Período 1992-2000. Base: En millones de Toneladas.		
Página N°40:	Evolución del Consumo Aparente de Leche Fluida. Período 1990-2000. Base: En Toneladas		
Página N°41:	Evolución del Consumo Aparente de Leche Fluida. Período 1990-2000. Base: En Miles de Dólares		

### ■ Lácteos 2001

Página N°54:	Evolución del Consumo Aparente de Postres y Flanes. Período 1990-2000. Base: En Toneladas	Página N°77:	Cuota Asignada a Argentina
Página N°55:	Evolución del Consumo Aparente de Postres y Flanes. Período 1990-2000. Base: En Miles de Dólares	Página N°83:	Participación de Argentina en el mercado regional y mundial lácteo- Producción año 2000 en toneladas
Página N°55:	Evolución del Consumo Aparente de Postres y Flanes. 1991-2000. En Kilogramos y Dólares	Página N°87:	Evolución del Consumo per cápita Período 1995-2000. Estimado
Página N°56:	Evolución del Consumo Aparente de Manteca. Período 1990-2000. Base: En Toneladas	Página N°88:	Evolución del Consumo per Cápita por Producto
Página N°57:	Evolución del consumo Aparente de Manteca. Período 1990-2000. Base: En Miles de Dólares	Página N°95:	Comercio Minorista de Alimentos. Estructura del Sector
Página N°57:	Evolución del Consumo Aparente de Manteca 1991-2000. En Kilogramos y Dólares.	Página N°95:	Comercio Minorista de Alimentos. Facturación Promedio anual
Página N°58:	Evolución del Consumo Aparente de Dulce de Leche. Período 1990-2000. Base: En Toneladas	Página N°95:	Comercio Minorista de Alimentos. Evolución de la Facturación por Canal
Página N°58:	Evolución del Consumo Aparente de Dulce de Leche. Período 1990-2000. Base: En Miles de Dólares	Página N°97:	Cientes Intermedios Minoristas. Asimetrías en la Comercialización
Página N°59:	Evolución del Consumo de Dulce de Leche 1992-2000. En Kilogramos y Dólares	Página N°98:	Cientes Intermedios Minoristas. Estructura Regional de Súper e Hipermercados
Página N°60:	Evolución del Consumo Aparente de Caseína Período 1995-2000. Base: En Toneladas	Página N°102:	Ciclo de Vida del Sector por Producto
Página N°60:	Evolución del Consumo Aparente de Caseína 1995-2000. En Miles de Dólares	Página N°108:	Grado de rivalidad por segmento
Página N°61:	Evolución del Consumo Aparente de Suero. Período 1995-2000. Base: En toneladas	Página N°110:	Poder Negociador de los Clientes
Página N°61:	Evolución del Consumo Aparente de Suero. Período 1995-2000. Base: En Miles de Dólares	Página N°113:	Posibilidad de entrada de nuevos competidores
Página N°62:	Evolución del Consumo Aparente de Caseinato. 1990-2000. En Kilogramos y Dólares	Página N°114:	Presión de los productos sustitutos
Página N°62:	Evolución del Consumo Aparente de Caseinato. 1995-2000. Base: En Miles de Dólares	Página N°115:	Barreras de ingreso
Página N°65:	Evolución de las Exportaciones Lácteas. Período 1990-1999.	Página N°118:	Barreras de salida
Página N°66:	Evolución de las Exportaciones de Productos Lácteos. Base: En Toneladas	Página N°120:	Factores Clave de éxito-Empresas lácteas
Página N°67:	Exportaciones por Tipo de Producto. Año 2000 estimado. Base: En Toneladas	Página N°123:	Cadena de valor del sector lácteo
Página N°68:	Exportaciones por País de Destino Año 2000	Página N°125:	Cantidad de Competidores por segmento- Estimado
Página N°70:	Evolución de las Importaciones. Período 1990-2000	Página N°126:	Concentración del empleo por tamaño de la empresa
Página N°71:	Importaciones por tipo de Producto. Año 2000. Base: En Toneladas	Página N°127:	Distribución geográfica del empleo-Año 2000-Estimado
Página N°72:	Importaciones por País de Origen. Año 2000. Base: En Toneladas	Página N°127:	Cantidad de empleados por empresa-Total lácteos-año 2000
Página N°72:	Estacionalidad de la Producción. Promedio 1995-1999	Página N°128:	Evolución de la producción de leche de vaca
		Página N°128:	Localización de estructura productiva-Sector lácteos-Año 2000 estimado
		Página N°129:	Estructura de la oferta- Evolución de la cantidad de tambos por empresa
		Página N°129:	Cantidad de plantas lácteas por empresa-Año 2000
		Página N°131:	Localización Capacidad Instalada-Total lácteos en toneladas diarias- Año 2000 estimado
		Página N°132:	Localización de plantas productoras de las principales empresas
		Página N°134:	Titularidad del capital
		Página N°137:	Principales características por grupos estratégicos
		Página N°140:	Mix de producción. Sancor
		Página N°140:	Composición del mix de producción. Año 2000
		Página N°143:	Composición del mix de producción. Abolio y Rubio. Año 2000
		Página N°144:	Composición del mix de producción. Molfino. Año 2000

### ■ Lácteos 2001

Página N°147:	Mix de producción Mastellone	Página N°180:	Evolución de la producción de leche en polvo entera en toneladas
Página N°147:	Composición del mix de producción. Mastellone. Año 2000	Página N°180:	Evolución de la producción de leche en polvo descremada en toneladas
Página N°149:	Composición del mix de producción. Nestlé. Año 2000	Página N°181:	Cuotas de producción. Ranking por segmento. Año 1999
Página N°150:	Composición del mix de producción. Parmalat. Año 2000	Página N°182:	Evolución de las cuotas de producción-Sector quesos en miles de toneladas
Página N°152:	Composición del mix de producción. Milkaut. Año 2000	Página N°183:	Producción de quesos por empresa-Primer semestre 2000 estimado
Página N°158:	Mix de productos. Danone	Página N°184:	Evolución de las cuotas de producción-Pasta dura en miles de toneladas
Página N°159:	Mix de producción por empresa por segmento	Página N°185:	Evolución de las cuotas de producción-Pasta semidura en miles de toneladas
Página N°161:	Grado de diversificación y alcance geográfico	Página N°186:	Evolución de las cuotas de producción-Pasta blanda en miles de toneladas
Página N°162:	Línea de productos comercializados por la empresa y su participación en otros sectores	Página N°187:	Evolución de las cuotas de producción-Fundidos en miles de toneladas
Página N°164:	Posicionamiento de las empresas	Página N°188:	Producción de yogur por empresa en toneladas
Página N°165:	Performance de la competencia frente a factores clave de éxito	Página N°188:	Producción de crema por empresa en toneladas
Página N°166:	Inversión publicitaria del sector por medio-Año 2000	Página N°189:	Producción de manteca por empresa en toneladas
Página N°167:	Inversión publicitaria del sector por segmento-Año 2000	Página N°190:	Producción de dulce de leche por empresas en toneladas
Página N°168:	Inversión publicitaria por medio y por segmento-Año 2000	Página N°191:	Producción de postres y flanes por empresa en toneladas
Página N°172:	Cuotas totales de captación de leche 2000-1999 en millones de litros	Página N°192:	Producción de suero en polvo por empresa en toneladas
Página N°173:	Cuotas de captación de leche por empresa-Año 2000 estimado	Página N°192:	Producción de leche condensada por empresa en toneladas
Página N°174:	Cuotas de producción por empresa	Página N°193:	Indicadores de rentabilidad
Página N°175:	Cuotas de producción ranking por segmento	Página N°194:	Índice de endeudamiento del sector lácteos
Página N°176:	Producción por empresa por segmento de leche fluida	Página N°195:	Stock de deuda bancaria y calificación-Datos a Enero de 2001
Página N°177:	Evolución de la producción de leche pasteurizada en toneladas	Página N°199:	Performance de la competencia-Principales empresas lácteas
Página N°177:	Evolución de la producción de leche esterilizada en toneladas	Página N°202:	Dirección de las principales empresas del sector
Página N°178:	Evolución de la producción de leche chocolatada en toneladas		
Página N°179:	Producción por empresa de leche en polvo en toneladas		

*A continuación se detallan algunas de las empresas que se mencionan en el trabajo:*

**CABAÑA Y ESTANCIA SANTA ROSA SA**  
**COTAGU**  
**COTAR**  
**DANONE SA**  
**EL AMANECER SA**  
**EMEXAL SA**  
**IND LACTEAS**  
**LA LACTEO SA**  
**LACTEOS CONOSUR**  
**LACTEOS TRES**  
**LACTONA SA**  
**MANFREY COOP. DE TAMBEROS LTDA.**

**MASTELLONE HNOS. SA**  
**MILKAUT SA**  
**MOLFINO SA – ABOLIO Y RUBIO SA**  
**NESTLE ARGENTINA SA**  
**PARMALAT ARG. SA – LACTONA – UNION**  
**GANDARENSE SA**  
**SAN IGNACIO**  
**SANCOR COOPERATIVAS UNIDAS LIMITADAS –**  
**LACTEOS SAN MARCO**  
**SUCESORES DE ALFREDO WILLINER SA**  
**VERONICA SA**  
**WINDY SA**

A continuación se exponen los estudios disponibles que CLAVES pone a su disposición, relacionados con el sector Lácteos:

**Título**

**Chocolates**  
**Distribución Mayorista**  
**Frutas y Hortalizas**  
**Supermercados**  
**Supermercados de Brasil**  
**Yogur**  
**Ganadería**  
**Distribución Mayorista**  
**Lácteos**  
**Supermercados**

**Tipo**

Competitors  
Competitors  
Competitors  
Competitors  
Competitors  
Competitors  
Informes Especiales  
Ratios Sectoriales  
Ratios Sectoriales  
Ratios Sectoriales