



Congreso Nacional Lechero 17 Noviembre 2009



Mba. José L. Vargas Leitón

Congreso Nacional Lechero

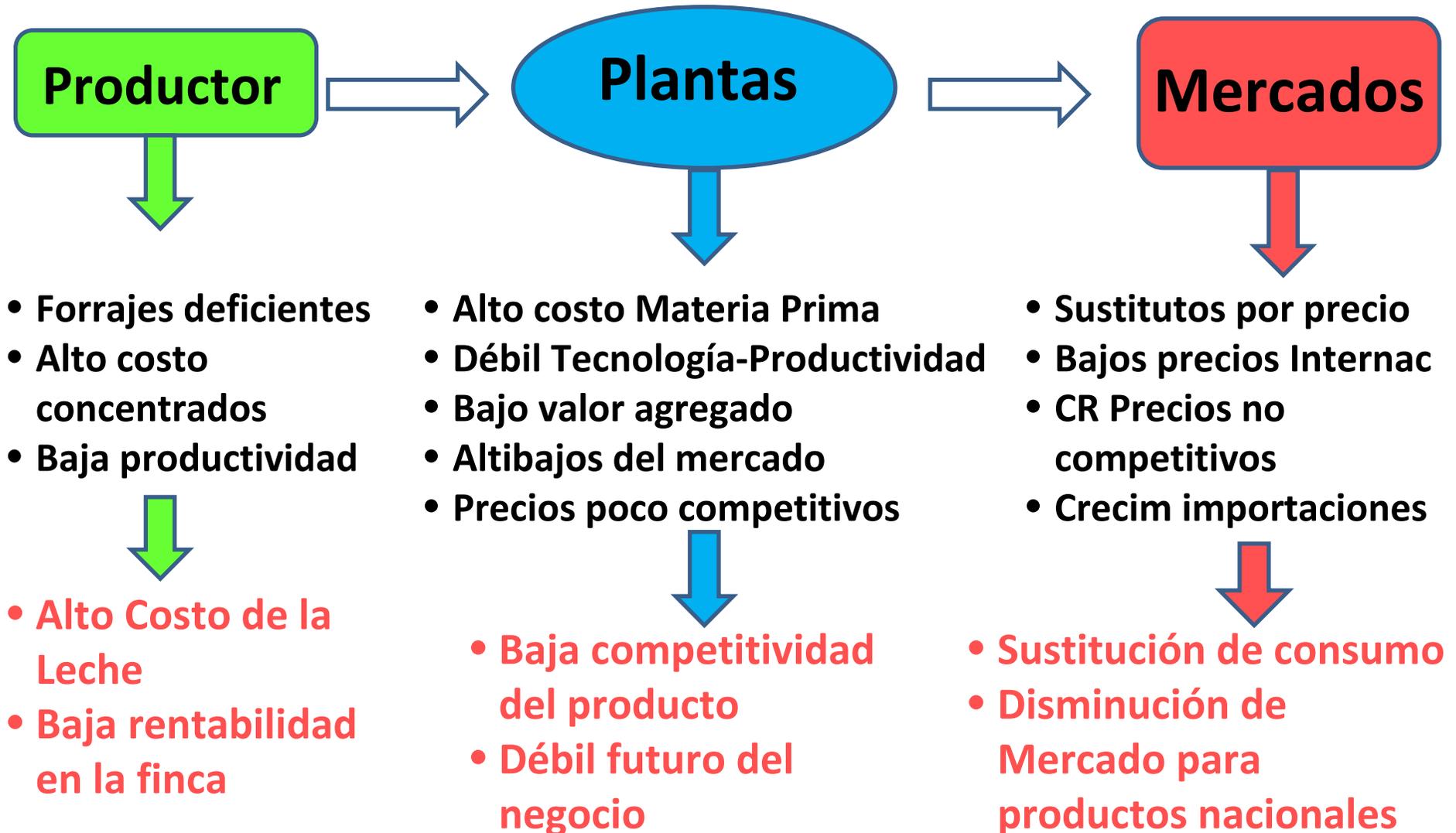
¿Hacia dónde debería ir el sector lácteo costarricense?

- ¿Qué necesitan las plantas de los productores nacionales?
- ¿Hacia dónde van las plantas y qué han planificado para los próximos años?
- ¿Cómo podemos tener mejores costos de los insumos?
- ¿Son competitivos los productos nacionales en los mercados internacionales?



Elementos Críticos de la Cadena en Lácteos

Situación Actual CR:



Congreso Nacional Lechero

¿Qué necesitan las plantas de los productores nacionales?

“Se requiere de una relación estrecha productor-planta, producción eficiente con crecimiento moderado y constante y una fuerte disposición para luchar por un mejoramiento continuo de los indicadores de costo en cada finca”

- Estudio constante de los principales elementos de costo en la finca: Alimentación, productividad del hato y mano de obra; en procura de la mayor eficiencia posible
- Un análisis permanente de los indicadores históricos de productividad y eficiencia en la finca con miras a un mejoramiento continuo.
- Un gran esfuerzo enfocado a la búsqueda de medios para la reducción de costos en la producción: Precios para la leche que aseguren rentabilidad y que la vez permitan a la industria ser muy competitiva a nivel regional-internacional

Congreso Nacional Lechero

¿Qué necesitan las plantas de los productores nacionales?

- Estrecha comunicación y apoyo en ambas direcciones que facilite a productor y planta entender los potenciales, visualizar las oportunidades y resolver las limitaciones y las dificultades de cada elemento de la cadena.
- Conocimiento, disposición, cumplimiento de la normativa ambiental que rige a nivel de finca, para no arriesgar vigencia futura de la producción primaria.

Congreso Nacional Lechero

¿Qué necesitan las plantas de los productores nacionales?

- Productores con capacidad y disposición de capitalización en las plantas. (la cadena de asocio productor-planta-mercado, es la respuesta más sostenible al largo plazo).
- Productores con una gran disposición a capacitarse y firme determinación para que en la finca las cosas se hagan cada día mejor
- Asegurar el relevo futuro de los actuales productores (los productores nos estamos haciendo viejos y muchos hijos no están dispuestos a trabajar la finca). Asegurar que las lecherías se perpetúen como centros de producción de materia prima, generación de empleo y de riqueza para CR.

Congreso Nacional Lechero

¿Hacia dónde van las plantas y qué han planificado para los próximos años?

“Los altibajos recientes de la actividad láctea y la crisis económica mundial dificultan más que nunca visualizar hacia el futuro. Aspiramos a un crecimiento sostenido pero moderado con el mercado nacional y estamos poniendo especial énfasis hacia concretar mercados extranjeros”

- Reto muy complejo: altos inventarios, baja competitividad internacional, alta exposición interna hacia productos internacionales, agresiva y dañina competencia interna.
- Hacia el futuro, cada día nos tocará competir más con productos importados, sucedáneos y sustitutos. (globalización, contingentes, apertura, precios subsidiados, etc).
- Enfrentamos un alto riesgo con productos de Suramérica. Contra esos productos estamos muy lejos de poder competir.

Congreso Nacional Lechero

¿Hacia dónde van las plantas y qué han planificado para los próximos años?

- Enfrentaremos cada día mayores normativas/restricciones/legislación. En nuestro caso el cuidado del ambiente es altamente relevante y eso tiene su costo.
- Estamos acelerando el paso y fortaleciendo la investigación y el desarrollo en procura de innovación constante para reaccionar más ágilmente ante los giros del mercado. Revitalización de los nichos en los que participamos.
- Vamos hacia la especialización, diferenciación y mayor valor agregado.
- Estamos en procura de nuevas tecnologías que nos permitan reducir costos y atacar de manera directa otros segmentos de consumo que representan volúmenes interesantes.

Congreso Nacional Lechero

¿Hacia dónde van las plantas y qué han planificado para los próximos años?

- Estamos en un esfuerzo constante hacia la productividad y eficiencia. Vigilamos permanente de los principales indicadores en costos y competitividad.
- Buscamos fortalecer la integración de la cadena productor-planta-mercado. Para ello acortamos cada vez más la distancia con el consumidor.
- Incorporaremos nuevas tecnologías para procesos más eficientes, desde la finca hasta el mercado, apoyando al productor, en la medida de nuestras posibilidades, con asistencia técnica, y procurando una excelente comunicación productor-planta, planta-productor.

Congreso Nacional Lechero

¿Hacia dónde van las plantas y qué han planificado para los próximos años?

- En medio de la competitividad entre las plantas, debemos unirnos para llegar a nuevos mercados desde una mejor posición – los mercados del futuro serán de especialización y volumen.
- Plantas deben unir esfuerzos para desarrollar campañas genéricas de consumo junto a entidades rectoras (CNPL, CACIA, etc).
- Pretendemos estar siempre ubicados en la realidad del mercado y desde esa perspectiva orientar el desarrollo de nuestros negocios. Tenemos muy claro que somos socios en esta empresa (industrial/productor) y que lo que afecte a uno el otro lo resentirá y lo que beneficie al otro el uno lo percibirá.

Congreso Nacional Lechero

¿Cómo podemos tener mejores costos de los insumos?

“Es prioritario lograr una menor dependencia de los insumos importados y, por la gran relevancia del costo de los concentrados, es de extrema importancia implantar un mejor monitoreo del costo de las materias primas y del precio final de los concentrados en CR”

- Hay exceso de dependencia de insumos importados con precio altamente volátil en los mercados internacionales. Para una buena parte de la producción de leche en el país, más que “suplemento”, el concentrado es “la dieta” del hato.
- Los altos costos-precios de la leche en finca tienen que ver con el alto costo de los principales insumos: el concentrado y fertilizantes. Precios del concentrado aquí muy por encima de otros países y eso resta competitividad.

Congreso Nacional Lechero

¿Cómo podemos tener mejores costos de los insumos?

- Disminuir la agro cadena entre el fabricante de insumos y el productor para reducir costos de intermediación.
- Orientar sistemas de producción por ejemplo hacia el semiestabulado lo cual permite mayor eficiencia en el uso de muchos insumos.
- Desarrollar la producción en fincas acorde a la estacionalidad (sincronización) para que en las épocas favorables se impulse la producción y en periodos difíciles se reduzca.
- Asegurar mayor presión para fortalecer programas técnicos y desarrollar sistemas con menos dependencia de concentrado: cultivo de forrajes alternativos nacionales e importados y asegurar un cambio. La dependencia de la importación de granos y fertilizantes con un mercado mundial volátil es un riesgo cada vez mayor para esta actividad.

Congreso Nacional Lechero

¿Cómo podemos tener mejores costos de los insumos?

- Capacitar al productor para una utilización más eficiente de los diferentes insumos, determinando estándares, que le permitan al productor saber si está siendo o no eficiente a la hora de utilizar los principales insumos generadores de costo en la actividad.
- Fortalecer los estudios de costos de producción de leche, por regiones, y divulgación constante de los mismos hacia los productores para que cada uno pueda evaluarse con estándares comparables de mercado y tener claro en qué aspectos necesita mejorar.
- Monitoreo permanente de la CNPL sobre los precios de materias primas, de los costos internacionales de alimentación del hato y de los precios de los concentrados en el país. El costo del alimento animal , por su alta relevancia en la sostenibilidad futura de la actividad láctea, merece estudio profundo por parte de una institución independiente y competente.

Congreso Nacional Lechero

¿Son competitivos los productos nacionales en los mercados internacionales?

“Aunque no se puede generalizar, en este momento una buena parte de los productos lácteos de CR son muy competitivos en los mercados internacionales en calidad pero no en precio”

- Aunque se está dando una recuperación en los precios internacionales de la leche, los precios más relevantes siguen muy por debajo de los nuestros, situación que prácticamente nos imposibilita ingresar a nuevos mercados y dificulta la competencia local.
- Por las distorsiones en la fijación del precio de la leche al productor nacional, hoy día se compromete mucho nuestra competitividad en los mercados externos de lácteos. (leche representa 70 a 80% del costo de fabricación de la mayoría de los lácteos).

Congreso Nacional Lechero

¿Son competitivos los productos nacionales en los mercados internacionales?

- En países altamente eficientes y con costos de alimentación más bajos, o en mercados internacionales con algún grado de subsidio, ninguna planta láctea de CR está en condición de ser competitiva .
- En nuestro mercado local de quesos, la competencia internacional con precios muy bajos ya es una realidad y no será fácil aprender a enfrentarla
- Los TLC que se han negociado expondrán la producción nacional cada vez más ante mercados lácteos internacionales que sí tienen alto apoyo estatal.
- La competitividad del sector lácteo esta también comprometida por las débiles políticas estatales de apoyo técnico, de infraestructura y de apoyo financiero.

Congreso Nacional Lechero

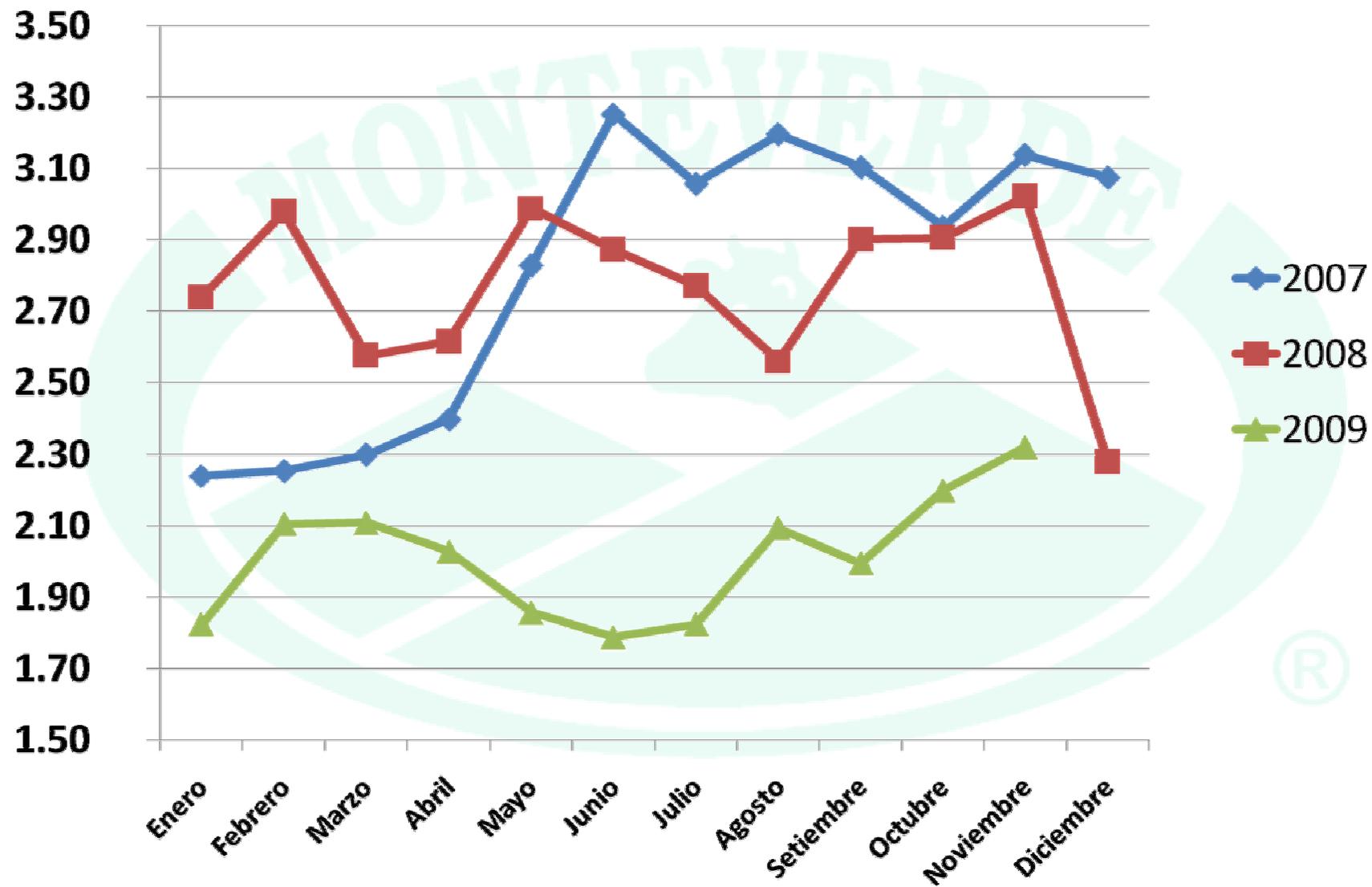
¿Son competitivos los productos nacionales en los mercados internacionales?

- Existe un alto riesgo de que a muy corto plazo se desequilibre nuestra balanza en dólares de importación/exportación de lácteos (\$22 / \$34 mill. en lo que va del año 2009)
- Los precios internacionales han tendido recientemente al alza, sin embargo, estamos todavía lejos de equipararnos con muchos productos similares de otros países.
- Los quesos, a la par de la leche en polvo, se han convertido en un “commodity” y eso hace que los quesos maduros tengan en tiempos recientes precios internacionales muy bajos.

Congreso Nacional Lechero

Precio del Queso Cheddar en USA

Euros por kilo



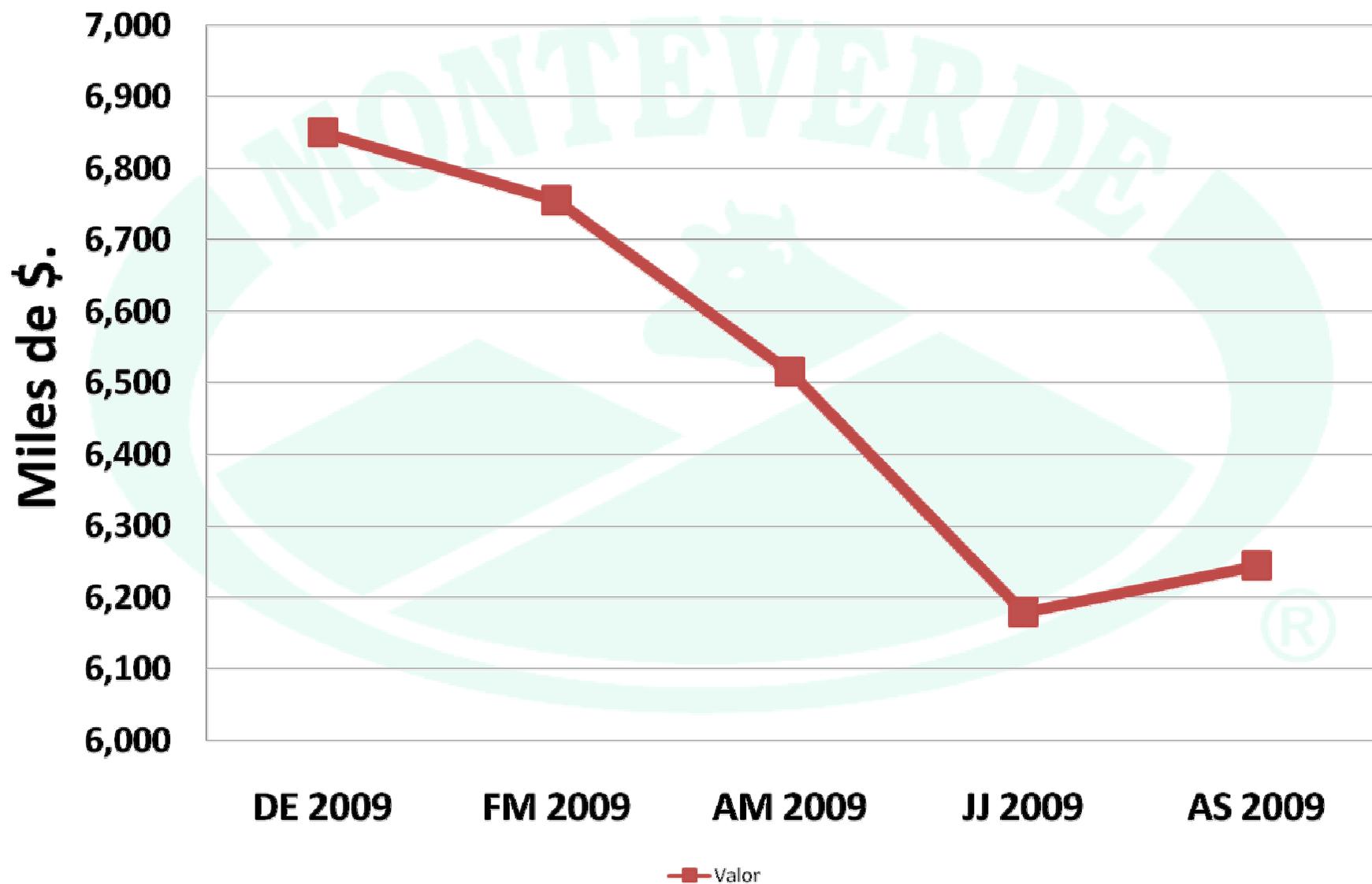
Congreso Nacional Lechero

Comparativo de Precios de Queso Nacional Contra Producto Importado de Panamá (¿?)

	Importado	Nacional	Diferencia
	Valor x gramo		
Mozzarella	¢8,54	¢9,80	12,86%
Cheddar	¢8,54	¢11,76	27,36%



Mercado de Quesos en Supermercados CR: Evolución de Ventas en Dólares



FORTALECIMIENTO DEL FUTURO DE LA PRODUCCION PRIMARIA

PRESENTE

FUTURO

- Insumos
- Tecnología
- Normas
- Políticas
- Experiencia
- Factores Sociales
- Factores políticos
- Desarrollo sostenible
- Capital
- Entorno

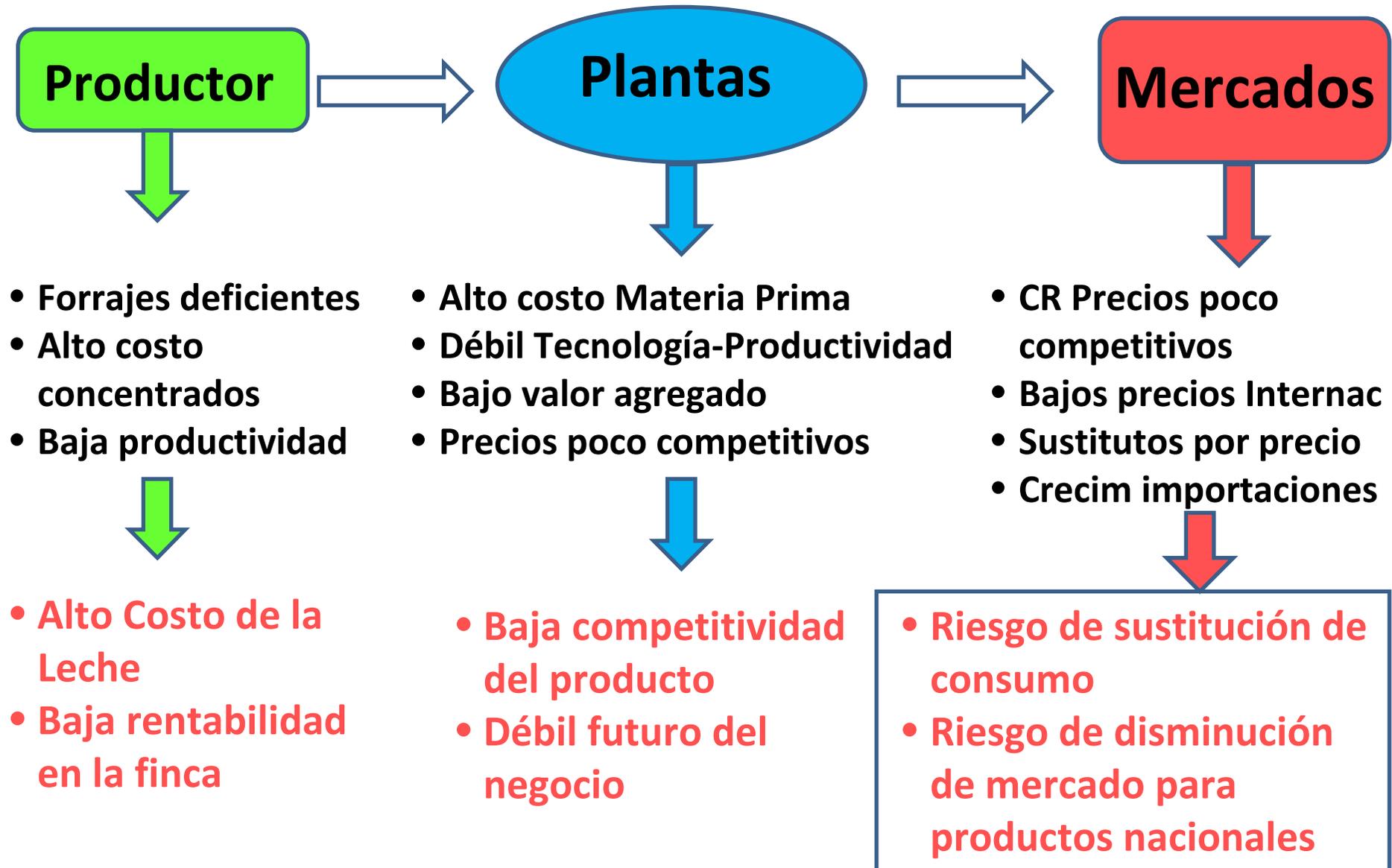
CUELLOS DE BOTELLA

Competitividad - Romper paradigmas
Finanzas - Registros - Reducción costos
Implementaciones - Adaptación al cambio
Nuevas alternativas de alimentación

- Integración
- Gestión empresarial
- Capacidad maniobra
- Diversificación
- Reducción costos
- Sostenibilidad
- Eficiencia
- Productividad
- Mercados consolidados

Elementos Críticos de la Cadena en Lácteos

Situación Actual CR:



Congreso Nacional Lechero

Conclusiones sobre el sector lácteo:

- **Nuestra debilidad y amenaza:**

En materia de costos y precios tenemos gran debilidad lo cual nos hace sumamente vulnerables en el mercado nacional y en los mercados internacionales.

- **Nuestra fortaleza y oportunidad:**

Tenemos excelentes recursos en la producción primaria y en la industria, además de una gran capacidad para crecer en producción y en variedad de productos en los años siguientes.



¡Muchas Gracias!

