

# Situación y Perspectivas para el Sector Lácteo Costarricense

Dr. Carlos Pomareda

XXII Congreso Nacional  
Cámara Nacional de Productores de Leche  
San José, 18 y 19 de Octubre 2016

# Contenido

- Lecciones del pasado reciente
- Realidad Nacional
- Prospectiva:
  - Escenario Regional
  - Contexto Global
  - Posibles Eventos...algunos inevitables
  - Perspectivas en el mercado
- Hacia donde queremos ir?
- Las tareas inmediatas

# Lecciones del pasado reciente

- Un mercado interno que creció: +CPC, +N
- Un sector productor en transformación: +DP
- Innovaciones de poca profundidad: Genética, alimentación
- Industria en evolución: +Medianas y +Artesanales
- Exportaciones : Dinámicas, pero de bajo VA
- Importaciones: Mas dinámicas, con mas VA
- Entorno Nacional: Cuesta arriba

*El pasado reciente nos dice hacia donde estamos yendo, pero no hacia donde queremos ir*

# Entorno Nacional: Cuesta arriba

- Costos de transacción crecientemente elevados
- Precios de importación:
  - Granos vs concentrados
  - Combustibles
  - Fertilizantes
- Exigencias ambientales
- Congestión vehicular
- Importaciones alimentos: Rio revuelto es ganancia de pescadores
- Ley de Competencia y Administración de Tratados: Ausentes
- Lo preocupante: No se ven soluciones

*Implicaciones: Es cada vez mas difícil manejar un negocio en forma satisfactoria en el agro... y especialmente si hay una actitud aislacionista*

# PROSPECTIVA



# Escenario Regional (CA)

- Un mercado regional de bajo poder adquisitivo
- Un mercado en el que los sustitutos lácteos tienen mucho potencial
- Costos de producción menores que en CR
- Exigencias de inocuidad, ambientales y tributación: *laxas*
- Inversión externa en algunos países les da potencial
- Empresas con interés en el mercado Costarricense
- FECALAC ante serios desafíos de fidelidad entre partes

*Es mas viable que empresas de otros países vendan en CR que a la inversa?*

# Contexto Global

- Poder económico se concentra? Citar ejemplos
- Comercio global se desacelera... tendencia al comercio de servicios
- Tecnología está disponible para todos
- Medios de acceso a información al alcance de todos
- Información disponible sobre muchos aspectos
- Inestabilidad climática global será generalizada

*Pregunta: Vamos a aprovechar la globalización o dejar que nos arrastre?*

# Eventos...algunos inevitables

- Mayor liberalización comercial: CAFTA, Chile, etc.
- Portillos en los acuerdos comerciales: Sucedáneos
- Nuevos actores: Uruguay?
- Importadores: A la caza de oportunidades
- Empresas extranjeras: Comprarán empresas nacionales?
- Inestabilidad climática localizada: Inevitable
- Exigencias ambientales: Emisiones y efluentes

*Todo esto plantea desafíos para el manejo de cada negocio*

# El mercado: Perspectivas de consumo

- Población creciente...mas urbana, con mas acceso a información, mas exigente
- Creciente publicidad que incide en preferencias
- Polarizacion en niveles de ingresos y preferencias
- Los dueños del mercado: Los supermercados
- Aclaración!!! Compiten las industrias con muchos productos para que los supermercados les compren...y compiten los supermercados entre si

*Conclusión: Un mercado en expansión pero mas complejo y mas lejos de los productores*

# El entorno nacional: Qué podemos esperar y que debemos hacer?

- Cambio climático impone exigencias para adaptarse...pero yaiii
- Libre comercio... una realidad con o sin tratados... mas productos diferentes...mejor negocio para los importadores
- El modelo de desarrollo del pais: Tiene que valorar la agricultura y la ganadería, hay que superar los costos de transacción, hay que mejorar la eficiencia estatal
- Se ve la innovación como derrotero.. lo cual es bueno ...pero hay que asociar la innovación a los sectores productivos
- Hay que superar las ideas románticas sobre como alcanzar la seguridad alimentaria

*Tenemos responsabilidad por contribuir a que  
mejore el entorno nacional*

# Perspectiva en la estructura de la industria láctea Costarricense

- Una empresa líder que capta el 70 %; 8 empresas de escala mediana; 120 procesadores pequeños (registrados en SENASA); unos 1000 micro-procesadores... se mantendrá esta estructura (ver gráfico)
- Cada segmento tiene un nicho de mercado de diferente escala
- Innovación es el desafío de la industria ...pero el riesgo es grande por convertirse en una industria importadora de insumos lácteos y sucedáneos
- Inversión externa e interés local por captar mercado llevan a que la estructura de la industria esté evolucionando

# Posible evolución del sector lácteo de Costa Rica

**2016**

Dos Pinos

8 Empresas

120  
Artesanales

**2025**

Dos Pinos

12 Empresas

100  
Artesanales

# Hacia donde queremos ir?

- Varios niveles
  - Como empresas/fincas
  - Como *clusters* locales
  - Como industrias
  - Como sector lácteo
- En todos los casos:
  - Con visión de futuro
  - Innovadores en tecnología y gestión
  - Mas colaborativos
  - Compartiendo responsabilidades

*En pocas palabras:*

*Como hasta ahora? O no como hasta ahora?*

# Que diferencia a Costa Rica y porqué se plantea la necesidad de un modelo diferente?

- País pequeño...no puede producir leche, ni lácteos con el mismo modelo que países grandes y los de bajo costo
- Economía abierta... es un mercado apetecido
- Ya tiene un techo en el consumo per cápita
- Gran importador de granos y otros insumos para el agro
- Tradición lechera
- Diversidad agroecológica

# Las bases a considerar en el modelo

- Sostenibilidad, no solo el corto plazo
- Reducción de costos y aumento de margen por litro producido
- Protección contra la vulnerabilidad climática
- Mas calidad de leche
- Industrias con mas calidad, valor agregado y diferenciación de productos
- Conformación de *clusters* locales-mejor oferta de servicios
- Mercados que paguen por producto diferenciado

# La tarea inmediata

- El entorno esta cambiando rapidamente...no podemos quedarnos atras
- Cada productor e industria debe definir su plan de futuro...Si no sabes para donde vas ...toma cualquier camino!!!
- Tomemos conciencia de que hay oportunidades ...pero hay que tomarlas...ellas no vienen a buscarnos
- Unidos (a nivel local, en la cadena y como sector) nos irá mejor que actuando aisladamente

A photograph of a herd of black and white cows in a lush green field. The cows are scattered across the frame, some standing and some lying down. The background is a dense line of green trees. The text "Muchas Gracias!!!" is overlaid in the center in a large, white, sans-serif font.

**Muchas Gracias!!!**

[cpomareda6@gmail.com](mailto:cpomareda6@gmail.com)