

“Perspectiva de la **Ganadería** de Leche, y necesidad de generar cambios en la **gestión** de empresas ganaderas”

Gerardo Escudero IICA,  
Panamá, Agosto, 2018





**“Sí a la Leche” ....**



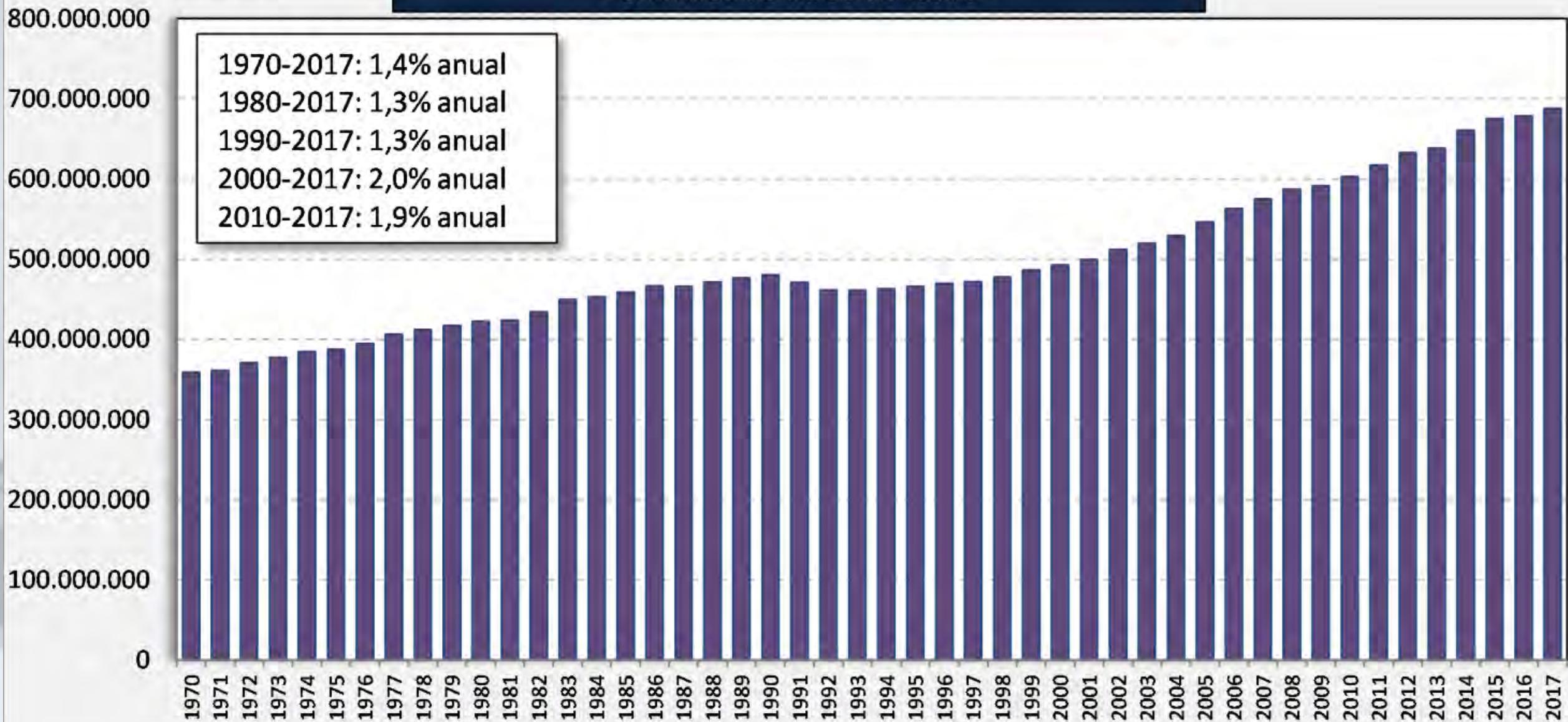
**La Sofisticación de la ingesta!**



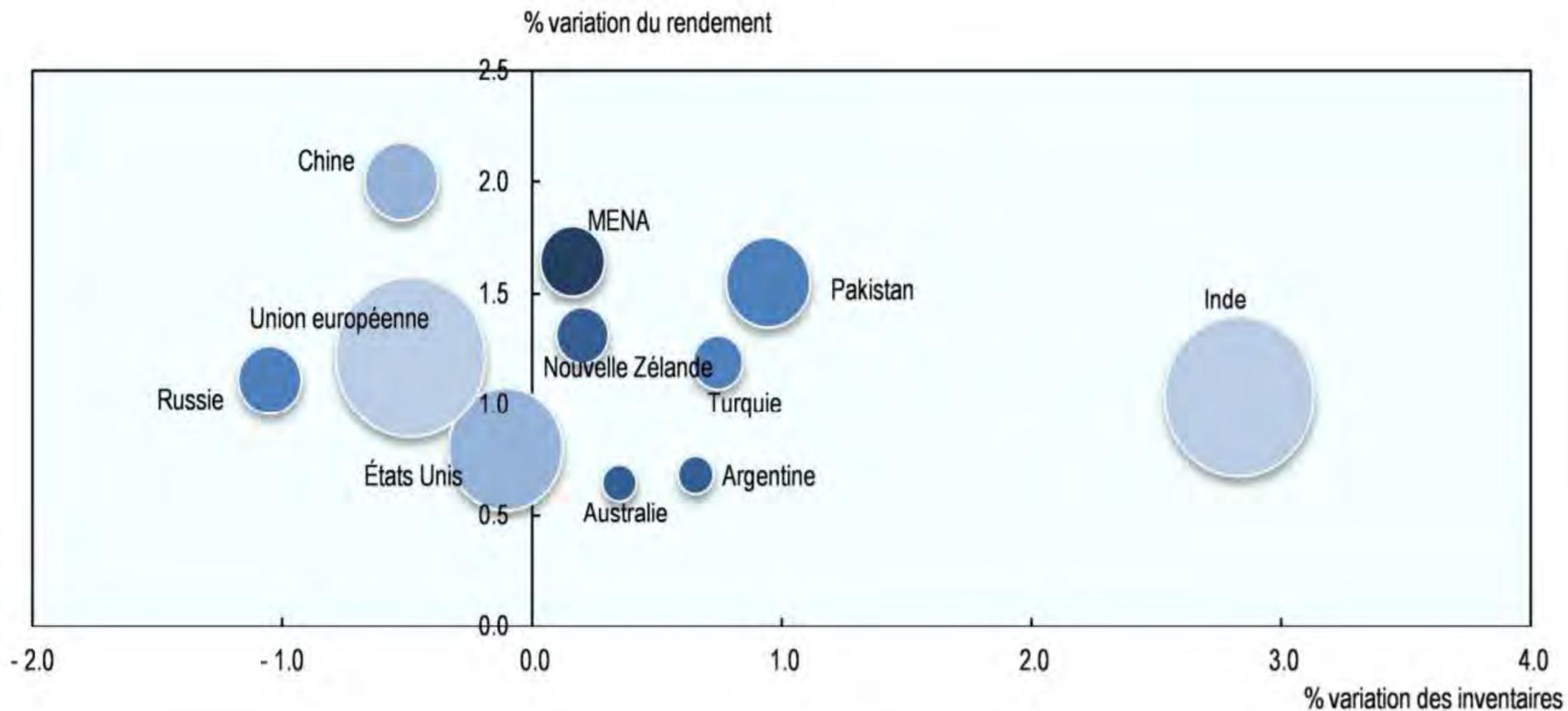
# Producción Mundial de leche de vaca

- en miles de litros de leche -

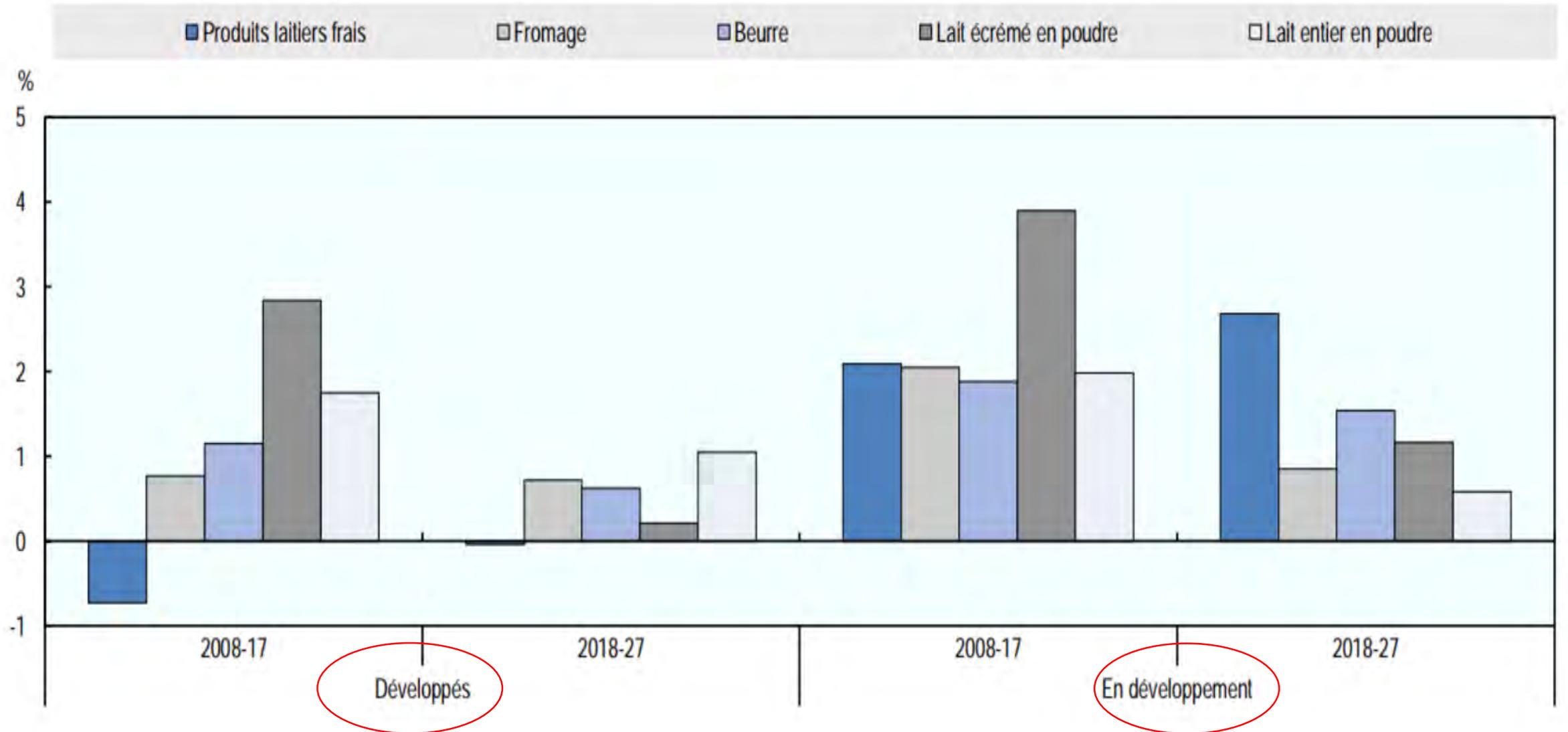
miles de litros de leche



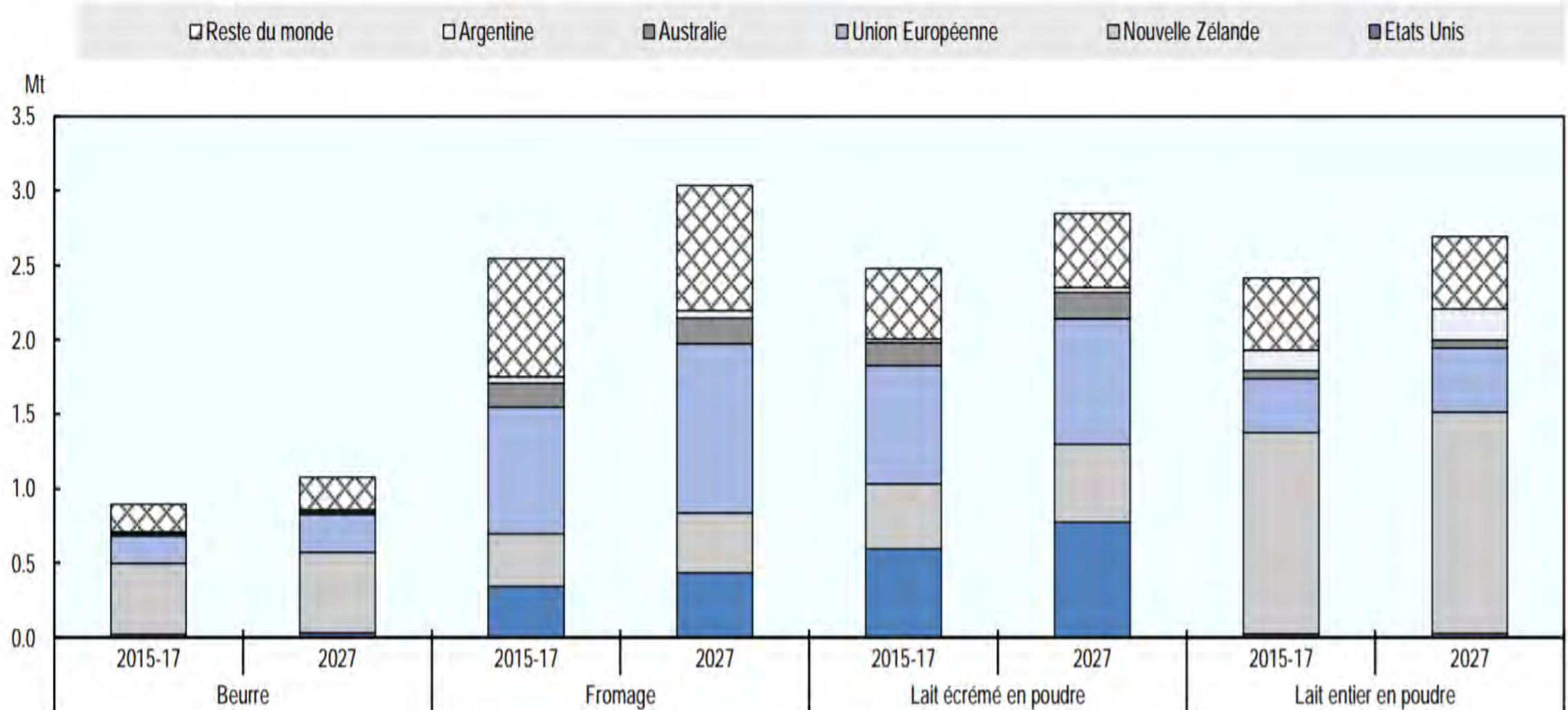
**Graphique 7.3. Évolution annuelle des effectifs du cheptel laitier et des rendements entre 2017 et 2027**



# Graphique 7.4. Croissance annuelle de la consommation de produits laitiers par habitant



### Graphique 7.5. Exportations de produits laitiers par région



## Estructuración del Mercado Mundial de Productos Lácteos

**Producción Mundial = 678,6 millones de toneladas**  
**Exportaciones = 70,8 millones de toneladas**  
**Mercado Mundial = 10,4%**

### Principales Países Proveedores

• Nueva Zelanda	29%
• Unión Europea	27%
• Estados Unidos	14%
• Australia	6%
• Bielorusia	6%
• Argentina	2%

**Top 2: 56 %**  
**Top 5: 82 %**

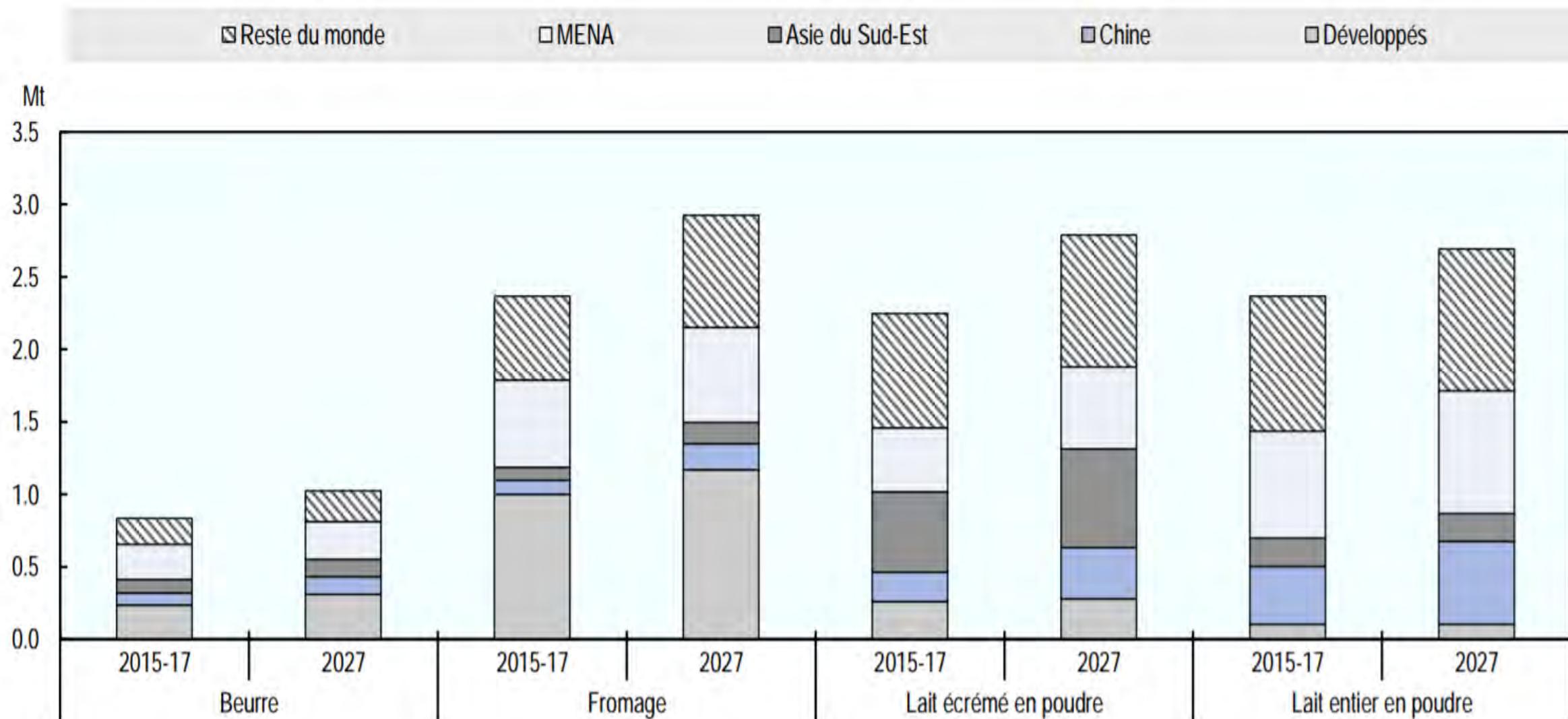
No incluye las  
operaciones  
intra Unión  
Europea

### Principales Países Compradores

• China	10%
• Rusia	5%
• Arabia Saudita	5%
• México	5%
• Argelia	5%
• Japón	3%

**Top 2: 15 %**  
**Top 5: 30 %**

### Graphique 7.6. Importations de produits laitiers par région



# Consumo Mundial de Lácteos

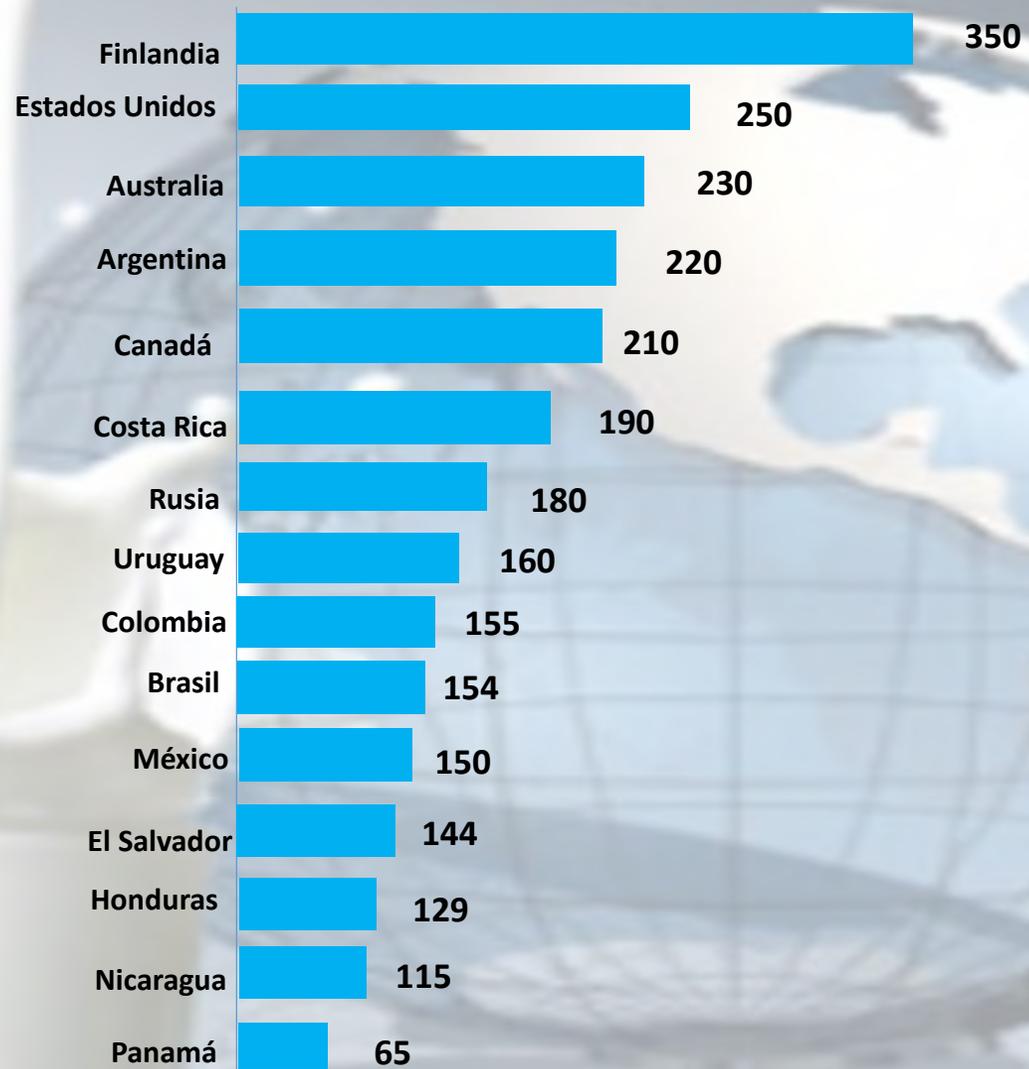
- litros per cápita y población -



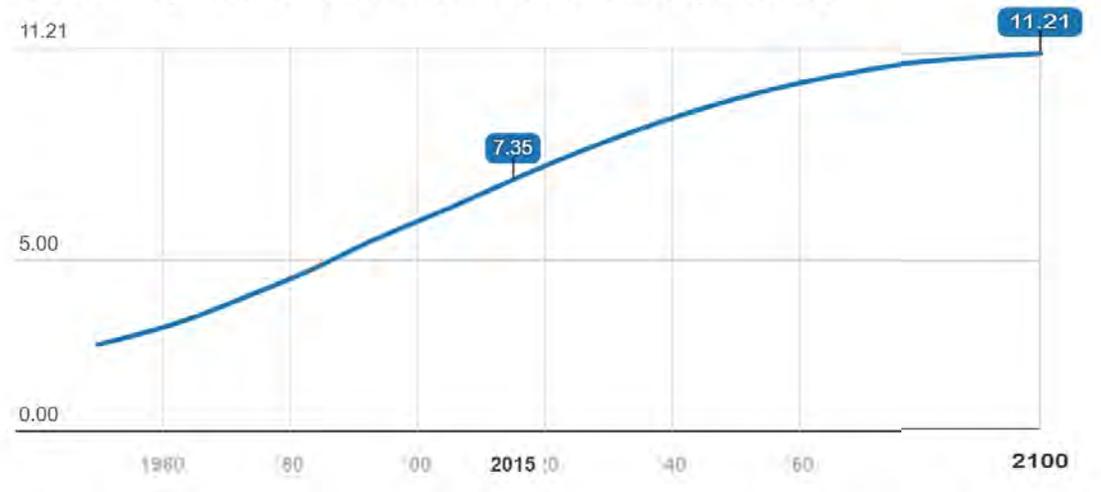
Consumo per cápita en litros equivalentes

Población mundial (en mill. de habitantes)

## CONSUMO PER CAPITA DE LECHE

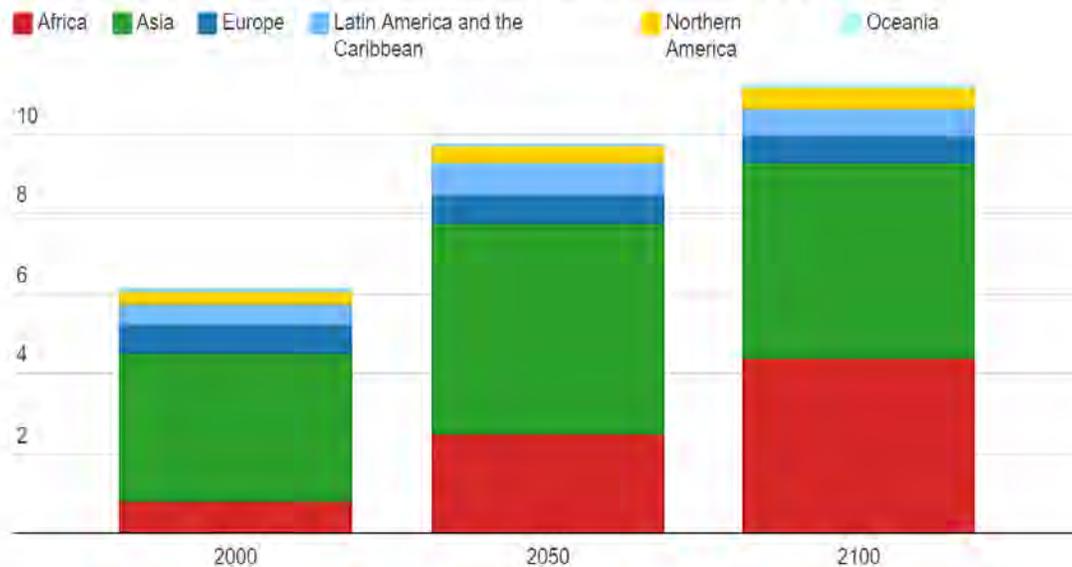


World Population and Projection to 2100 (Billions)

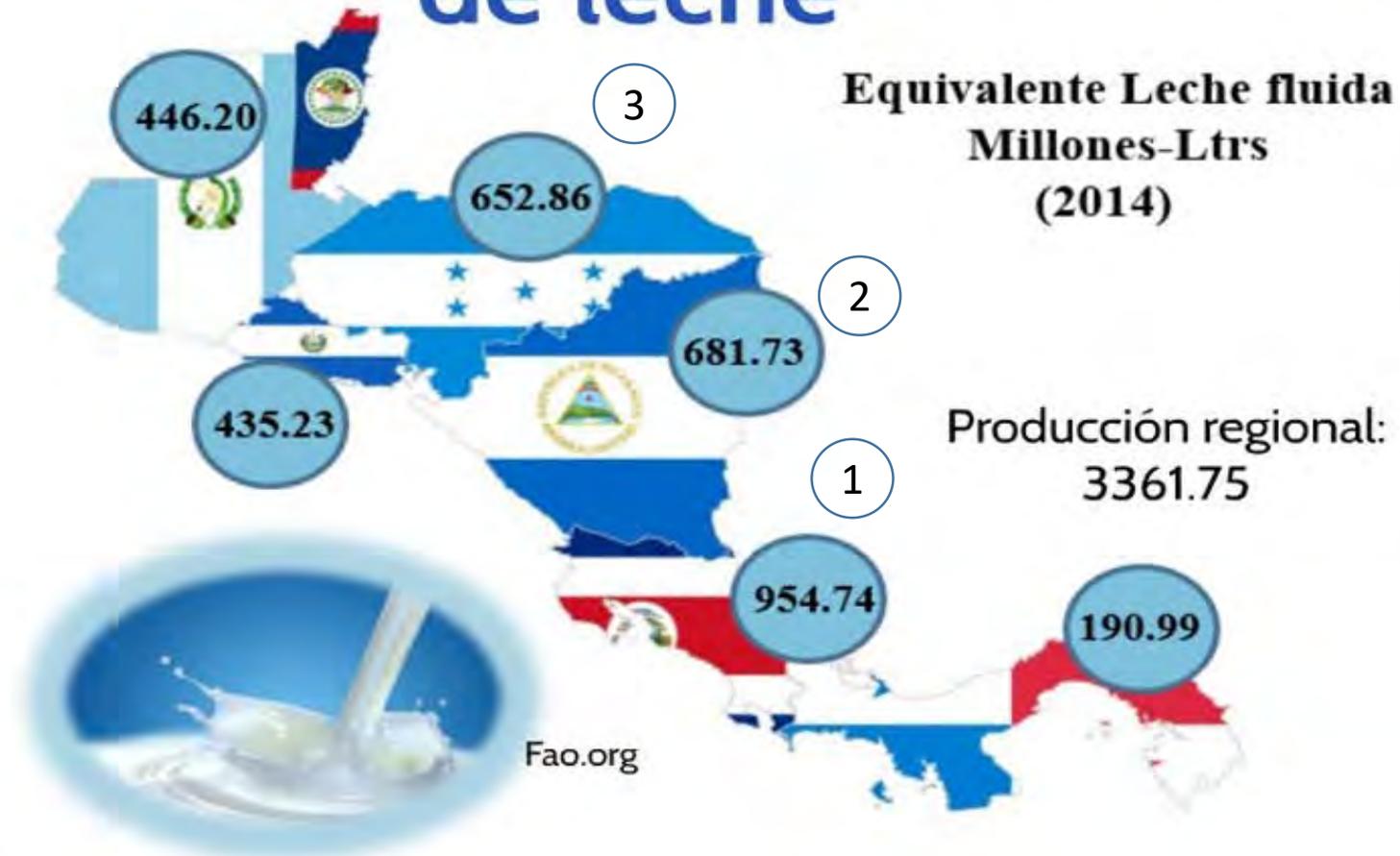


**Clase media a nivel global pasará de 1,900 millones en el año 2009 a 3,300 millones en el 2020 y a 4,900 millones en el 2030.**

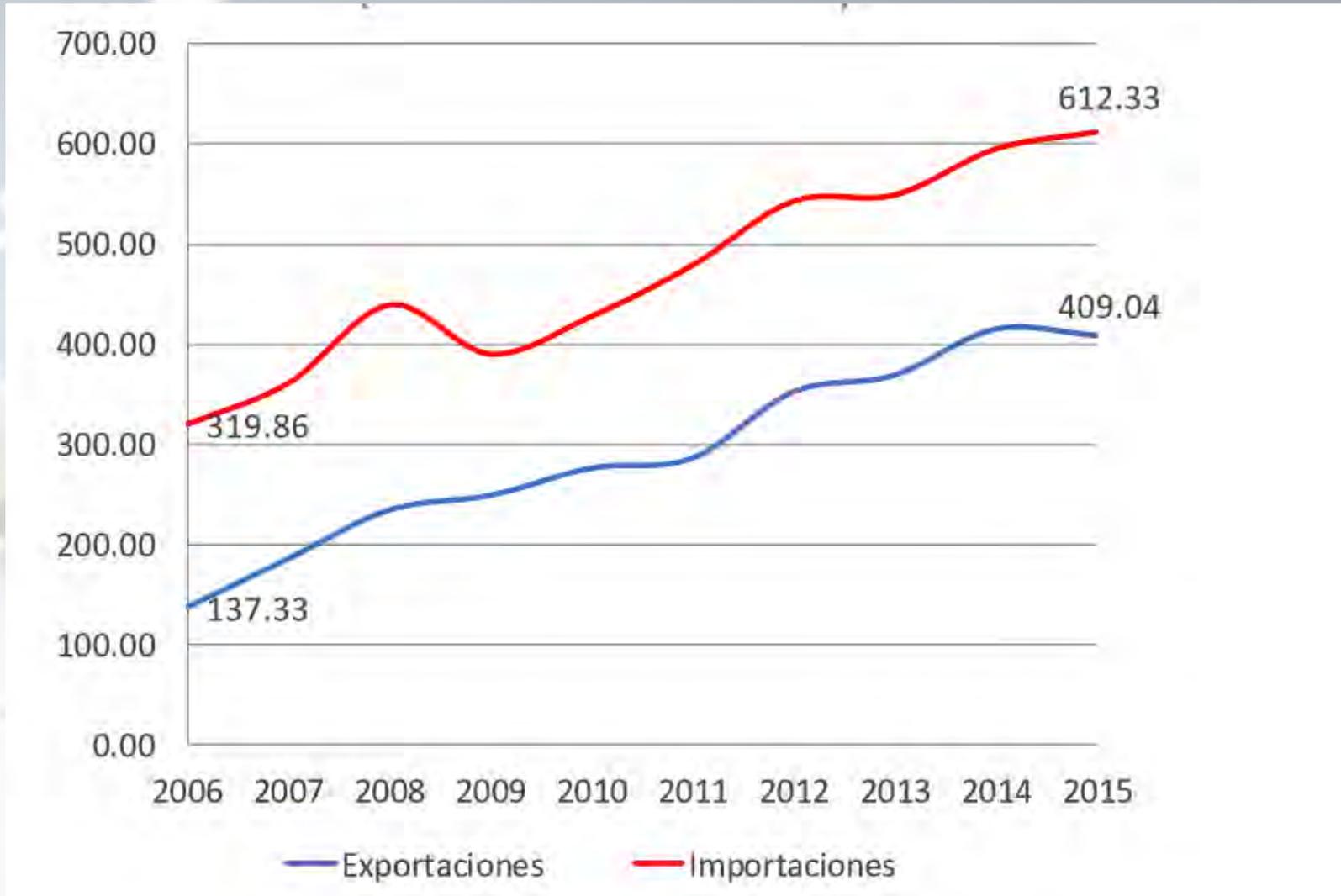
UN Regional Population Projections (Billions, 2000 - 2100)



# Producción Regional Centroamérica de leche

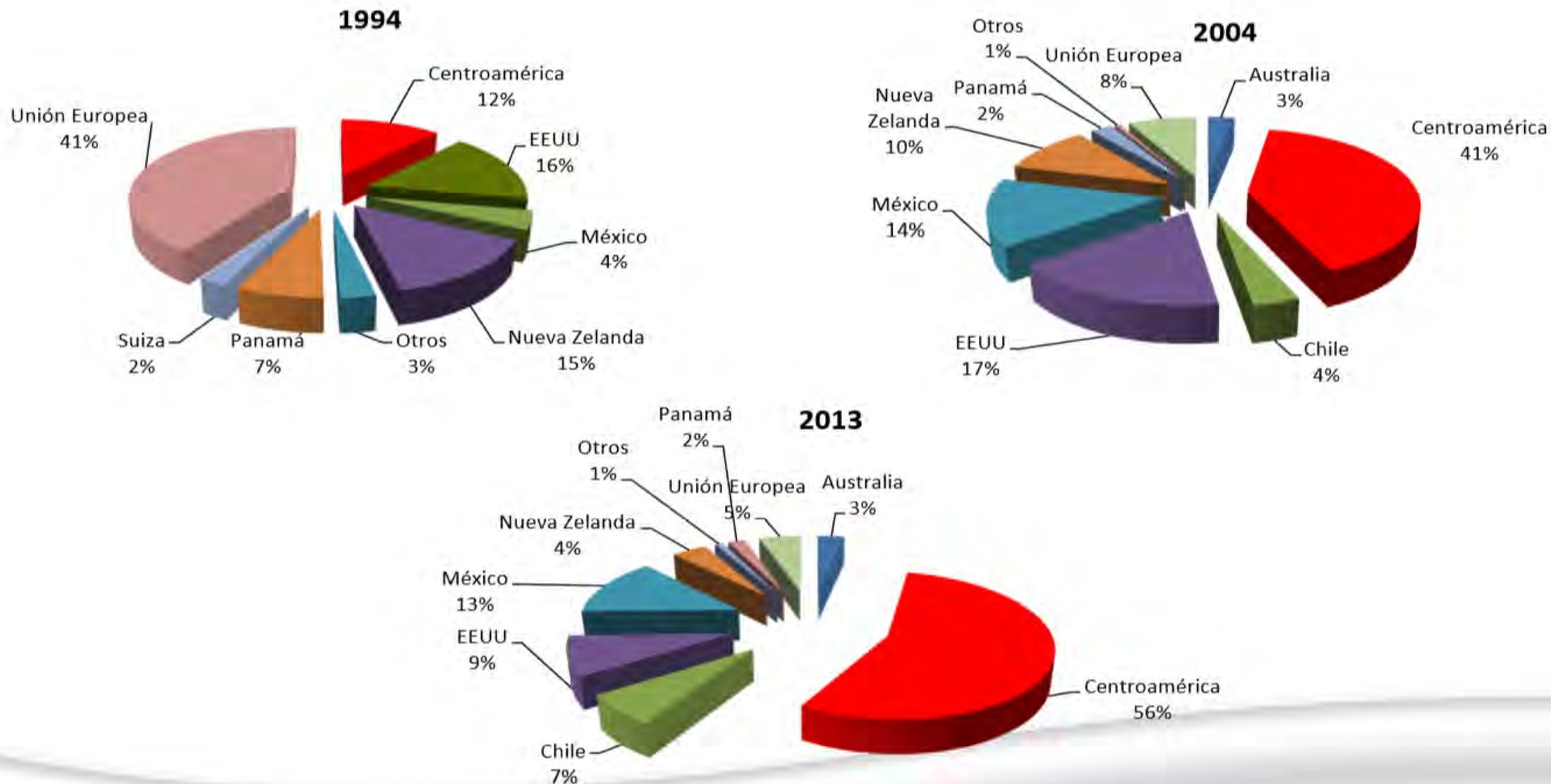


## Comercio de Lácteos y Derivados en Centroamérica (Millones de dólares USA)

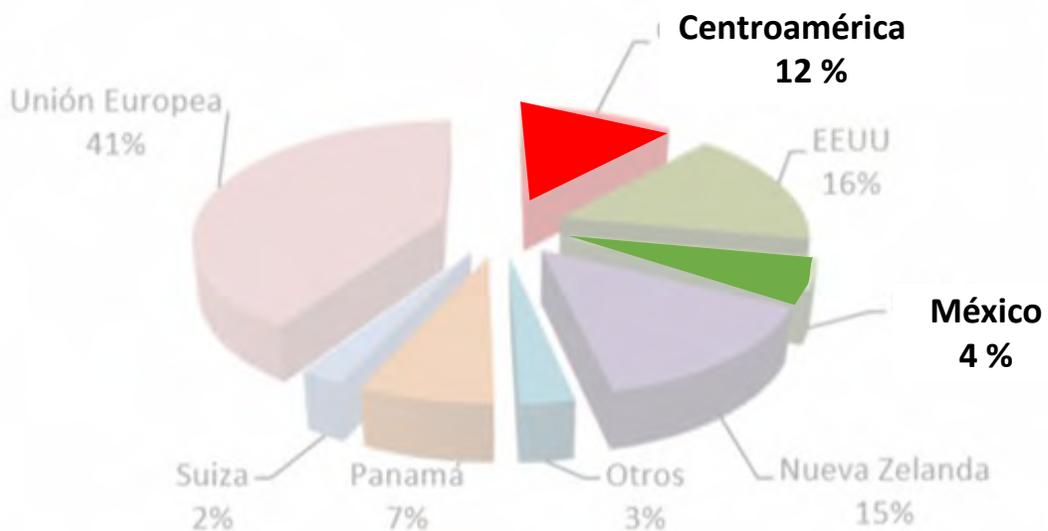


Fuente: Centro de Estudios para la Integración Económica, SIECA

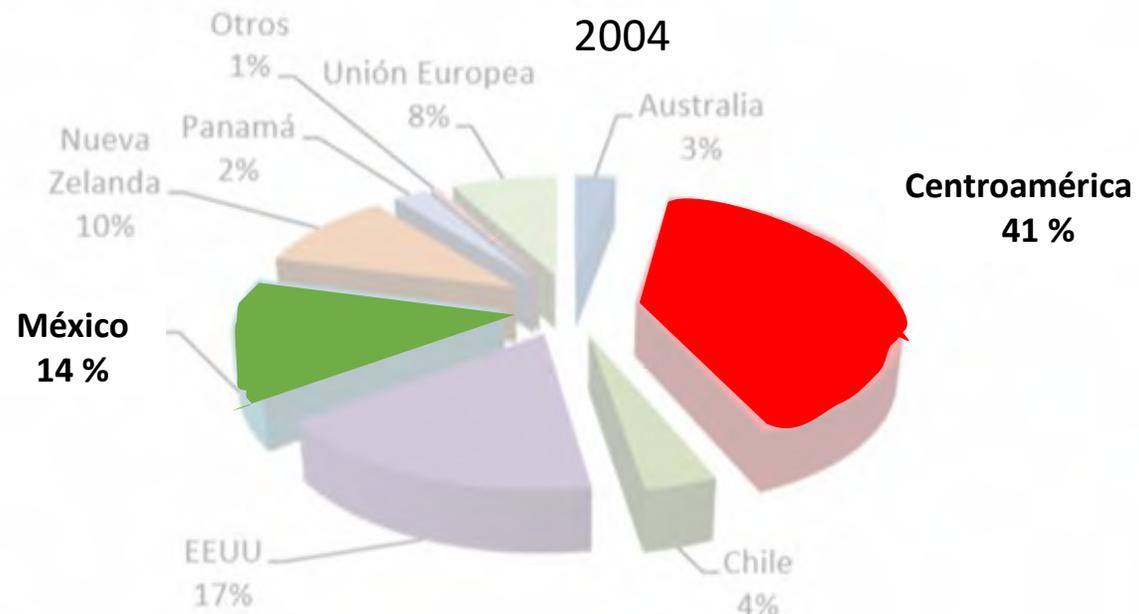
# Centroamérica: Origen de las Importaciones de Productos Lácteos Porcentaje según volumen



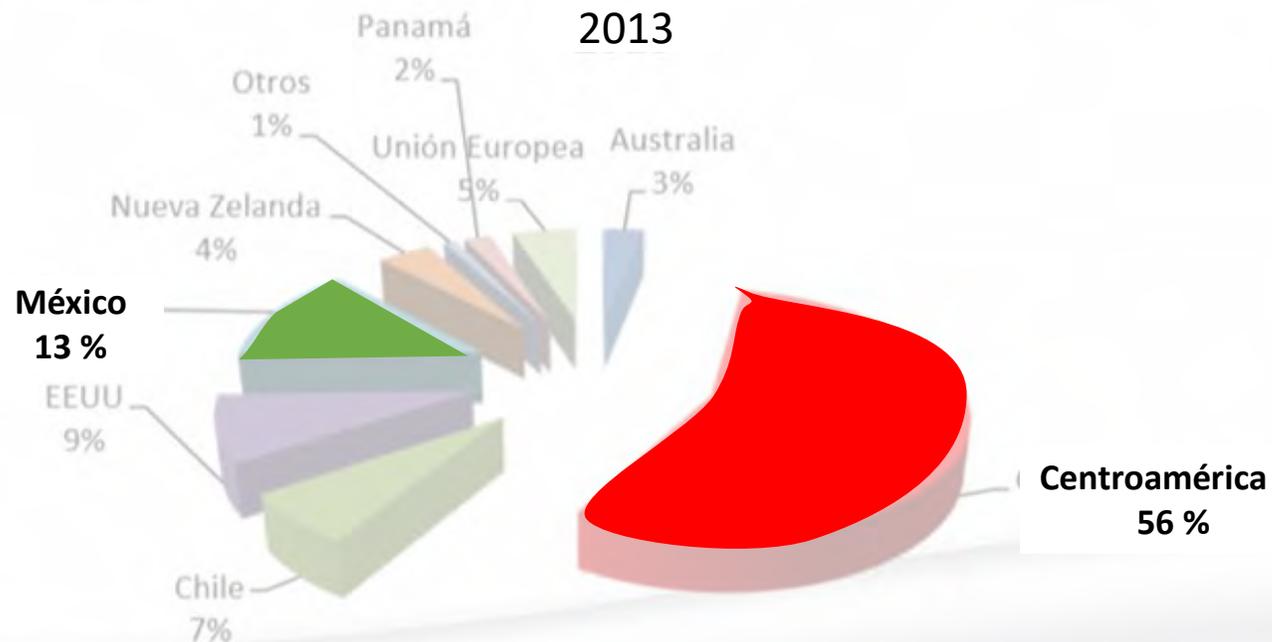
1994



2004

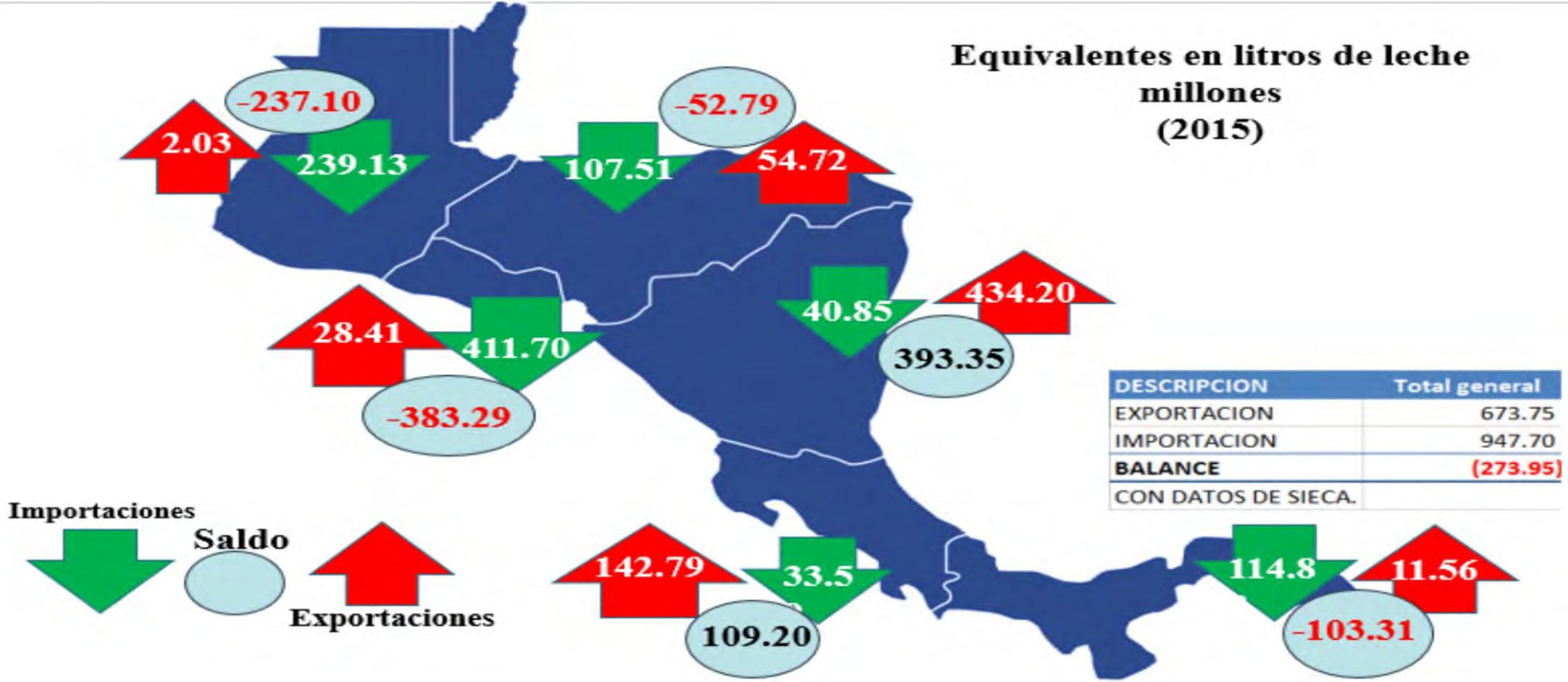


2013



# BALANZA COMERCIAL

Equivalentes en litros de leche  
millones  
(2015)



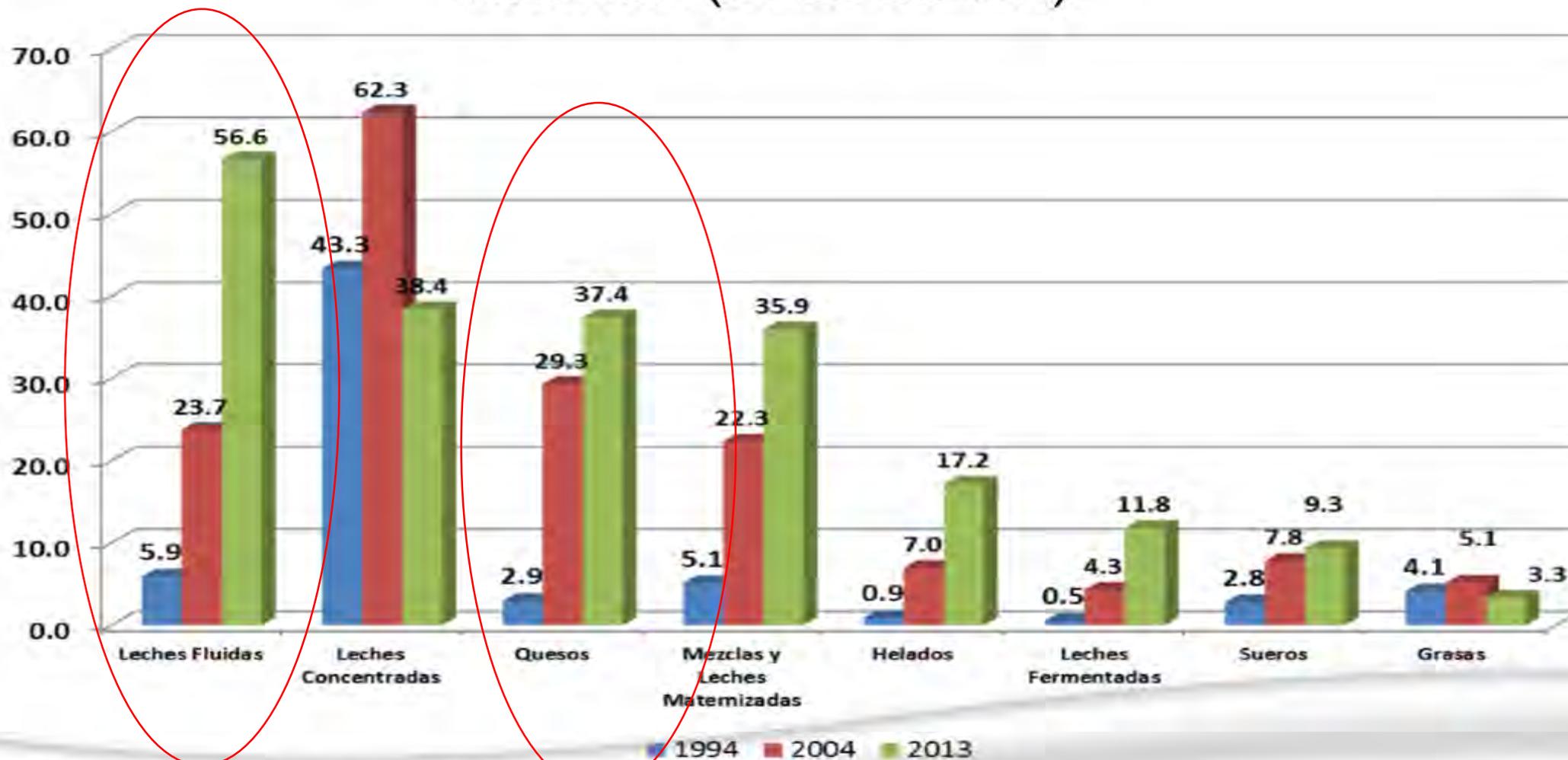
Importaciones

Saldo

Exportaciones

# Centroamérica: Principales Productos Lácteos Importados

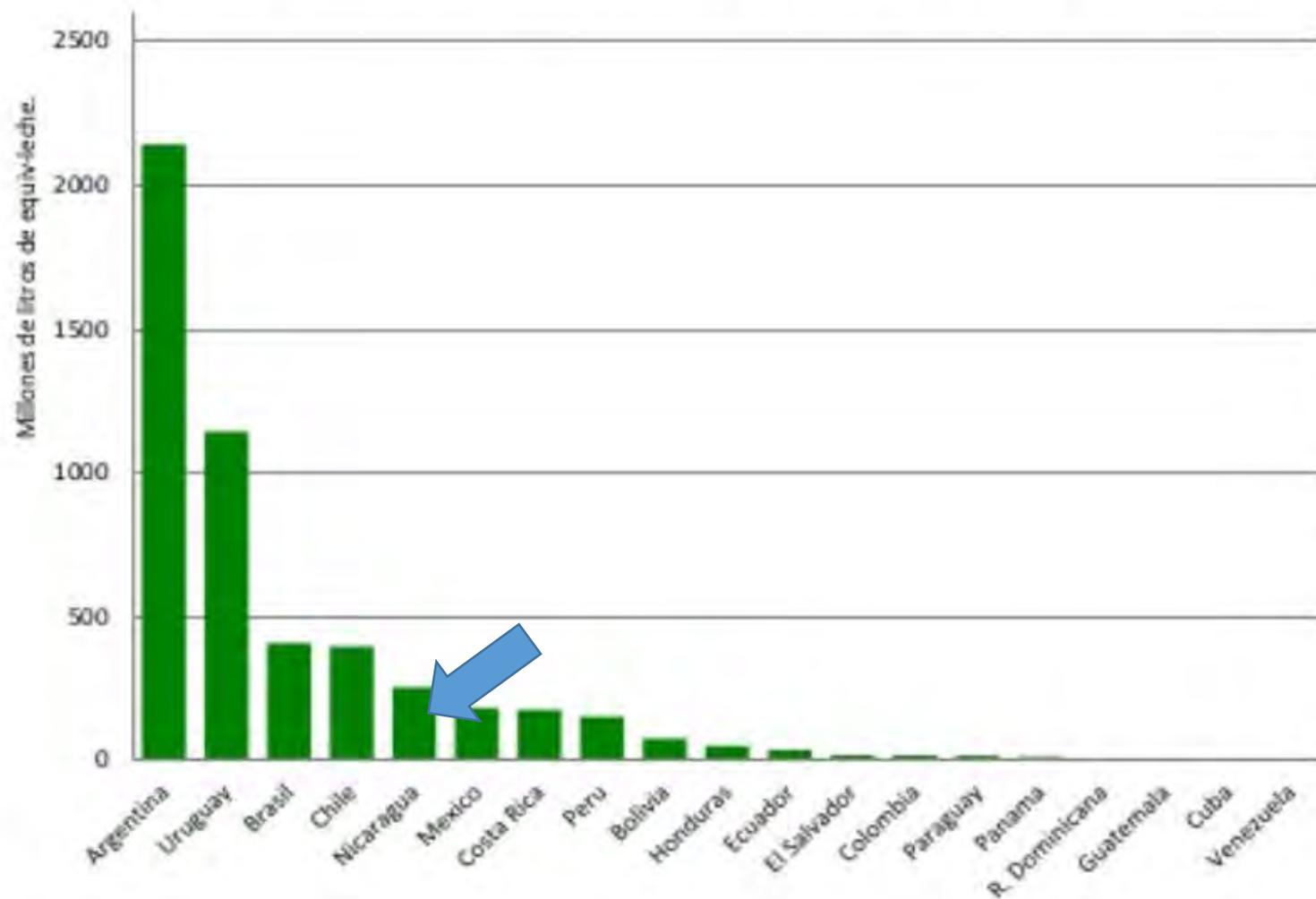
Volumen (miles de TM)



Fuente: CNPL con datos de SIECA 2014

# Principales exportadores.

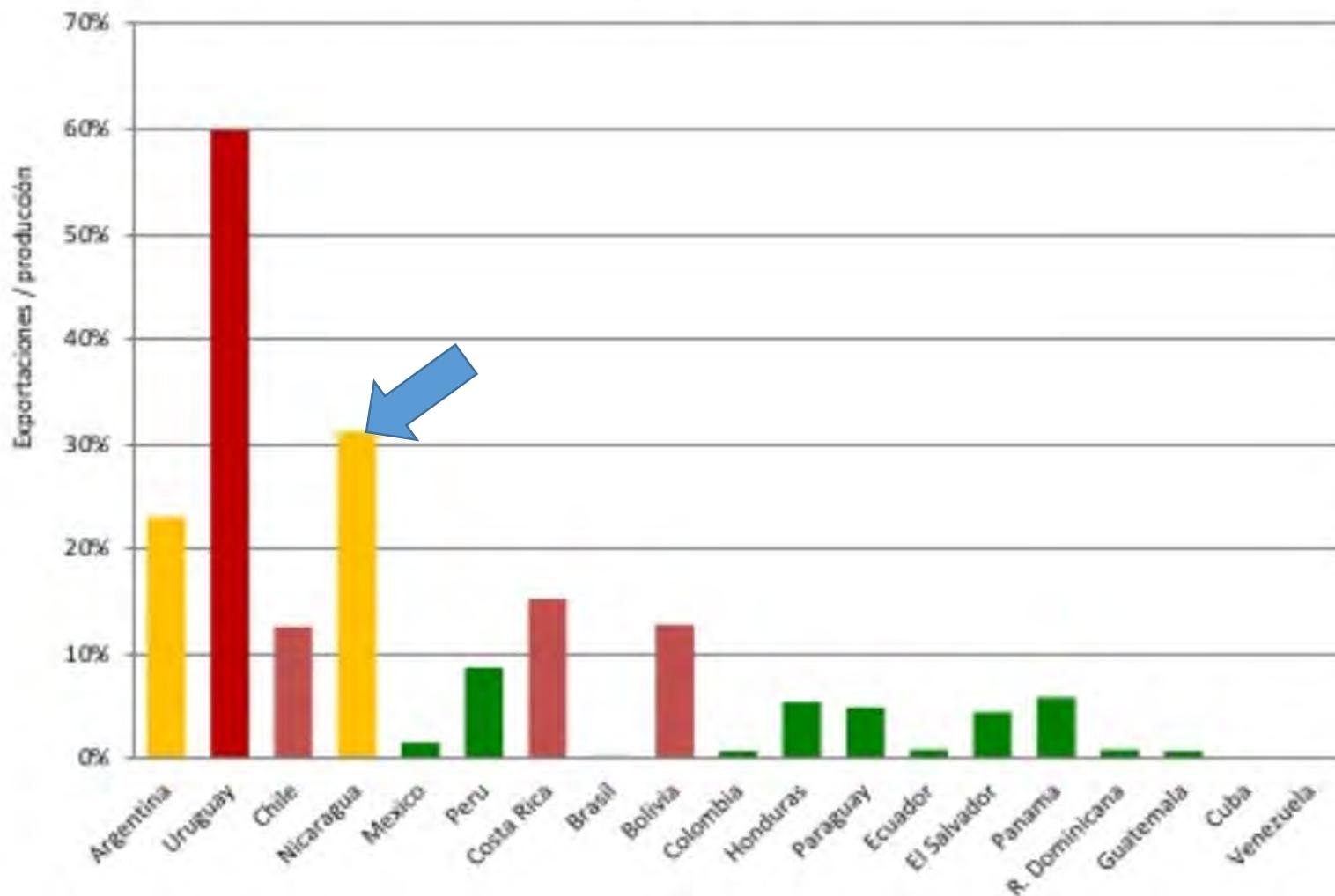
Exportaciones de productos lácteos (2014, millones de litros eq-leche).



- Argentina y Uruguay representan el 65 % de la región.
- Brasil y Chile participan con el 16 %.
- Nicaragua, México, Costa Rica y Perú siguen con el 14 % de las exportaciones.

# Producción y exportación.

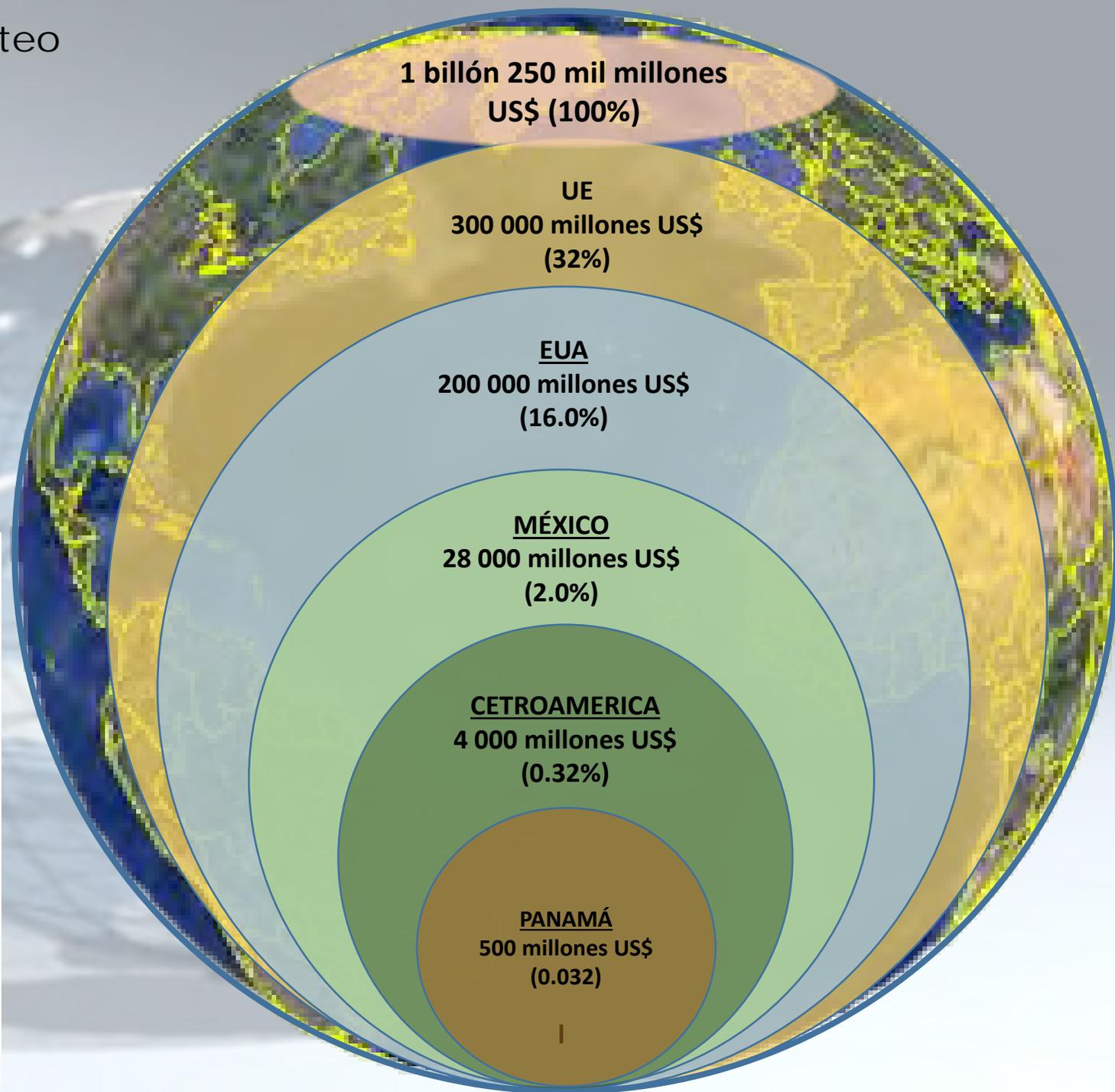
Participación de las exportaciones en el total producido (2014, %).



- > 50 % Uruguay.
- 20 – 50 % Nicaragua y Argentina.
- 10 – 20 % Costa Rica, Chile y Bolivia.
- 5 – 10 % Perú, Panamá, Honduras y Paraguay.

# Volumen de Negocio Lácteo

	2011	2012 estim	2013 pronóst
millones de toneladas			
<b>BALANZA MUNDIAL</b>			
Producción total de leche	742.2	765.6	780.3
Comercio total	49.7	53.4	53.0
<b>INDICADORES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA</b>			
<b>Consumo humano per cápita:</b>			
<i>Mundo (kg/año)</i>	105.2	107.3	108.2
<i>Desarrollados (kg/año)</i>	234.6	237.0	236.2
<i>En desarrollo (kg/año)</i>	71.7	74.0	75.6
<i>Comercio cuota de producción</i>	6.7	7.0	6.8



## Estructura Comparativa de la Producción Primaria

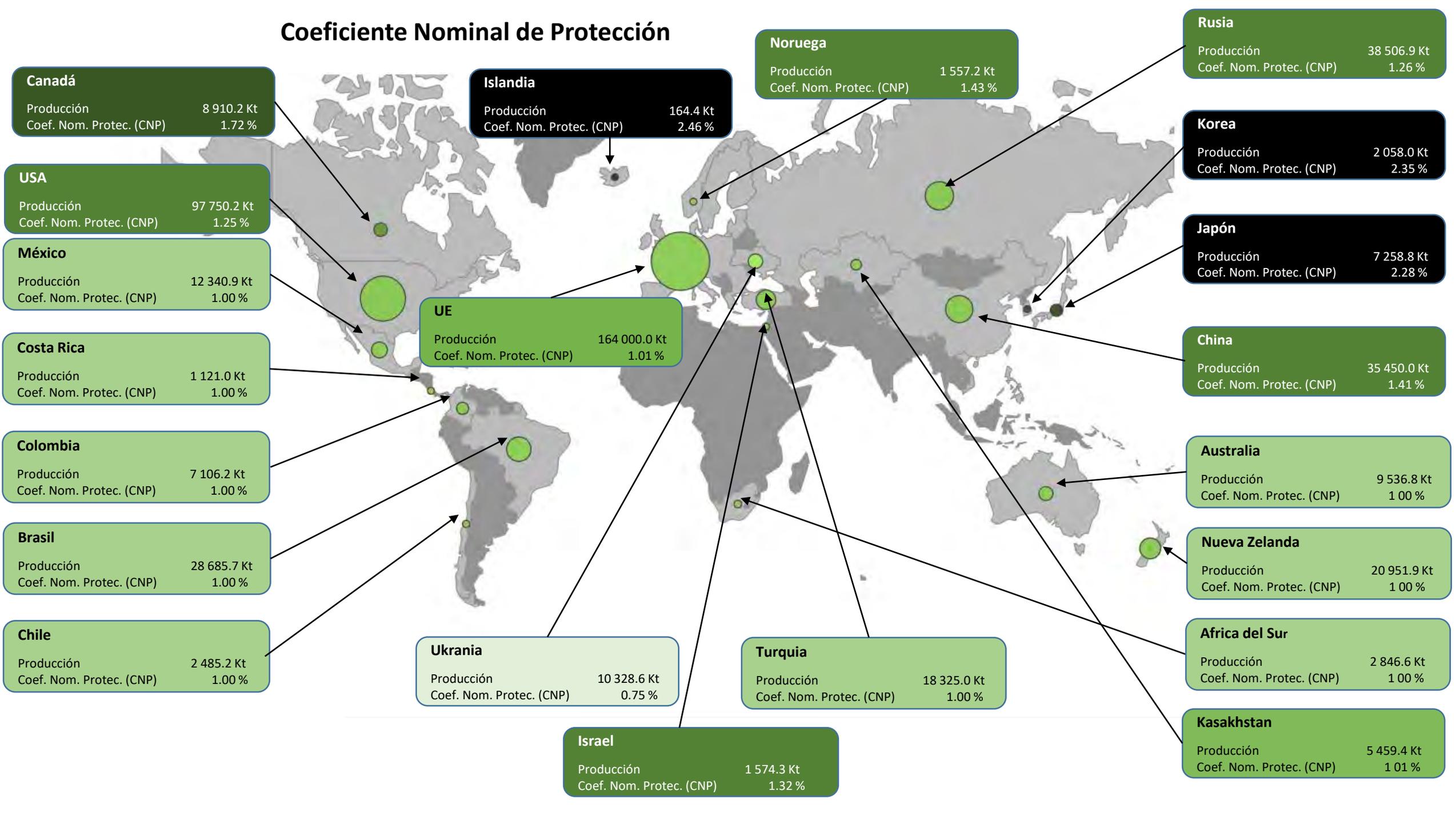
País/Bloque	Producción (millones de lts.)	Vacas (miles de cab.)	Tambos (miles)	Vacas/Tambo	Lts. diarios/tambo	Lts./vaca/día
Alemania	31.724	4.218	69,2	61	1.256	24,7
Francia	24.463	3.629	58,4	62	1.148	22,1
Inglaterra	14.511	1.898	13,2	144	3.012	25,1
Dinamarca	5.289	565	3,3	171	4.391	30,7
Holanda	14.108	1.745	17,9	97	2.159	26,5
España	6.929	852	15,4	55	1.233	26,7
Italia	11.567	1.850	29,8	62	1.063	20,5
Estados Unidos	93.552	9.328	41,8	223	6.132	32,9
Australia	9.016	1.663	6,1	273	4.049	17,8
Nueva Zelanda	20.611	4.998	11,9	420	4.745	13,5
Brasil	33.768	21.287	1.014,5	21	91	5,2
Uruguay	2.091	452	3,9	116	1.469	15,2
Chile	2.528	436	4,6	95	1.506	19,0
Argentina	9.895	1.773	11,5	154	2.357	18,3

## Precios de Leche al Productor

<b>Pais</b>	<b>Precios ltrs/USD</b>
Nicaragua	US\$ 0.37
Guatemala	US\$ 0.43
Costa Rica	US\$ 0.49
Hondura	US\$ 0.51
El Salvador	US\$ 0.55 informal
	US\$ 0.58 formal
Panama	US\$ 0.50 grado "C"
	US\$ 0.60 grado "A"

<b>Países Seleccionados</b>	<b>Precio Promedio al Productor en US\$/100 kgs. de leche</b>
Japón	93,23
China	57,98
India	40,35
Brasil	37,35
USA	35,71
Suecia	34,37
Francia	31,56
México	30,48
Chile	30,12
Alemania	29,59
Polonia	27,36
Uruguay	27,13
Rep. Checa	26,62
Nueva Zelanda	26,02
Argentina	25,44

# Coeficiente Nominal de Protección



# Se aproxima la batalla de la leche

La entrada de Lala en la BMV, así como el apetito por el mercado de la leche de empresas como Alpura y Coca Cola, con Santa Clara, darán pie a una estrategia de crecimiento y adquisiciones que puede modificar el mercado de la leche en México.



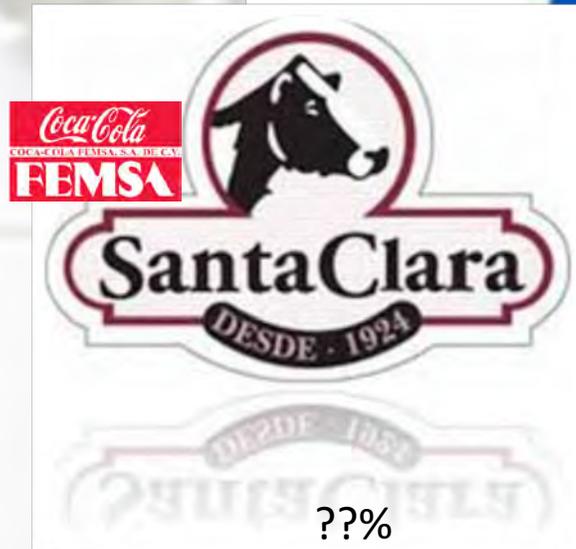
7%



45.8%



9%



??%



24.9%

## Vacas gordas

La realidad parece decirle a las empresas que no equivocan su apuesta en el mercado de la leche, tan sólo en México se estima que para 2025 deben producirse 14,200 millones de litros al año de leche fresca, para abastecer un mercado en el país de 126 millones de habitantes, de acuerdo con las previsiones de la Cámara Nacional de Industriales de la Leche (Canilec).

120 millones de Mexicanos



50 millones de Hispanos y otros



50 millones de centroamericanos



# LA ESTRATEGIA DE LALA, CONQUISTAR AMÉRICA A TRAVÉS DE ADQUISICIONES



**ESTADOS UNIDOS**



Grupo **LALA** adquiere 3 plantas y 5 Marcas de **Laguna Dairy, FarmaLand y National Dairy en USA**, por 256 millones US\$, plataforma para expandir su creciente influencia en mercados nostálgicos: **16 millones de consumidores mexicanos**....más 50 millones de Hispanos y de otras partes del mundo..

Actualmente arranca con ventas consolidadas de **200 millones US\$**

El portafolio de **Marcas** incluye productos en segmentos de alto potencial de crecimiento en América Latina como el **Yoghurt Bebible (marca líder en USA para adultos)**, así como segmentos de Leches Especializadas bajo las marcas **Promised Land y Skim Plus (leches Super Premium)**.



Los nuevos productos Lala asociados a la empresa estadounidense Laguna Dairy para vender sus productos a los hispanos. -Bates-

# Grupo Lala eleva la apuesta por Centroamérica



“Grupo Lala tiene el firme propósito de ampliar sus operaciones en Centroamérica, invirtiendo en instalaciones, maquinaria, equipo y transferencia de tecnología, y continuaremos fortaleciendo nuestra operación en los países centroamericanos, que mantienen un gran potencial en el sector pecuario por su alto nivel de producción

El ejecutivo insistió que el reto principal es **incrementar los niveles de consumo de lácteos en cada país, salvo Costa Rica, ya que el resto de los países de la región muestran niveles de consumo inferiores al recomendado** por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), que es de alrededor de 182 litros de leche equivalentes por habitante por año.

# Grupo Lala eleva la apuesta por Centroamérica

*El gigante mexicano sigue expandiendo su operación en la región, a la que llegó en 2008 con la compra de la marca guatemalteca Foremost.*



**GUATEMALA**

El gigante lácteo mexicano, Grupo Lala, **fundado en 1949, incursionó en Centroamérica en 2008**, cuando adquirió Foremost en Guatemala, para explotar la marca en Guatemala, Honduras y Belice.

Hoy se conoció que la marca invertirá US\$30 millones en Guatemala para la construcción y puesta en marcha de una fábrica de leche, helados y derivados que entrará en operaciones el primer trimestre del 2018.



# Grupo Lala eleva la apuesta por Centroamérica



En 2014 compró Eskimo de Nicaragua, con esa operación inicia la plataforma regional de producción, distribución y venta de productos en Nicaragua, El Salvador, Honduras y Costa Rica. **En Nicaragua construyó una moderna planta de yogurt y leche.**

García destacó que de acuerdo al informe institucional 2015, **Lala había invertido cerca de US\$150 millones en la región, ya que compró también la planta Parmalat en Nicaragua y, recientemente, una alianza de distribución de Florida Bebidas en Costa Rica.** De esta forma, asegura que están creando la infraestructura para llegar a consumidores de toda la región con productos de calidad, al precio más adecuado.



**NICARAGUA**



# Grupo Lala invertirá \$14 millones en ampliación de la planta en San Ramón



**COSTA RICA**



La empresa mexicana del sector lácteo Lala anunció la inversión de \$14 millones en la ampliación y modernización de su planta en Costa Rica, ubicada en San Ramón, Alajuela, lo cual le permitirá elevar el proceso de industrialización de los actuales 50.000 litros de leche diarios a 150.000 litros al día.

Sigma contaba con el 9,8% de la totalidad de leche que se procesa en el país; sin embargo, con la adquisición de Monteverde la producción aumentará a 13,5%. Este porcentaje disminuye la brecha existente con Dos Pinos, quien procesa el 81, 6% de los productos lácteos.

Monteverde se caracteriza por ser una empresa especialista en la fabricación de queso maduro, quien exporta sus productos a Nicaragua, Panamá y El Salvador.

Por su parte, Sigma llegó al país hace aproximadamente 10 años donde adquirió Embutidos Zar, y luego, Industrias Lácteas Tecnificadas (Inlatec), empresa que vende la marca Del Prado. Esta compañía mexicana produce en la planta de Inlatec quesos, yogurt de la marca Yoplait y helados.



# Grupo FEMSA-Coca-Cola eleva la apuesta por Centroamérica



En 2012, el sistema Coca-Cola México adquirió la marca Santa Clara, lo cual le permitió a la compañía entrar en el sector de los lácteos de 'alto valor agregado': "es un paso lógico después de adquirir experiencia en esta industria con Estrella Azul en Panamá", asegura Fomento Económico Mexicano (Femsa) en el informe de sus resultados de 2012.

## **Estrella Azul: Una empresa que hace grande a muchos**

Una marca que procesa 125.000 litros de leche al día, definitivamente es una empresa de mucho éxito y presente en la mente de los consumidores.



**PANAMA**



**BRASIL**

## **Lala inicia conquista de Sudamérica con compra del Neymar de la leche**

Lala inició la compra, en una operación de 1.800 millones de dólares, de la empresa Vigor, la más importante de Brasil, con lo que la productora de Torreón se lanza con todo a la conquista de Sudamérica.



**Grupo Lala**, la mayor empresa mexicana de lácteos -junto con **Alpura**- inició este viernes los procesos para la adquisición de la empresa **Vigor**, una de las líderes de este mercado en Brasil. Con este nuevo fichaje, la empresa fundada en Torreón en 1949 pone un primer pie en **América del Sur**. Y lo hace a lo grande; adquiriendo a la compañía más importante del sector lechero en Brasil, un país con una extensa población de más de 205 millones de personas.

La operación **ascenderá a 1,800 millones de dólares**, según Reuters, lo que medido en 'Neymares' sería como fichar hasta ocho jugadores de la talla de Neymar Jr., de acuerdo con **los 222 millones de euros que pagará el PSG** por el astro brasileño que jugaba en el Barcelona. Y hasta cierto punto, podría decirse que, con Vigor, Lala ficha también a un 'Neymar', debido al enorme tamaño de la empresa con más de 350 productos y 62,000 puntos de venta en todo Brasil.

Así, la mexicana continúa con su **imparable expansión en toda América Latina** tan sólo un año después de que en 2016 incrementara su presencia en Centroamérica con la compra del negocio La Perfecta en Nicaragua y sellara un acuerdo de distribución con Florida Bebidas en Costa Rica. Ahora en 2017, el foco está en penetrar en el mercado brasileño para empezar también a extender sus tentáculos en América del Sur.

## Ventajas Comparativas Reveladas de los Productos Lácteos en Centroamérica 2006 - 2015

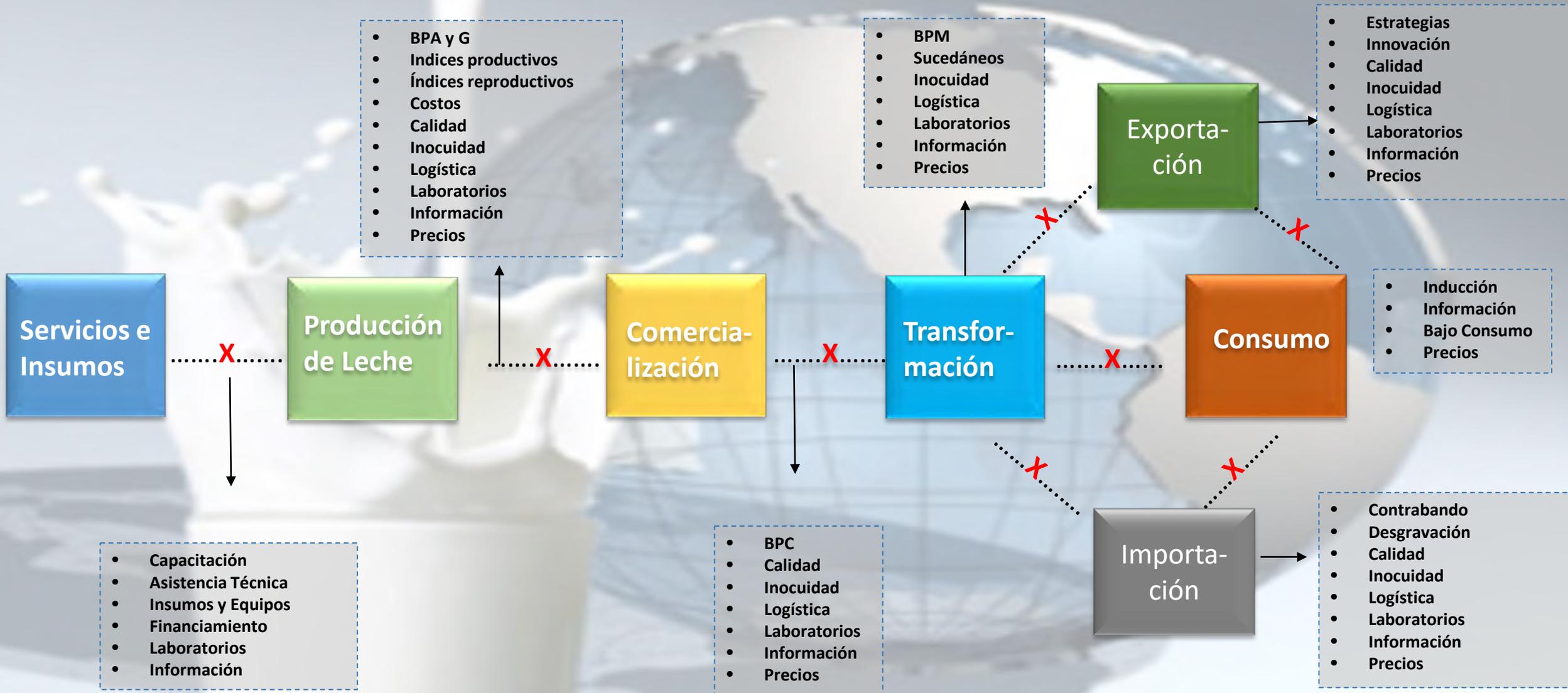
	Nicaragua		Honduras		El Salvador		Guatemala		Panamá	
	2015		2015		2015		2015		2015	
	3.79	↑	1.09	↓	(5.19)	↓	(1.54)	↑	(2.10)	↓
	0.94	↑	(1.72)	↓	(3.07)	↓	(3.50)	↓	(0.68)	↓
	(3.56)	↓	(0.30)	↑	1.46	↑	(7.74)	↓	(6.44)	↓
	(1.75)	↓	(2.43)	↓	(2.67)	↑	(2.36)	↓	(5.35)	↓
	0.36	↑	1.34	↑	(3.03)	↑	(3.40)	↓	(6.74)	↓
	3.05	↑	0.40	↑	(1.23)	↑	(5.68)	↓	(1.37)	↑



Una  
desgravación  
que está  
llegando

- Se acordó **desgravar** los productos lácteos de las partes a **20 años plazo** (a partir del 2006) con 10 de gracias (inicia desgravación en 2016).
- **Aplicación regional** del tratamiento acordado
- Se establecieron **contingentes** lácteos en ambas vías con un crecimiento anual del 5%.
- Incluye una **Salvaguardia especial agrícola (SEA)**
- Contiene una cláusula de revisión aplicable al finalizar la desgravación- año 14 y 20
- Se acordó la eliminación subsidios a la exportación sujeta a la no importación de producto subsidiado de terceros mercados.

# Fases e Interfases de la Cadena de Valor Láctea



**La cadena láctea  
moderna y sofisticada,  
con “Pies de Barro” ??**



# Carga Animal (UA/Ha.)



	<b>Zonas</b>		
	<b><u>BAJA</u></b>	<b><u>INTERMEDIA</u></b>	<b><u>ALTA</u></b>
<b>FACTIBLE</b>	1.4	3.5	2.9
↑			
<b>ACTUAL</b>	0.9	2.2	1.7

# Porcentaje de Natalidad



	<b>Zonas</b>		
	<b><u>BAJA</u></b>	<b><u>INTERMEDIA</u></b>	<b><u>ALTA</u></b>
<b>FACTIBLE</b>	75	66	64
↑			
<b>ACTUAL</b>	23	52	64

# Porcentaje de Vacas en Producción



Zonas			
	<u>BAJA</u>	<u>INTERMEDIA</u>	<u>ALTA</u>
FACTIBLE	43	54	57
↑			
ACTUAL	26	38	36

# Litros/Vaca/Día



	<b>Zonas</b>		
	<u>BAJA</u>	<u>INTERMEDIA</u>	<u>ALTA</u>
<b>FACTIBLE</b>	10	13.1	14.0
↑			
<b>ACTUAL</b>	6.1	11.0	10.6

# Litros/Ha./Año



	Zonas		
	BAJA	INTERMEDIA	ALTA
FACTIBLE	1,136/1,858	6,504/6,788	4,686/6,772
↑			
ACTUAL	266/821	3,100/4,913	3,575/4,559

# Costo de Leche B./Litro



	Zonas		
	BAJA	INTERMEDIA	ALTA
FACTIBLE	0.53	0.32	0.38
	0.36	0.41	0.42
ACTUAL	0.52	0.38	0.43
	0.69	0.42	0.59

# Costo/Beneficio Ha. en Porcentaje



	Zonas		
	BAJA	INTERMEDIA	ALTA
FACTIBLE	26	46	33
↑			
ACTUAL	- 9	43	- 5

# Proceso Innovador en Lácteos



Montos de Inversion Individuales

Áreas de Inversión	Situación Actual			Situación Futura		
	TIPO			TIPO		
	Pequeña	Mediana	Grande	Pequeña	Mediana	Grande
Pasturas	727	1,750	2,916	4,635	4,635 Cercas eléctricas Fertilización	4,635
Manejo Reproductivo	60	60	319	207	282	854
Manejo del Ordeño y mejoramiento de calidad	0	0	0	4,000	6,600	0
Pesaje de Leche	0	0	0	1,176	1,176	1,176
Levante de Terneras	0	0	12,045	6,5876	9,879	26,343
<b>Total</b>	<b>787</b>	<b>1,810</b>	<b>15,280</b>	<b>26,680</b>	<b>35,355</b>	<b>45,796</b>

# Masificar las Buenas Prácticas y el Conocimiento Local, acompañado de Inversión

## Levante

- Levante de Ternera
- Mejoramiento
- Reemplazo Productivo

## Alimentación

- Planificación Forrajera
- Manejo-Fertilización Pastos
- Conservación de Alimentos
- Galeras Semi estabulado
- Rectificación de suelos
- Cosecha de Agua

## Calidad

- Manejo de Ordeño
- Mejoramiento de la Calidad
- Galeras de Ordeño
- Equipo de Ordeño

## Reproducción

- Manejo Reproductivo
- Palpación
- Tratamiento Reproductivo
- Inseminación + Toro Repaso
- Registro Reproductivo

## Pesaje

- Pesaje de Leche
- Medición de Leche
- Suplementación por Productividad y Ciclo

# ¿Cual es el enfoque Estratégico ?





**“Micro”  
(empresa)**

**Productividad**

(Índices reproductivos,  
productivos, integración hacia  
adelante..)

**“Messo”  
(territorio)**

**Precios Relativos**

(Mano de Obra, costo de la  
tierra, insumos, términos de  
intercambio..)

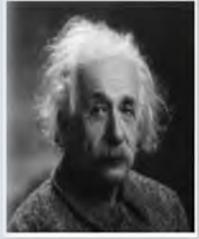
**“Macro”  
Distorsiones de  
mercados**

(monopolios, sobre precios,  
descontrol de importaciones,  
competencia desleal..)

**“Meta”**

(dispersión, deseconomías de  
escala, ausencia de servicios  
públicos)

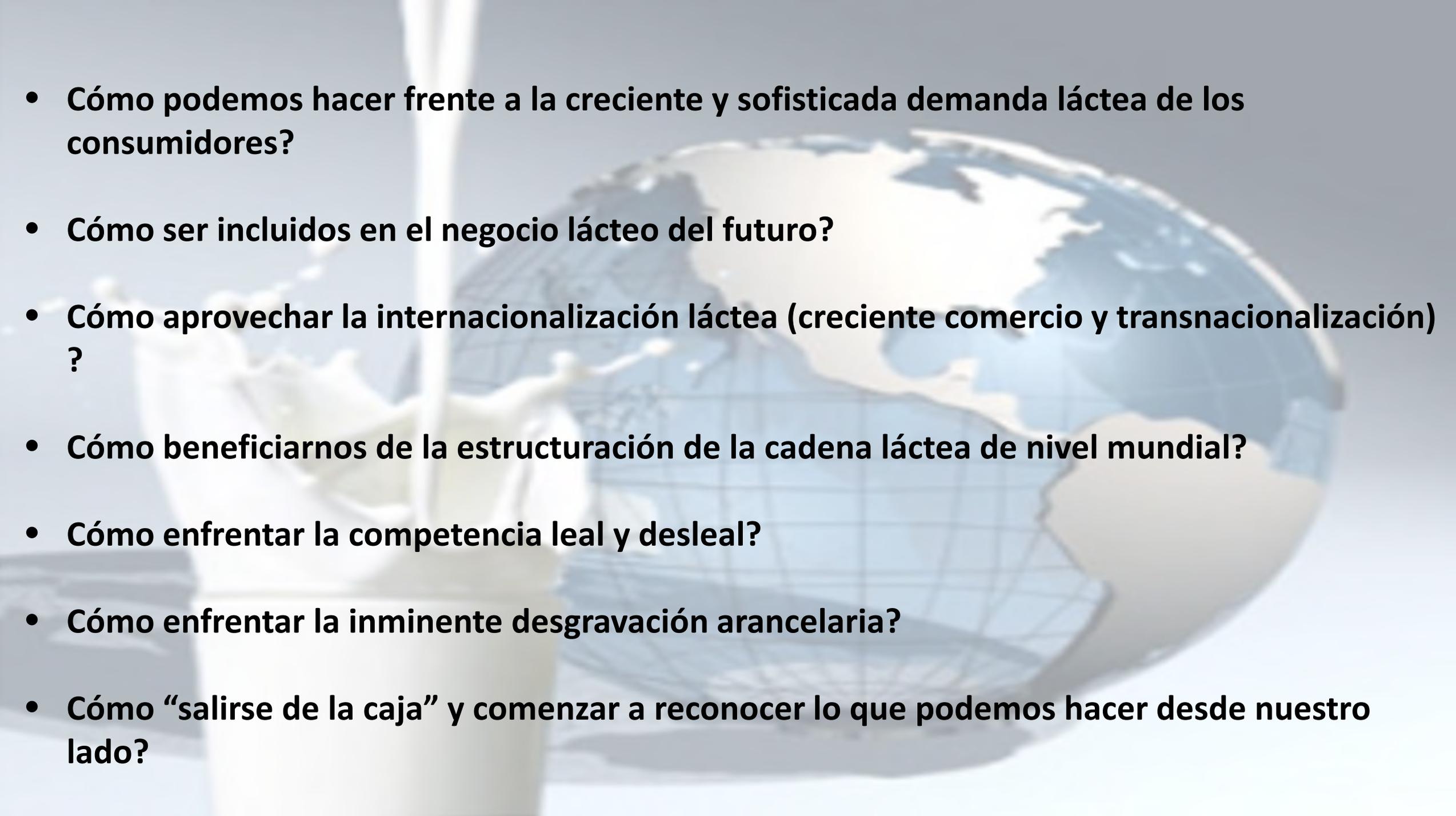
# A manera de Reflexión



“ ¿Qué sabe el pez del agua donde nada toda su vida?. ”

Albert Einstein

- La cadena de valor láctea ha sido y seguirá siendo un buen negocio y con futuro;
- Lo que no está claro es si esto es también para el eslabón de la producción primaria de leche !!
- Tampoco está claro es si este buen futuro lo es para todos los productores de leche!
  - En especial los que continúen aislados, desunidos y en una situación de “confort” que pronto será, y de hecho ya está, sometida a dura prueba

- 
- **Cómo podemos hacer frente a la creciente y sofisticada demanda láctea de los consumidores?**
  - **Cómo ser incluidos en el negocio lácteo del futuro?**
  - **Cómo aprovechar la internacionalización láctea (creciente comercio y transnacionalización) ?**
  - **Cómo beneficiarnos de la estructuración de la cadena láctea de nivel mundial?**
  - **Cómo enfrentar la competencia leal y desleal?**
  - **Cómo enfrentar la inminente desgravación arancelaria?**
  - **Cómo “salirse de la caja” y comenzar a reconocer lo que podemos hacer desde nuestro lado?**

**Hay posibilidades reales de pasar de la crisis de productividad y rentabilidad a la sustitución eficiente de importaciones y a la exportación?**

Productividad/calidad/rentabilidad

+

Asociatividad

+

Integrarse a la industria y aliarse al Estado

+

Defender lo negociado y aprovechar las oportunidades



*"No podemos pretender que las cosas cambien si seguimos haciendo siempre lo mismo"*

*Albert Einstein*

A glass of milk with a splash, set against a background of a globe. The globe is blue and white, showing continents and a grid of latitude and longitude lines. The milk is white and is being poured into the glass, creating a large splash. The background is a light blue gradient.

**Muchas Gracias !!!!!**