



André Williamson

Analista Senior de Promar
Internacional.

Mercados lecheros en América Latina

Notas preparadas para su presentación en el Congreso del 10 Aniversario de FEPALE llevado a cabo en noviembre de 2001.

De todas las mayores regiones del mundo, América Latina es la única que ha crecido rápidamente en los últimos 5 años. Las ventas son de US\$ 45 billones aproximadamente de un total global de US\$ 210 billones. La participación de América Latina en el mercado global ha crecido del 17 % al 21 % en el total mundial, a expensas de la parte correspondiente a Europa. En términos de crecimiento absoluto, América Latina registró un incremento de US\$ 12 billones, mucho más alto que el incremento de USA y Canadá (de US\$ 5 billones). Otras regiones del mundo en tanto se mantuvieron sin cambios o experimentaron declinaciones.

Esto es lo que ha sucedido en el pasado reciente. ¿Y el futuro? Creo que la perspectiva de crecimiento para las ventas de lácteos en América Latina es muy positiva. Los factores fundamentales como la demografía y los ingresos, combinados con una fuerte tradición al consumo de lácteos, pueden conducir a un promedio anual de crecimiento de ventas de 4-5%, trasladando a un crecimiento real de aproximadamente 50 % en el período de 2000 a 2010.

Cuando se analizan estos fac-

tores fundamentales, es evidente que en otras regiones del mundo no se encuentra una colección de factores tan positivos. Por ejemplo, aunque tanto en USA como en Europa tienen tradición de consumo de lácteos y un incremento razonable en los ingresos, sus mercados lecheros están bastante saturados y su demografía no está de acuerdo a su alto crecimiento. Además a medida que se reduce el subsidio en la producción, el consumo puede también afectarse adversamente. En contraste, aunque algunos mercados en Asia disfrutarán sustancialmente del crecimiento demográfico y el crecimiento del ingreso, no son tradicionalmente consumidores de lácteos, de manera que se requiere la realización de inversiones sustanciales para lograrlo.

Productores

Los últimos 5 años han sido testigos del importante crecimiento en la parte de la región donde hay mayores productores lecheros: Brasil, Argentina y México. Argentina fue la que creció con mayor rapidez al comienzo de este período, mientras que el crecimiento reciente ha sido

más fuerte en Brasil y México. La consolidación de la producción ha conducido también a la adopción más expandida de mejores técnicas de producción. Los resultados de estos cambios han sido productos más predecibles, y de mayor calidad.

Mirando hacia adelante, lo imperativo para los productores será continuar el mejoramiento en la productividad. Los productores deberían también desarrollar la fuerza que puedan en números, como procesadores incrementando sus precios ventajosos. Consistentemente el producto irá de ser "recompensado" a ser "requerido". Finalmente, cuando se habla de "costo de producción bajo", los productores tendrán que pensar en una base global, más que una base local/regional. A medida que las barreras caen, provisiones a bajo costo de otros mercados pueden volverse serios costos competitivos. A medida que las barreras se abren, habrá una posición competitiva muy aumentada.

Industrializadores

Han existido cambios increíbles en el procesamiento de los productos lácteos, en términos de

expansión de la capacidad industrial, fusiones y adquisiciones. El rol del “jugador global” continúa extendiéndose en el mercado. Por “jugador global”, queremos significar los industrializadores de grandes lecherías con experiencia en muchos países, paciencia, dinero y diversificación de productos básicos. Crecientemente, esta “diversificación” significa no solamente un amplio rango de productos lácteos, sino generalmente productos como comidas y bebidas. Por lo tanto –y este es un tema muy importante– la lechería se ha convertido en otro producto en su cartera, y la importancia relativa de la leche y de la ganancia de estos jugadores globales continúa cayendo, mientras se incrementa su poder de negociación y la habilidad para determinar términos y precios.

Hace 10 años los industrializadores tenían una modesta influencia sobre los productores, y tenían generalmente un control considerable sobre la distribución intermediaria. Hoy día, sin embargo, tienen una influencia mucho más fuerte sobre la actividad del productor y los precios, generalmente extienden su influencia a toda la cadena de minoristas y operadores del servicio de comidas (y con una cartera amplia de productos), mientras ellos están desarrollando una relación más estrecha con los consumidores, desarrollando productos segmentados que abastecen más específicamente las necesidades de diversos grupos de consumidores.

Los industrializadores han estado apuntando a expandir sus márgenes, ya sea intentando agregar valor como reduciendo

los costos. El agregado de valor lo han hecho expandiendo su llamado a través del marketing, agregando funcionalidad a sus productos y ampliando su cartera para hacer mejor uso de sus compras y poder de distribución. Reducen los costos mediante la presión a los proveedores, y en los casos pertinentes, tercerizando las actividades no esenciales.

Mirando hacia adelante, lo imperativo para los industrializadores será continuar la persecución en escala y el control de distribución – lo que se hace ventajoso – y mantener esfuerzos continuos hacia la diferenciación de sus productos mediante el agregado de valor.

Puntos de venta

Virtualmente los sistemas en todos los países están creciendo y también organizándose rápida-



mente. La transición a cadenas de grandes minoristas está muy avanzada en Brasil por ejemplo, mientras se mantiene en estados mucho más primarios (en términos de su participación en el mercado) en México.

Hace 10 años, los minoristas eran en su mayor parte los que fijaban los precios, con poca influencia sobre los proveedores y los consumidores. Hoy, sin embargo, la visión es diferente, en algunos lugares los minoristas se están expandiendo para controlar más la cadena de distribución. Por ejemplo, la enorme cadena de minoristas en México está poniendo a punto centros de distribución para abastecer sus propios almacenes, y así quedándose con una mayor parte del precio de venta. Y en otras instancias, los minoristas están expandiendo su control proveyendo productos privados rotulados.

La década del 2000 al 2010 podría ser la década en la cual ellos aprendan cómo sacar ventaja de estos sistemas y los datos del consumidor que generaron.

Para los minoristas, los imperativos serán balancear (es aún más importante para ellos crecer que para los fabricantes), desarrollar habilidades logísticas superiores, y entender verdaderamente a los consumidores.

Consumidores

El futuro es promisorio para incrementar las ventas en América Latina. Se predice un modesto crecimiento demográfico (1.5%) y aumento sustancial del ingreso (aproximadamente 3%). Combinados, pueden conducir a un promedio de 4 – 5% de crecimiento promedio anual, o más o menos un 50% en expansión real de las ventas en 10 años. Aquí debo enfatizar que ésta es la expansión en valor, no necesariamente en volumen de ventas. Debido a que los fabricantes estarán buscando agregar valor a sus productos y venderlos a precios más altos – y posiblemente tendrán éxito en esto – el volumen de crecimiento será necesariamente menor que el valor de crecimiento.

En términos demográficos, el mayor cambio, además del crecimiento en sí mismo, es el hecho de que la población en América Latina está envejeciendo.

Los adultos que trabajan (aquellos cuyas edades se encuentran entre 15 y 55 años) representarán una parte de la población en crecimiento (56% a 59%), aquellos en edad de jubilación (más de 55) crecerán fuertemente en una base porcentual (y del 11% al 13% en una parte absoluta) y la parte de niños (me-

nores a 15 años) disminuirá del 33% al 28% de la población regional.

Cuando uno considera que cada punto de porcentaje representa cerca de 5 millones de personas, es evidente que lo que aparece como un cambio menor, es en realidad muy significativo.

Finalmente, la clave de importancia en términos de demografía e ingresos es el porcentaje relativamente enorme de los consumidores en América Latina que son “sub-consumidores” de lácteos, individuos que consumirían más productos lácteos si sus ingresos se los permitieran. A medida que el ingreso crece, y en la medida que la distribución del ingreso pueda mejorar en algunos países, el consumo continuará incrementándose a una velocidad saludable.

El estilo de vida es el tema final del consumidor que da forma a las ventas de lácteos no necesariamente en términos de volumen, sino en términos de tipos de productos consumidos y su valor. Por ejemplo, los cambios hacia mayor cantidad de mujeres que trabajan fuera del hogar, aumento en la congestión en las áreas urbanas, así como de todos los factores que reducen el tiempo disponible para la preparación de la comida todas estas deman-

das llamativas por productos de “conveniencia”, lácteos o de otro tipo. La conveniencia se presenta de varias formas, facilidad de preparación, transporte y empaquetado.

Adicionalmente, otro giro de estilo de vida es el aumento del rol de la salud, el cual fomenta la demanda de productos que se perciben como positivos para la salud (ejemplo: vitaminas) funcionalidad actual (“lucha contra la enfermedad cardíaca”).

Un tema final que encuentro de valor es el aumento en la inci-

dencia de los refrigerios: las presiones de tiempo citadas anteriormente conducen a los individuos a incrementar sus “ocasiones para comer” pero las reducen en tamaño. Esto crea la oportunidad para productos que se encuentran fácilmente disponibles y son consumidos fácil y rápidamente. Los industrializadores de lácteos, por lo tanto, más que pensar en sí mismos compitiendo únicamente contra otros productores de los mismos productos (“mi compañía es proveedora de yogur o de helado”) deben pensar en sí mis-

mos como competidores en el universo de elecciones de los consumidores (“mi compañía provee a los consumidores de comidas refrigeradas”).

Un ejemplo clásico de un producto que satisface las necesidades “convenientes” del consumidor es la leche larga vida, que requiere menor frecuencia de viajes al almacén, no necesita mucho espacio en la heladera ya que se puede almacenar fácilmente y tiene una larga vida en el armario.

Traducción Instituto Plan Agropecuario

1

2

3

4