



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



# **MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y DE LA INTEGRACIÓN**

---

## **TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

---

### **Plan estratégico para incrementar la participación de la industria argentina en el mercado chino de leche en polvo**

---

Autor: Zhu Huawei

Tutor: Arlotti Raul

Director: Dr. Guillermo Toranzos Torino

Buenos Aires, Mayo 2019

## **Agradecimientos**

---

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien, con su bendición, llena siempre mi vida; a toda mi familia, por apoyarme y estar siempre presente, en especial a mi madre, pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sembrando en mí las bases de mi responsabilidad y deseo de superación.

También quiero agradecer al Sr Director de la carrera, Dr. Guillermo Toranzos Torino y a todos los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, quienes con sus enseñanzas me ayudaron a crecer día a día, como estudiante y profesional. Gracias a cada uno y cada una de ustedes, por su paciencia y dedicación.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a mi tutor, Profesor Arlotti Raul, quien me brindó su guía y su conocimiento en todo momento.

Gracias a todas estas personas, el presente trabajo pudo hacerse realidad, y espero que represente un aporte positivo al desarrollo de una mayor integración y cooperación económica entre Argentina y China.

Zhu Huawei, Buenos Aires, 7 de mayo de 2019

## Resumen y palabras claves

---

El presente trabajo se centró en un análisis y diagnóstico de las posibilidades para incrementar los volúmenes de exportación de “leche en polvo” de Argentina a China. El objetivo específico del trabajo fue el desarrollo de un plan estratégico para tal fin.

La metodología aplicada se basó en el Modelo PEP, desarrollado por el Profesor Larocca, con algunas adaptaciones y adiciones (tomadas de los modelos de Kotler y Michael Porter), y se centró en la fase de diseño del plan, sin incluir su ejecución. La propuesta de plan desarrollada, una vez aprobada, se presentará a empresas productoras lácteas locales, para que evalúen la posibilidad de su implementación.

Uno de los resultados centrales de la investigación fue que Argentina aún no posee una capacidad de producción suficiente como para satisfacer la potencial demanda de China, y que los precios de exportación aún no son competitivos. Por otro lado, también se identificó que la industria láctea Argentina está bien preparada para expandir su volumen de producción y exportación y que los productores están dispuestos a invertir para lograr este fin e incrementar la exportación de leche en polvo al mercado chino.

Las principales limitaciones para el desarrollo del presente trabajo se debieron a que no se encuentra disponible (en documentos y/o en diferentes organismos competentes) toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación y posterior plan.

**Las palabras claves del presente trabajo son:** Argentina, China, industria láctea, leche en polvo, producción, logística, exportación, marketing, competitividad, planeamiento estratégico.

## Índice general

---

1	Introducción.....	7
2	Planteamiento del tema.....	10
3	Objetivos.....	11
3.1	Objetivo General.....	11
3.2	Objetivos Específicos.....	11
4	Marco Teórico.....	13
4.1	Planeamiento estratégico.....	13
4.1.1	Etapa estratégica.....	14
4.1.2	Etapa operativa.....	16
4.2	Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	16
4.3	Plan de Marketing.....	17
5	Metodología.....	19
5.1	Tipo de Trabajo.....	19
5.2	Etapas del Trabajo.....	19
5.3	Etapa 1   Paso 1: Identificación de las técnicas para recolección de información.....	19
5.4	Etapa 1   Paso 2: Personalidades a entrevistar y diseño de las entrevistas.....	20
5.4.1	Cuestionario para personalidades de la industria y exportación láctea argentina.....	20
5.4.2	Cuestionario para personalidades de China.....	21
5.5	Etapa 2: Exploración, Análisis / Diagnóstico y Planificación.....	21
6	Información obtenida.....	22
6.1	La industria láctea en China.....	22
6.1.1	Situación actual y reciente de la producción de leche en polvo en China.....	22
6.1.2	Evolución del consumo interno de leche en polvo de China.....	23
6.1.3	Evolución de la importación de leche en polvo de China.....	24
6.1.4	La comparación de precio promedio de leche en polvo de los principales países exportadores.....	26
6.1.5	Los requisitos de importación de producto lácteo (leche en polvo) a China.....	27
6.1.6	Conclusiones sobre la industria láctea en China.....	31
6.2	La industria láctea en Argentina.....	32

## Trabajo Final de Maestría

Plan estratégico para incrementar la participación de la industria argentina en el mercado chino de leche en polvo

---

6.2.1 Situación actual y reciente de la producción de leche en polvo en Argentina.....	34
6.2.2 La evolución de la exportación de leche en polvo de Argentina.....	37
6.2.3 Precio de exportación de leche en polvo de Argentina.....	39
6.2.4 Comparación del precio promedio de los principales países exportadores.....	42
6.2.5 Conclusiones sobre la industria láctea en Argentina.....	43
<b>7 Procesamiento de la información obtenida.....</b>	<b>44</b>
7.1 Análisis de situación actual - interna (FD).....	44
7.1.1 Identificación de fortalezas.....	44
7.1.2 Identificación de debilidades.....	45
7.2 Análisis de situación potencial (OA).....	46
7.2.1 Análisis de las cinco fuerzas.....	46
7.2.2 Identificación de oportunidades.....	52
7.2.3 Identificación de amenazas.....	53
<b>8 Propuesta de Plan Estratégico.....</b>	<b>55</b>
8.1 Desarrollo del Marco Estratégico Propuesto.....	56
8.1.1 Declaración de valores para el plan estratégico propuesto.....	56
8.1.2 Declaración de misión para el plan estratégico propuesto.....	56
8.1.3 Declaración de visión para el plan estratégico propuesto.....	57
8.2 Identificación de ventajas competitivas.....	58
8.2.1 Ventaja competitiva 1 (VC1).....	58
8.2.2 Ventaja competitiva 2 (VC2).....	59
8.3 Ejes estratégicos del plan propuesto.....	61
8.4 Objetivos y acciones en cada eje del Plan.....	62
8.4.1 Objetivos estratégicos.....	62
8.4.2 Acciones estratégicas.....	63
8.5 Plan de Marketing.....	67
8.5.1 Estrategia de Marketing.....	67
8.5.2 Plan de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.....	67
8.5.3 Propuesta de acciones de marketing para las empresas lácteas argentinas.....	72

## Trabajo Final de Maestría

Plan estratégico para incrementar la participación de la industria argentina en el mercado chino de leche en polvo

---

8.5.4 Conclusiones del plan específico de Marketing.....	74
9 Organización del Equipo a cargo (Gobierno del Plan).....	75
9.1.1 Definición del Comité Director.....	75
9.1.2 Sección Producción.....	75
9.1.3 Sección Logística Nacional.....	76
9.1.4 Sección Logística Internacional.....	76
9.1.5 Sección Marketing Internacional.....	76
10 Cronograma propuesto para el Plan Estratégico.....	78
11 Beneficios del Plan Estratégico propuesto.....	79
12 Conclusiones.....	81
13 Bibliografía y referencias.....	83
13.1 Bibliografía principal.....	83
13.2 Bibliografía complementaria.....	84
13.3 Sitios Web:.....	86
14 Índice de Figuras y Tablas.....	87
14.1 Índice de Figuras.....	87
14.2 Índice de Tablas.....	87
15 ANEXOS.....	89
15.1 Entrevista al Presidente del Centro de la Industria Lechera Argentina.....	89
15.2 Entrevista al Director de venta de Sancor.....	91
15.3 Entrevista a uno de los principales importadores de China.....	93

## Introducción

---

Desde 2008, la industria láctea de la República Popular China se vio sacudida por incidentes derivados de la contaminación de la leche con melamina<sup>1</sup>. Mediante el agregado de esta sustancia, los productores lograron que el producto tuviera mejor sabor y pareciera de mejor calidad. Lamentablemente, la melamina tiende a provocar la formación de cálculos renales y, en niños, puede incluso provocar la muerte.

El fraude fue muy significativo, ya que la mayor parte de la leche producida en China contenía melamina, incluyendo los productos derivados o con contenido de leche, desde yogures hasta galletas, incluyendo caramelos. También se vio afectada la leche especial para bebés.

Por este incidente enfermaron más de 300.000 personas y se desconoce el número total de víctimas, aunque se sabe que al menos fallecieron seis bebés. Alrededor de veinte empresas productoras cometieron este fraude. Los responsables recibieron elevadas condenas penales y, en dos casos, condenas a pena de muerte<sup>2</sup>.

La pérdida de confianza de los ciudadanos chinos en la producción nacional de leche y derivados disparó un incremento espectacular en las importaciones, lo cual a su vez generó importantes oportunidades para productores de otros países con capacidad para exportar a China. En los primeros once meses de 2010, las importaciones tuvieron un valor de US\$ 1.767 millones, una cifra 77% mayor que la de todo el 2009. Los principales productos

1 La melamina es un trímero (está constituida por tres moléculas iguales) de la cianamida. Ha sido utilizada en China para adulterar alimentos para mascotas y humanos, ya que así los productores simulan lograr un mayor contenido proteico del producto, aunque este se vuelve tóxico.

2 王, 农(Wang, N.), (2009), 中国奶制品污染事件(Incidente de contaminación de productos lácteos en China, Beijing: Prensa de Educación Popular.

importados fueron leche y crema en polvo, que representaron un 70% del volumen total (US\$ 1.243 millones<sup>3</sup>).

Argentina aprovechó esta oportunidad para comenzar a exportar leche en polvo a China en el año 2013, pero en muy bajo volumen. En este estado de la situación, se puede afirmar que aún hoy existe la gran oportunidad de incrementar su participación en este mercado, lo cual generaría un importante beneficio económico para el país.

Por este motivo, desarrollamos el plan estratégico propuesto, descrito en el presente documento. El mismo apunta a sentar las bases para incrementar la participación de Argentina en el mercado de leche en polvo de China.

En cuanto a la relevancia del tema, entendemos que constituye una importante oportunidad para Argentina, ya que hoy abastece a una porción muy pequeña del mercado chino y existe una gran posibilidad de crecimiento.

Así, el valor del presente trabajo radica en que podría contribuir al crecimiento del volumen general de exportaciones argentinas a China y, de este modo, a la mejora de la balanza comercial del país.

El trabajo se estructura en cuatro partes:

- La primera parte incluye la introducción, el planteamiento del problema, los objetivos generales y los específicos.
- La segunda parte describe el marco teórico del proceso de planeamiento estratégico, según el modelo del Profesor Larocca, el Plan de Marketing, los principios de Philip Kotler y el Análisis de las cinco fuerzas, propuesto por Michael Porter.
- La tercera parte hace referencia al marco metodológico, donde se describe el

3 朱, 亚楠(Zhu, Y. N.), (2011), 中国主要进口的商品(Importaciones de mercaderías principales de exterior en China), Beijing: Prensa de la Universidad Económica y Comercial Extranjera.



método de la investigación, y las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos.

- En la cuarta parte, se presenta la información obtenida, su procesamiento y la propuesta específica de Plan Estratégico.

Al final se presentan las conclusiones, las cuales evidencian que la industria láctea Argentina requiere del apoyo de diferentes actores y organismos nacionales e internacionales para poder aumentar su volumen de producción. A su vez, necesita desarrollar e implementar un plan estratégico inteligente, para que todos los consumidores chinos conozcan, valoren y consuman más leche en polvo de origen argentino.

## 1 Planteamiento del tema

---

Las preguntas básicas que guiaron el desarrollo del presente trabajo son las siguientes:

- ¿Está preparada la industria láctea Argentina para expandir su volumen de exportación al mercado chino?
- ¿Cuál podría ser el marco estratégico óptimo a definir para potenciar la exportación de leche en polvo a China?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?
- ¿Posee Argentina ventajas competitivas para la exportación de leche en polvo a China?
- ¿Cuáles serían los ejes estratégicos a trabajar para incrementar drásticamente el volumen de exportación de leche en polvo a China?
- ¿Cuáles serían los objetivos estratégicos a alcanzar en cada eje?
- ¿Cómo podría controlarse el plan y medirse el grado de concreción de cada uno de los objetivos estratégicos definidos?
- ¿Cuáles serían los beneficios cualitativos derivados de implementar el plan estratégico propuesto?

A lo largo del presente trabajo, todas las preguntas planteadas en esta sección serán adecuadamente respondidas.

## **2 Objetivos**

---

### **2.1 Objetivo General**

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar una propuesta de plan estratégico para incrementar la participación de Argentina en el mercado chino de la leche en polvo. Este objetivo general abarca el desarrollo del plan, pero no incluye la implementación. Para esto, se presentará el plan a productores locales, quienes eventualmente podrán evaluar la factibilidad de utilizarlo para incrementar sus volúmenes de exportación de leche en polvo a China.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos del presente trabajo son los siguientes:

1. Definir un marco estratégico para la expansión del negocio de exportación de leche en polvo de Argentina a China.
2. Realizar un análisis interno e identificar fortalezas comparativas y competitivas de Argentina, como así también sus debilidades.
3. Realizar un análisis externo e identificar las oportunidades que ofrece el mercado chino, como así también las amenazas que presenta.
4. Identificar ventajas competitivas de Argentina, en caso de que existan.
5. A partir de las ventajas competitivas, identificar ejes estratégicos.
6. Para cada eje, definir los principales objetivos estratégicos.
7. Para cada objetivo estratégico, definir acciones concretas dirigidas a su concreción.
8. Desplegar las acciones en el tiempo y componer un plan de acción para maximizar los volúmenes de exportación de leche en polvo de Argentina a China.

## **Trabajo Final de Maestría**

Plan estratégico para incrementar la participación de la industria argentina en el mercado chino de leche en polvo

---

A lo largo del presente trabajo, todos los objetivos expuestos serán cumplidos.

### **3 Marco Teórico**

---

El marco teórico para el desarrollo del presente trabajo está dado por las siguientes disciplinas temáticas:

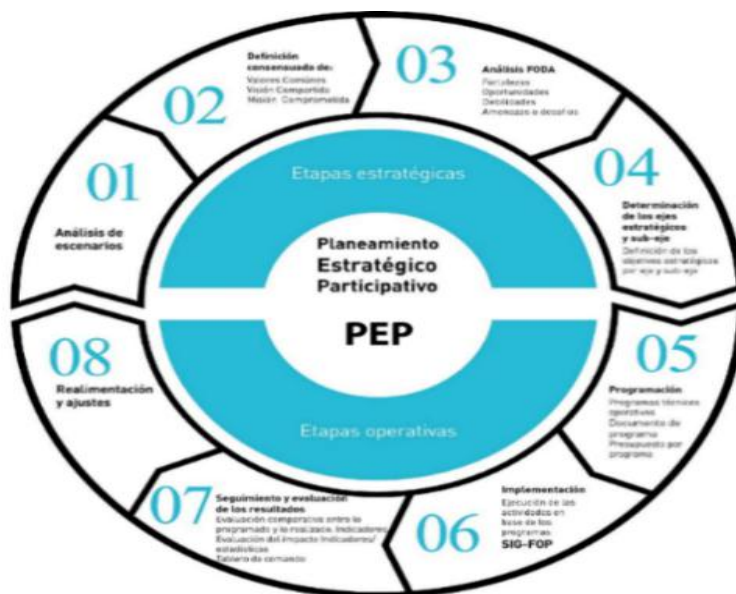
1. Planeamiento estratégico en general, según el modelo del profesor Larocca.
2. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.
3. Marketing en general, según modelos de Philip Kotler.

A continuación, presentamos y describimos brevemente las referencias teóricas utilizadas para el desarrollo del presente trabajo.

#### **3.1 Planeamiento estratégico**

Para el desarrollo del plan estratégico propuesto, se aplicaron los principios teóricos desarrollados por el profesor Larocca, plasmados en su modelo denominado “PEP” (Planeamiento Estratégico Participativo).

Según Larocca, la planificación estratégica y operativa debe ser parte de un proceso continuo, para así producir óptimos resultados. Para expresar este concepto en un gráfico, se puede utilizar el símbolo de una “rueda”, que gira siempre en un mismo sentido, conectando la última etapa del ciclo con la primera:



1. Figura: Modelo de Planeamiento estratégico y operativo de Larocca

El proceso de planificación consta de dos etapas, la estratégica y la operativa. A su vez, posee ocho fases, cuatro en cada etapa. A continuación se desarrollan estas etapas y fases.

### 3.1.1 Etapa estratégica

La etapa estratégica tiene por finalidad definir los ejes y objetivos estratégicos. Consta de cuatro fases:

1. Análisis de escenarios
2. Definición de valores, visión compartida y misión comprometida (marco estratégico)
3. Análisis F.O.D.A.
4. Definición de ejes y objetivos estratégicos.

#### 1ª fase: Análisis de escenarios.

En primer lugar, es preciso realizar un análisis de escenarios. Esto implica estudiar en profundidad todos los elementos que podrían influir en la evolución de la organización planificadora.

Las dimensiones a analizar incluyen factores internos y externos. Los internos son elementos propios de la organización en su estado actual, por ejemplo, sus productos y servicios, tecnologías y recursos. Los externos son elementos que van más allá de la organización o de su funcionamiento actual, por ejemplo, la competencia, los proveedores, el marco legal, el mercado y el contexto político, social y económico.

### **2ª fase: Definición de valores comunes, visión compartida y misión comprometida.**

En esta fase, la finalidad es construir la triada que define los aspectos más estables de la organización, incluyendo el elemento fundamental: su cultura deseada. Los valores comunes (deseados) son los inspiradores de la conducta humana en la organización. La visión compartida se refiere al estado futuro que se desea alcanzar, en el mediano o largo plazo. La misión comprometida está dada por el servicio o valor que la organización pretende brindar a la sociedad.

### **3ª fase: Análisis F.O.D.A.**

Este análisis clásico consta de cuatro partes que permiten identificar los cuatro elementos más importantes a considerar para el desarrollo de la planificación:

1. F = Fortalezas: son las capacidades diferenciales con las que cuenta la organización para adaptarse al entorno, aprovechar al máximo las oportunidades y enfrentar a las amenazas.
2. O = Oportunidades: son situaciones no controlables por la organización pero que sí son factibles de ser aprovechadas, si ésta desarrolla la estrategia adecuada.
3. D = Debilidades: son limitaciones o carencias que padece una organización.
4. A = Amenazas: son situaciones no controlables por la organización, que podrían limitar o perjudicar el cumplimiento de la misión y la visión. No pueden ser eliminadas, pero sí se puede evitar su impacto a través de una estrategia efectiva.

### **4ª fase: Determinación de los ejes y objetivos estratégicos.**

En esta fase se definen las áreas principales de foco, para el mediano y largo plazo (ejes), y los objetivos a alcanzar en cada una de dichas áreas.

### **3.1.2 Etapa operativa**

La etapa operativa tiene por finalidad la programación, implementación y evaluación de actividades requeridas para alcanzar los objetivos definidos en la etapa estratégica. Consta también de cuatro fases. No las describimos en detalle ya que la etapa operativa se encuentra fuera del alcance del presente trabajo.

## **3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria.

El análisis deriva en la comprensión de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

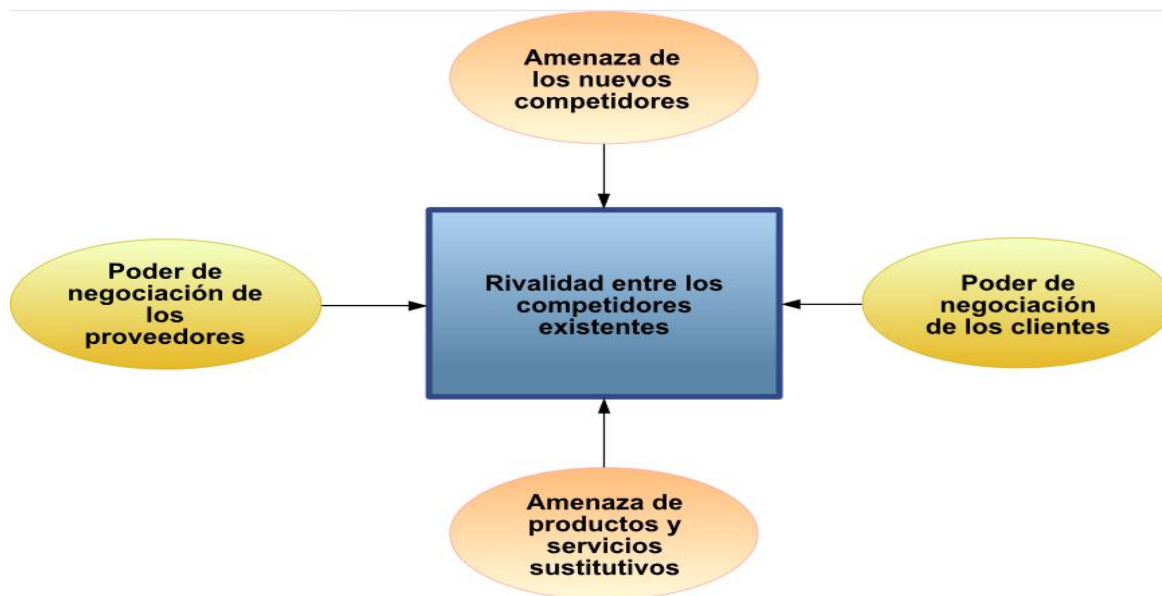
Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal:

- Amenaza de productos sustitutos,
- Amenaza de nuevos entrantes en la industria,
- Rivalidad entre competidores,

También comprenden dos fuerzas de competencia vertical:

- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes.





2. Figura: Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

### 3.3 Plan de Marketing

Según Philip Kotler (1998), un plan de mercadotecnia (en inglés, marketing plan), es un documento en formato escrito en el que se encuentra resumido lo que el especialista en mercadotecnia ha aprendido sobre el mercado. Allí mismo, se indica de qué manera la empresa proyecta alcanzar sus objetivos de mercado. De esta manera se facilita, dirige y coordina los esfuerzos de mercadotecnia.

El plan de marketing proporciona la descripción de cómo la organización combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones. De forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión.

El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El primero determina los mercados meta y la proposición de valor que se va a ofrecer, en función del análisis de

oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios.

Si bien la estructura de un plan de mercadotecnia puede variar en función de las necesidades de quien lo crea, existe una manera estándar, que suele contener casi siempre las siguientes partes:

- Análisis de la situación
- Declaración de la misión y visión
- Estrategias
- Plan de acción
- Evaluación y control

Esta estructura responde y se asemeja al proceso de cómo se elabora un plan de mercadotecnia o de mercadeo, con la excepción del resumen ejecutivo. Éste, si bien va al principio del documento, no se puede realizar sino como último paso del proceso, ya que es un resumen de todo.

## 4 Metodología

---

### 4.1 Tipo de Trabajo

El presente Trabajo es de tipo “exploratorio / descriptivo / prescriptivo”. En la investigación (etapa **exploratoria**), recogimos información sobre la situación actual de la industria láctea argentina y de las exportaciones a China. Luego, utilizamos la forma **descriptiva** para analizar situaciones concretas. Por último, desarrollamos un plan estratégico (**prescriptivo**) como propuesta para mejorar la participación de la industria láctea argentina en el mercado chino.

### 4.2 Etapas del Trabajo

Luego de la definición de los objetivos, los siguientes pasos del presente trabajo se realizaron en dos grandes etapas:

- Etapa 1: Definición de metodología para la obtención de información
  - Paso 1. Definición de las técnicas e instrumentos de recolección de información
  - Paso 2. Definición de personalidades a entrevistar y diseño de las entrevistas
- Etapa 2: Exploración, Análisis, Diagnóstico y Planeación
  - Paso 3. Trabajo de campo (obtención de datos) y procesamiento de datos
  - Paso 4. Desarrollo de la propuesta de plan estratégico

### 4.3 Etapa 1 | Paso 1: Identificación de las técnicas para recolección de información

Para la recolección de información, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos / herramientas, elegidas por ser las más fidedignas dentro de las accesibles:

1. Entrevistas a personalidades relacionadas con la industria láctea argentina
2. Entrevistas a personalidades relacionadas con los procesos de exportación de alimentos

de Argentina a China

3. Entrevistas a personalidades del mercado de la leche en polvo en China
4. Investigación de información disponible on-line (ver bibliografía y referencias)

#### 4.4 Etapa 1 | Paso 2: Personalidades a entrevistar y diseño de las entrevistas

En esta etapa, se definió la realización de una serie de entrevistas con

- Representante del Centro de la Industria Lechera argentina,
- Productor y exportador lácteo de Argentina (Sancor),
- Importador de leche en polvo de China.

En la siguiente tabla detallamos las personalidades relevantes seleccionadas para ser entrevistadas, las cuales fueron elegidas de acuerdo con su posición / nivel de influencia, y por su conocimiento del mercado lácteo.

<b>Categorías de organizaciones o grupos</b>	<b>Personalidades seleccionadas para entrevistar</b>
Centro de la Industria Láctea Argentina	Miguel A. Paulón, Presidente del Centro de la Industria Lechera
Productor y exportador lácteo de Argentina	Eduardo Palacios Sanchez, Director de venta de Sancor
Importador de leche en polvo de China	Sheng Wang, Importado chino

1. Tabla: Personalidades entrevistadas

Para las entrevistas se desarrollaron dos cuestionarios con preguntas–guía, uno dirigido a las personalidades involucradas de Argentina, y el otro dirigido a las personalidades involucradas de China. A continuación, se presentan ambos cuestionarios.

##### 4.4.1 Cuestionario para personalidades de la industria y exportación láctea argentina

- ¿Cuál es el tratamiento arancelario para la leche en polvo de exportación?
- ¿Cuál es la forma de exportación de leche en polvo?
- ¿Cuáles son los productores y exportadores argentinos de leche en polvo a China?
- ¿Cuáles son las fortalezas de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?
- ¿Cuáles son las debilidades de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?
- ¿Cuáles son las oportunidades de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?
- ¿Cuáles son las amenazas de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?

#### **4.4.2 Cuestionario para personalidades de China**

- ¿Está satisfecha la demanda de China de leche en polvo?
- ¿Produce China leche en polvo? ¿Cómo es la situación de esta producción?
- ¿Cuáles son los requisitos de China para la importación de leche en polvo?
- ¿Está dispuesta China a incrementar las compras de leche en polvo de origen argentino?

### **4.5 Etapa 2: Exploración, Análisis / Diagnóstico y Planificación**

Los puntos correspondientes a la Etapa 2 (ejecución del trabajo) se desarrollan en detalle en los próximos capítulos.

## 5 Información obtenida

A continuación, se presenta la información obtenida sobre la situación actual y reciente de la producción láctea en China, sus principales importadores extranjeros y los volúmenes de importación de leche en polvo, a partir de las investigaciones de documentación on-line y de las entrevistas con las personalidades seleccionadas.

### 5.1 La industria láctea en China

#### 5.1.1 Situación actual y reciente de la producción de leche en polvo en China

Según la Oficina de Estadísticas de China, la industria de leche en polvo de China experimentó un crecimiento de 1.4 a 1.6 millones de toneladas del año 2012 al 2013; mientras que la producción de 2013 a 2015 disminuyó sostenidamente: el primer año, pasó de la producción de 1.6 a un 1.5 millones de toneladas y de 2014 a 2015, disminuyó de 1.5 a 1.4 toneladas. En 2016, la producción de leche en polvo de China estaba aumentando y volvió al nivel de 2012, aproximadamente, con un volumen de 1,4 millones de toneladas. En 2017, produjo 1.3 millones de toneladas, es decir, sufrió una disminución interanual del 9%. En la comparación de la producción de enero a septiembre de 2017 y de 2018, este último año tuvo una disminución interanual del 9%.

Producción de leche en polvo (leche en polvo entera y leche en polvo descremada) mil toneladas							
Mes	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	101	101	104	103	105	93	88
Febrero	103	93	98	93	98	84	79
Marzo	122	144	113	102	109	108	83
Abril	104	120	104	101	105	99	83
Mayo	115	129	120	111	113	105	82
Junio	134	178	137	121	129	122	84
Julio	109	145	127	114	122	103	75
Agosto	105	123	127	114	105	113	78
Septiembre	111	146	132	130	121	119	82
Octubre	126	143	136	128	126	121	-
Noviembre	133	137	148	140	139	119	-

Diciembre	140	133	157	158	161	126	-
<i>Ene-sep.</i>	1.004	1.183	1.065	993	1.011	950	735
<i>Año completo</i>	1.403	1.601	1.507	1.421	1.437	1.317	-

2. *Tabla: Producción de leche en polvo de 2012 a 2018 en China<sup>4</sup>*

En el 2016, China aplicó la nueva política de poder tener dos hijos de cada familia. Esto se tradujo un incremento de la población, mientras que la producción de leche en polvo china continuó reduciéndose. La explicación a esta situación responde a las preferencias de los consumidores chinos, que se volcaron a la leche en polvo importada, por su percepción de mayor calidad y, sobre todo, de seguridad.

### 5.1.2 *Evolución del consumo interno de leche en polvo de China*

Según datos de CLAL, el consumo interno de leche en polvo (entera y descremada) fue de 2.154 mil toneladas en el año 2015, siendo de 244 mil toneladas de leche en polvo descremada y de 1.910 mil toneladas de leche en polvo entera; en el año 2016 el consumo interno de leche en polvo alcanzó las 2.215 mil toneladas, constituido por 223 mil toneladas de leche en polvo descremada y 1.992 toneladas de leche en polvo entera. Al año siguiente, disminuyó el consumo interno hasta 2.194 mil toneladas, siendo descremada 276 mil toneladas y entera 1.918 mil toneladas. Finalmente, el consumo interno del 2018 fue de 2.083 mil toneladas, de las cuales 275 mil toneladas fueron de leche en polvo descremada y 1.808 de leche en polvo entera.

<b>CONSUMO INTERNO (mil toneladas)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Leche en polvo descremada	244	223	276	275
Leche en polvo entera	1.910	1.992	1.918	1.808
<i>Leche en polvo total</i>	<i>2.154</i>	<i>2.215</i>	<i>2.194</i>	<i>2.083</i>

3. *Tabla: Consumo interno de leche en polvo de China<sup>5</sup>*

<sup>4</sup> Elaboración propia de la Oficina de Estadísticas de China. sitio: <http://www.stats.gov.cn/>.

<sup>5</sup> Elaboración propia de CLAL (CLAL es una empresa italiana de consultoría que analiza el mercado de productos lácteos, interpreta las tendencias y proporciona datos, noticias y síntesis. sitio: [https://www.clal.it/en/index.php?section=stat\\_cina](https://www.clal.it/en/index.php?section=stat_cina)).

China consume mucha cantidad de leche en polvo y aún no tiene la producción suficiente para satisfacer la demanda nacional. La autosatisfacción de leche en polvo fue 87,7% en 2015, luego tuvo que importar de los países extranjeros. Importaron 547.000 toneladas de leche en polvo, de las cuales 200.000 fue descremada y 347.000 entera. En 2016, la producción de leche en polvo fue 85,8%, importaron 604.000 toneladas de leche en polvo, de las cuales 184.000 fue descremada y 420.000 entera. La autosatisfacción de leche en polvo fue del 83,5% en 2017, importaron 717.000 toneladas anuales de leche en polvo, de las cuales 247.000 fue descremada y 470.000 entera. Por último, la autosatisfacción de leche en polvo fue del 81,5% en 2018, importaron 801.000 toneladas anual de leche en polvo, de las cuales 280.000 fue descremada y 521.000 entera según la información de la Oficina de Estadísticas de China.

### 5.1.3 Evolución de la importación de leche en polvo de China

La demanda de leche en China no es flexible al precio, mientras que sí lo es a la calidad y al prestigio de la marca. Cabe destacar que la desconfianza de los consumidores chinos hacia la calidad de la leche en polvo de producción nacional los ha llevado a inclinarse por la leche importada. La leche en polvo extranjera domina el mercado Premium y se observa una tendencia a expandirse al mercado medio, las tablas siguientes muestran los principales exportadores extranjeros de leche en polvo a China.

10 principales países exportadores de leche en polvo entera a China (toneladas)						
País	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nueva Zelanda	562.604	613.228	332.396	392.146	433.223	460.375
Australia	14.832	15.840	6.737	10.930	13.696	19.378
Francia	2.213	2.467	2.704	5.625	8.938	7.760
Estados Unidos	2.085	556	508	1.532	6.197	6.883
Holanda	1.457	1.161	1.555	2.188	3.152	3.779
Islandia	1.726	24	28	275	1.292	1.015
España	24	24	100	1.209	707	3.193
Bielorrusia	24	24	100	1.209	660	8.108
Singapur	3.815	1.353	385	470	528	71
Alemania	532	477	67	327	484	307
Volumen importado total	589.312	635.154	344.580	415.911	468.877	510.869
<b>Importado total</b>	<b>606.000</b>	<b>671.000</b>	<b>347.000</b>	<b>420.000</b>	<b>470.000</b>	<b>521.000</b>



4. Tabla: 10 principales proveedores extranjeros de LPE a China, de 2013 a 2018<sup>6</sup>

<b>10 principales países exportadores de leche en polvo descremada a China (toneladas)</b>						
<b>País</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Nueva Zelanda	123.919	115.210	115.375	111.416	116.599	127.398
Australia	13.198	17.155	19.873	15.766	32.272	33.387
Estados Unidos	53.327	49.290	21.020	14.664	27.607	21.312
Alemania	15.610	16.945	14.062	11.408	23.755	20.378
Francia	6.960	15.505	9.249	7.816	12.544	10.879
Finlandia	2.601	5.579	4.473	7.684	9.724	11.979
Suecia	3.526	2.566	3.297	4.437	7.516	9.569
Nueva Zelanda	1.152	1.466	1.500	2.678	4.518	8.127
Polonia	1.480	8.110	2.249	2.389	3.690	4.583
Islandia	3.391	7.188	4.774	3.891	3.562	8.244
Importado total de los 10 proveedores	225.164	239.014	195.872	182.149	241.787	255.856
<b>Importado total</b>	<b>235.000</b>	<b>253.000</b>	<b>200.000</b>	<b>184.000</b>	<b>247.000</b>	<b>280.000</b>

5. Tabla: 10 principales proveedores extranjeros de LPD de 2013 a 2018 a China<sup>7</sup>

El volumen de las importaciones de productos lácteos de China ocupa el primer lugar en el mundo. Dentro de éstos, la leche en polvo, tanto entera como descremada, constituye el producto más importante, ya que se utiliza también para elaborar otros productos: mezclas infantiles, yogur, bebidas lácteas y productos panificados, entre otros.

Desde el año 2010, las importaciones de leche en polvo de China han sido básicamente estables. Sin embargo, tuvo un gran aumento de 2013 a 2014, ya que se produjo epidemia de vacas lecheras a gran escala en 2013. A su vez, ese mismo verano se dio una importante sequía, lo que llevó a una reducción significativa de la producción de leche cruda, impulsando una gran cantidad de las importaciones de leche en polvo para satisfacer la demanda nacional de China.

Según información de la Oficina de Estadísticas de China, en 2013, el volumen de importación de leche en polvo representó un incremento interanual del 53%, y, en 2014, creó

<sup>6</sup> Elaboración propia de la Oficina de Estadísticas de China.

<sup>7</sup> Elaboración propia de la Oficina de Estadísticas de China.

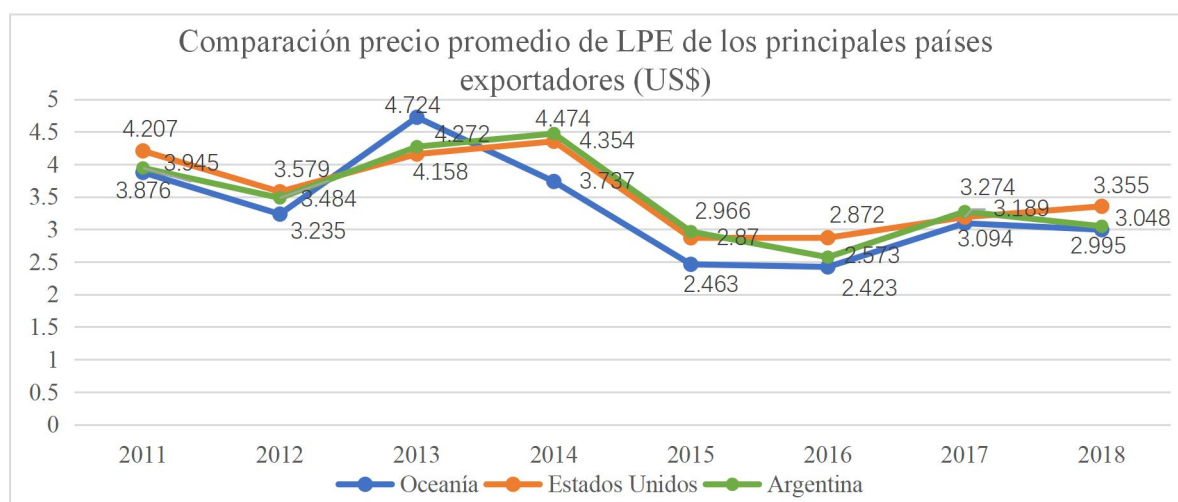
un nuevo máximo de 924,000 toneladas. Por lo tanto, cuando la industria láctea nacional reanudó la producción a fines de 2014, se encontró que se había importado demasiada leche en polvo en el mercado.

Durante el 2015, el mercado de productos lácteos de China se orientó a consumir del stock de leche en polvo y el volumen de importación disminuyó considerablemente.

De acuerdo con los datos de la Oficina de Estadísticas de China, el volumen de importación de leche en polvo comenzó a aumentar gradualmente en 2016 hasta 2018. Prácticamente la totalidad de las ventas son acaparadas por Nueva Zelanda y Australia, ya que los dos países ya firmaron Tratados de Libre Comercio (TLC) y tienen preferencias arancelarias de los productos exportados al mercado chino.

### 5.1.4 La comparación de precio promedio de leche en polvo de los principales países exportadores

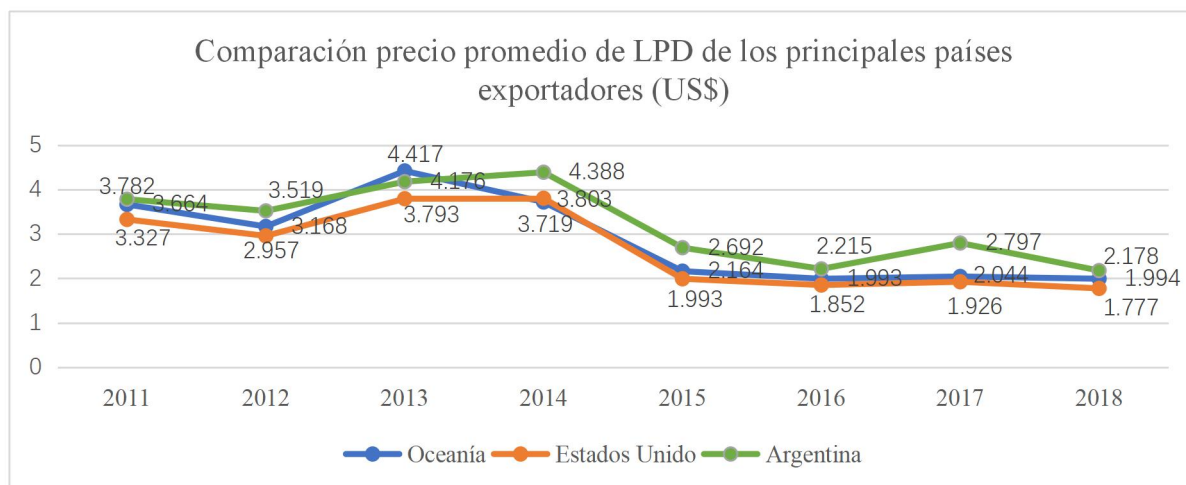
Vamos a mirar las dos figuras de la comparación de precio promedio de leche en polvo de los principales países exportadores de China para saber cuál país tiene un precio de venta competitivo.



3. Figura: Comparación precio promedio de LPE de principales países exportadores (US\$/ton)<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Elaboración propia de CLAL.

Según lo que muestra de la información de CLAL, Oceanía acapara los precios más competitivos de leche en polvo entera, seguido por Argentina y Estados Unidos.



4. Figura: Comparación precio promedio de LPD de principales países exportadores (US\$/ton)<sup>9</sup>.

En esta figura se observa que Estados Unidos es quien tiene un precio de venta más competitivo de leche en polvo descremada, seguido por Oceanía y Argentina.

### 5.1.5 Los requisitos de importación de producto lácteo (leche en polvo) a China

#### Tratamiento Arancelario

China aplica aranceles de importación a los productos lácteos (leche en polvo) coincidentes con los aranceles consolidados en la Organización Mundial de Comercio (OMC), los cuales rondan el 10%. En todos los casos también se aplica un impuesto al valor agregado (IVA) del 17%.

La leche en polvo exportada se clasifican en las posiciones arancelarias 0402.1000 (leche en polvo descremada) y 0402.2100 (leche en polvo entera) a China.

<sup>9</sup> Elaboración propia de CLAL.

P. A	Producto	Arancel	IVA	Barreras no arancelarias
0402.1000	Leche y crema, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso.	10%	17%	Protocolo Sanitario (AQSIQ <sup>10</sup> - General Administration of Quality Supervision, Inspection)
0402.2100	Leche y crema, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1,5% en peso.	10%	17%	Protocolo Sanitario (AQSIQ - General Administration of Quality Supervision, Inspection)

6. Tabla: Aranceles de Importación para Productos Lácteos de la R. P. China

China firmó Tratados de Libre Comercio (TLC) con la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)<sup>11</sup>, Chile, Nueva Zelanda, Pakistán y Perú. En el caso de la ASEAN, los productos lácteos de dichos países ingresan libre de arancel desde el año 2006, mientras que para los de Nueva Zelanda y Chile los aranceles están sujetos a cronogramas de desgravación que varían según el producto.

### Normativa aplicable

Normativa aplicable a productos destinados a la alimentación humana.

Los exportadores argentinos deberán prestar especial atención a la normativa horizontal china (ej. aditivos, etiquetado, etc.), en lo que sea aplicable a lácteos y muy especialmente a la normativa específica sobre inocuidad alimentaria.<sup>12</sup>

Como parte del proceso de revisión de la normativa alimentaria iniciado luego de la entrada en vigencia de la Ley de Inocuidad Alimentaria el 1 de junio de 2009, el Ministerio de Salud de China publicó el 22 de abril de 2010 el Anuncio 7/2010, mediante el cual se

<sup>10</sup> AQSIQ (Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine) es la institución China de control de la calidad para la mercancía importada o fabricada en el país.

<sup>11</sup> Brunei, Camboya, Filipinas, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Singapur, Tailandia y Vietnam.

<sup>12</sup> En caso de ser necesario, se ruega consultar a esta Consejería Agrícola cuestiones normativas específicas.

dieron a conocer 66 nuevas normas de inocuidad sobre productos lácteos. Otras nueve normas deberían completar este paquete normativo. El Ministerio de Salud de China explicó la revisión realizada de la siguiente manera:

- Se identificaron 160 normas sobre calidad e inocuidad de productos lácteos (incluyendo las normas publicadas y las que se encontraban en elaboración), las cuales fueron consolidadas en 75 normas. Tal consolidación se realizó luego de catalogarlas, analizar las posibles contradicciones entre las mismas, compararlas con las normas internacionales de referencia y considerar el contexto de producción y consumo lácteo de China.
- Luego de la revisión, quedaron: 17 normas sobre productos, 2 normas sobre producción y 56 normas sobre métodos analíticos.
- Nueve normas sobre productos (leche cruda, leche pasteurizada, leche esterilizada, leche fermentada, leche en polvo, leche condensada, crema, suero en polvo y queso) fueron adecuadas a las disposiciones nacionales sobre etiquetado de productos lácteos.
- Las 11 normas existentes sobre alimentos para niños fueron consolidadas en 4 normas. También se elaboraron cuatro nuevas normas: leche modulada, queso procesado, lactosa y fórmula de alimentos para infantes con especiales finalidades médicas.
- Las dos normas sobre Buenas Prácticas de Manufacturas (para empresas lácteas y productos de fórmulas de leche en polvo para niños) fueron formuladas sobre la base de las normas actuales de Buenas Prácticas de Manufacturas para Empresas Lácteas, Prácticas Higiénicas para Leche Seca y Buenas Prácticas de Manufacturas para Productores de Fórmulas en Polvo para Infantes.
- Se consolidaron o separaron varias normas sobre métodos analíticos para productos lácteos sobre la base del principio que los métodos analíticos deben corresponder a las normas de productos.

- Se consolidaron los actuales métodos analíticos para grasa, acidez, proteínas, humedad, cenizas, densidad relativa, impurezas y ácido graso.

### **Requisitos fitosanitarios sector lácteos en China**

Los países que deseen exportar al mercado lácteo de China, deben firmar un protocolo sanitario. De esta manera, la AQSIQ puede suspender las importaciones que considere perjudicial para la salud de los consumidores.

La primera exportación de leche en polvo está sujeta al análisis de riesgos y a una inspección total por parte de la Administración General de Calidad, Inspección y Cuarentena (AQSIQ).

Toda empresa extranjera que pretenda ingresar al mercado Chino debe poseer un registro de empresa manufacturera de productos lácteos. A su vez, la empresa debe estar ingresada en el “registro de empresas autorizadas a exportar productos lácteos a China” que gestiona CNCA<sup>13</sup>.

Las fases para exportar leche en polvo a China son las siguientes:

- 1) Antes del envío, el exportador de leche en polvo debe proporcionar muestras (cada suministro de leche en polvo: 7-10 latas) a la Oficina de Inspección de Productos Básicos de China para que se les realicen las pruebas de componentes.
- 2) El exportador de leche en polvo debe proporcionar la imagen preliminar del diseño de la etiqueta del producto, traducciones en chino e inglés para diseñar y confeccionar la etiqueta china antes de la entrega.
- 3) Auditoría previa de la etiqueta del producto de leche en polvo importada y de la presentación de la empresa extranjera.

<sup>13</sup> La CNCA (Administración de Certificación y Acreditación de la República Popular de China) estableció en su noveno anuncio de 12 de Abril de 2017 que adicional a las 1,077 normas obligatorias habría una actualización en cooperación con la AQSIQ (Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena). El propósito de las revisiones es mejorar la inteligibilidad y contenido relacionado con las adaptaciones de las normas de prueba, con el fin de evitar diferentes interpretaciones entre los laboratorios de prueba y auditores acreditados.

- 4) El exportador debe proporcionar documentos tales como contrato de compra-venta, facturas, listas de empaque y certificados oficiales relevantes.
- 5) Solicitar una "Licencia de importación automática" para su leche en polvo en el mercado chino.
- 6) La Oficina de Inspección de Productos Básicos prueba y analiza las muestras de leche en polvo importada. De pasar la prueba, dicha oficina emite un certificado sanitario y los productos pueden ser vendidos y utilizados en el mercado chino.

### **Marco regulatorio para exportaciones desde Argentina**

Todas las exportaciones de productos lácteos argentinos para consumo humano hacia la República Popular China se realizan en el marco del Protocolo Sanitario firmado en noviembre de 2010 entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de nuestro país y la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena (AQSIQ) de China. A su vez, son amparadas por el certificado sanitario, acordado en octubre del mismo año.

#### **5.1.6 Conclusiones sobre la industria láctea en China**

China presenta un mercado con unas perspectivas de crecimiento muy significativas en el mercado de productos lácteos de leche en polvo. Entre sus oportunidades, se incluye la mayor demanda por leche en polvo importada, especialmente leche en polvo Premium como producto saludable y la mayor desconfianza de los consumidores chinos de las marcas nacionales por el grave incidente con productos lácteos adulterados con melamina desde 2008.

En definitiva, el pronóstico de consumo de leche en polvo en China es positivo. China es el principal país con crecimiento de demanda de productos lácteos. Es, además, la principal fuente de crecimiento de la demanda en los mercados lácteos mundiales.

A continuación, se presenta la información obtenida sobre la situación actual y reciente de la producción láctea en Argentina, su exportación, la comparación de precio con los principales países exportadores de leche en polvo. La información se consiguió a partir de las investigaciones de documentación on-line y de las entrevistas con las personalidades seleccionadas.

## **5.2 La industria láctea en Argentina**

El Ministro de Agroindustria de la Nación, Luis Miguel Etchevehere, encabezó una nueva reunión de la mesa de competitividad lechera con la presencia de todos los eslabones de la cadena de 2018. Durante el encuentro, se presentó el Mercado Lácteo, una herramienta para diversificar el intercambio comercial entre empresas y establecimientos lácteos.

"Podemos incrementar fuertemente las ventas al exterior. Hemos mejorado y facilitado los trámites necesarios para exportar y contamos con financiamiento en dólares para las industrias tanto grandes como pymes que quieran ser protagonistas del mercado externo. En 2018 las exportaciones de leche en polvo fueron 234.000 toneladas con USD 394.512 miles dólares, según información de Ministerio de Agroindustria, representó 38,8% de valor de exportaciones lácteas argentinas. Se abre una oportunidad inmensa", aseguró el titular de la cartera, durante la apertura de la Mesa de Competitividad Lechera para analizar la situación de la cadena láctea.

En la reunión se presentó la agenda para productos con foco en leche en polvo para mercados que se van consolidando como Brasil, EE. UU., Rusia y China, así como también para mercados que se están priorizando como Medio Oriente.

"Somos conscientes de la situación actual que atraviesa el sector ante el aumento de los costos. La recuperación del precio está alineada a la rapidez con la que podamos aumentar las exportaciones de productos lácteos. El actual escenario nos permite una gran oportunidad para consolidar un proceso exportador que ya iniciamos", afirmó Etchevehere.



Por otro lado, se analizaron temas como el financiamiento. En este sentido, el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), ofrece financiaciones de exportaciones a mediano y largo plazo y una financiación a la distribución física internacional (zona franca). En cuanto al Banco de la Nación Argentina, presenta líneas de financiamiento a cuatro años y prefinanciación de exportaciones, cuyos préstamos son en dólares, por un plazo de hasta 365 días y la proporción del apoyo alcanza hasta el 90% del valor FOB. Además, el Banco Nación está trabajando en un seguro de riesgo a la exportación.

Durante el encuentro se presentó el Mercado Lácteo, una plataforma que permite vincular los tambos con las industrias lácteas, para transparentar y facilitar la negociación de la leche cruda. A la cual se accede a través del Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina (SIGLeA<sup>14</sup>).

La herramienta fue diseñada por la Dirección Nacional Láctea, dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. El Mercado Lácteo conecta a las partes: a los tambos que quieran ofrecer su producción y a las industrias que busquen incorporar nuevos proveedores, posibilitando reactivar los vínculos comerciales y generar nuevas relaciones.

Durante la presentación, el titular de la cartera destacó que "esto se enmarca dentro de nuestros objetivos centrales, ya que con esta herramientas fomentamos la competitividad del sector para ayudarlo a posicionarse de mejor manera en los mercados tanto internos como externos".

La plataforma aporta mayor transparencia al sector y tiene como objetivo fomentar las transacciones comerciales basadas en criterios de calidad, logística, precio pagado, entre otras, permitiendo a cada una de las partes tomar decisiones en base a su estrategia de negocios.

<sup>14</sup> SIGLeA- Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina

Se trata de un servicio gratuito y voluntario que, respetando la normativa sobre protección de datos personales, utiliza los datos cargados en el SIGLeA, por lo que no es necesaria la carga de información adicional.

De la reunión participaron el Jefe de Gabinete, Santiago Del Solar; los secretarios de Alimentos y Bioeconomía, Andrés Murchison; y de Mercados Agroindustriales, Marisa Bircher; el director nacional de Lechería, Alejandro Sammartino; y también representantes de la producción y de la industria láctea.

Según lo concluido por los participantes de la reunión, la industria láctea argentina está preparada para expandir su volumen de exportación al mercado chino.

### **5.2.1 Situación actual y reciente de la producción de leche en polvo en Argentina**

Según datos del Ministerio de Agroindustria, desde 2012 al 2014, la producción de leche en polvo se está reduciendo, en 2015 volvió a la misma producción de 2013 y durante 2016 la producción de leche en polvo en la Argentina cayó un 34.8% en comparación con 2015. Esta es la mayor caída anual de los últimos años y evidencia que la industria láctea atraviesa uno de sus peores momentos.

La crisis comenzó en mayo de 2015 y se profundizó con la devaluación del peso realizada en diciembre de ese año por el gobierno de Mauricio Macri. El sector lechero tuvo la crisis desde una triple perspectiva: el contexto internacional, los problemas estructurales de la Argentina y los problemas coyunturales locales. En 2017, la producción de leche aumentó levemente, pero volvió a bajar en 2018.

<b>Evolución de la producción de leche en polvo de Argentina( toneladas)</b>							
Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LPE	32.100	37.700	42.000	41.400	34.000	46.000	29.000
LPD	280.600	255.600	230.300	251.800	157.000	155.000	129.000
<b>Leche en polvo total</b>	<b>312.700</b>	<b>293.300</b>	<b>272,300</b>	<b>293,200</b>	<b>191.000</b>	<b>201.000</b>	<b>158.000</b>

7. *Tabla: Evolución de la producción de leche en polvo de Argentina<sup>15</sup>.*

A continuación, vamos a investigar y entender por qué Argentina tiene poca producción de leche en polvo en la industria láctea argentina.

### Destinos de la producción

Aproximadamente el 93%<sup>16</sup> de la producción primaria es entregada a la industria para su procesamiento. La leche restante es aquella que no recorre el circuito formal a través de la industria, siendo consumida/procesada en los propios establecimientos de producción o canalizada marginalmente para su consumo o procesamiento; se estima que representa el 7% del total.

En la etapa de industrialización se pueden distinguir dos vías de destino. Por un lado, la leche fluida, que representa el 18,4% del total producido a nivel primario utilizada para la obtención de leche pasteurizada, esterilizada o chocolatada. La primera de ellas participa en el 62% de este total. Por el otro, el grueso de la leche cruda es dirigido a la elaboración de productos lácteos (74,6%). Entre 2010 y 2016, se presentan pocas modificaciones en el destino de la leche.

#### Destino de la leche cruda del 2010 y 2016

Destino	Productos	Participación	Participación
		2010	2016
Leche fluida (18,4%)	Leche pasteurizada	66%	57,5%
	Leche esterilizada	28%	37,5%
	Leche chocolatada	5%	5%
Leche a productos (74,6%)	Leche en polvo entera	20%	14,8%
	Leche en polvo descremada	5%	6,3%
	Queso de pasta dura	12%	13,5%
	Queso de pasta semidura	23%	26,7%
	Queso de pasta blanda	21%	22,9%

<sup>15</sup> Elaboración propia del Ministerio de Agroindustria.

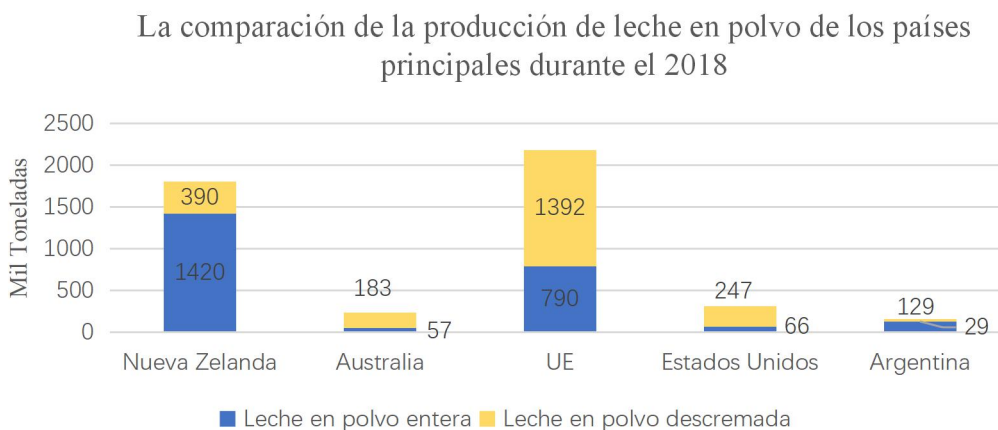
<sup>16</sup> El 93% de la leche cruda se destina a la industria láctea. El restante 7% es la denominada leche informal, que se comercializa en la zona de influencia a los tambos sin pasar por el circuito industrial.

	Manteca	10%	7%
	Dulce de leche	3%	3%
	Leche condensada	0%	0,2%
	Yogur	5%	5%
	Postres lácteos y flanes	1%	1%
Leche informal (7%)	Leche informal	-	-

8. Tabla: Destino de la leche cruda del 2010 y 2016<sup>17</sup>.

De este total de leche que se destina a la elaboración de productos, el mayor porcentaje es utilizando para la producción de quesos (63%), mientras que la elaboración de leche en polvo (entera y descremada) constituye el 21%. Le siguen en importancia decreciente la manteca, el yogur y el dulce de leche que demandan el 7%, 5% y 3% respectivamente. Un porcentaje menor se destina a postres, flanes y a leche condensada.

La comparación de la producción de leche en polvo de los países principales durante el 2018



5. Figura: Comparación de la producción de leche en polvo de los países principales durante el 2018<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Elaboración propia de Secretaría de Agroindustria.

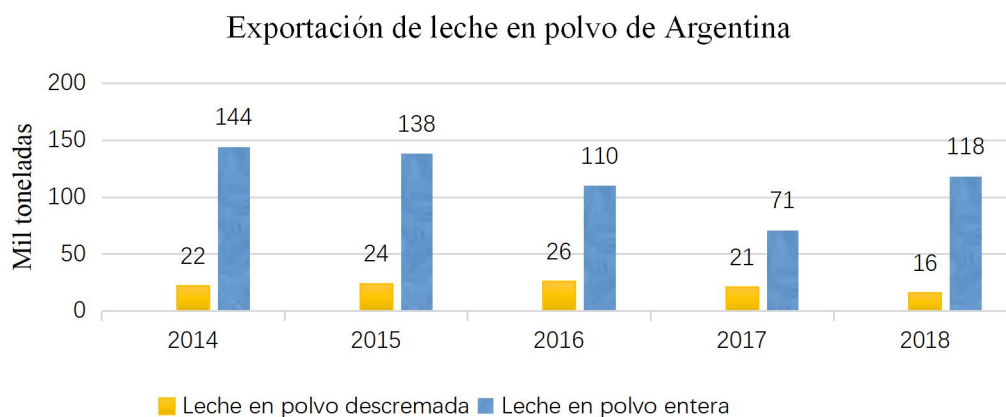
Sitio: [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss\\_lecheria/estadisticas/\\_02\\_industrial/index.php](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_lecheria/estadisticas/_02_industrial/index.php)

<sup>18</sup> Elaboración propia de CLAL.

Según la figura de la comparación de la producción de leche en polvo de los países principales muestra que Argentina tiene una poca producción de leche en polvo. En las entrevistas que se realizaron como parte de la investigación, Miguel A. Paulón, Presidente de Centro de la Industria Lechera Argentina, comentó: “La industria láctea argentina está enfocada en satisfacer las necesidades del mercado interno y luego exporta. El mercado doméstico consume mucho queso, entonces el procesamiento de lácteos se centra principalmente en la producción de productos de queso, el procesamiento representa el 63% de la producción total de leche cruda del país, seguida por la elaboración de leche en polvo (entera y descremada), que ocupó una pequeña porción, porque los argentinos consumen menos leche en polvo. Es por eso que no se produce en una gran cantidad. En los últimos años, Argentina se centra exportar suero a China, exporta muy poca cantidad de leche en polvo”.

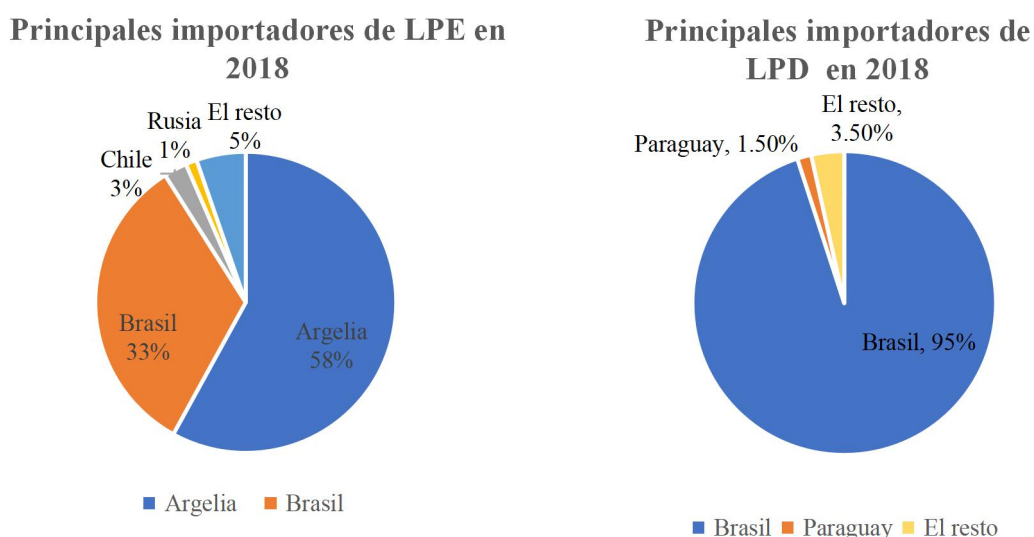
### 5.2.2 La evolución de la exportación de leche en polvo de Argentina

La figura siguiente muestra la evolución de la exportación de leche en polvo en los últimos años. Como se observa en el gráfico, la exportación estaba bajando de 2014 a 2017, pero la exportación argentina de leche en polvo tuvo un aumento a mitad de 2017, llegando a un total de 134.000 toneladas en 2018. Esto se dio debido a la gran devaluación el peso argentino, lo que contribuyó a impulsar exportar leche entera en polvo.



6. Figura: La exportación de leche en polvo de Argentina<sup>19</sup>.

En los siguientes cuadros vamos a ver los principales países importadores de la leche en polvo de Argentina en 2018.



7. Figura: Los principales países importadores de LPE y LPD de Argentina en 2018<sup>20</sup>.

Según la información ofrecida por el Ministerio de Agroindustria, en 2018 Argentina exportó 234.000 toneladas de leche en polvo. El total de las exportaciones de leche en polvo se contabilizaron en 394.512 de dólares, de los cuales la exportación de leche en polvo entera constituyó 359. 664 dólares y la descremada fue de 34.848 dólares. El principal destino fue Brasil, que concentró más del 95% del total de la exportación de leche en polvo descremada y 33% de la leche en polvo entera. Asimismo, es importante resaltar la participación que tuvo Argelia, quien constituyó el 58% de la compra de leche en polvo entera de Argentina, seguido muy lejos por Chile con el 3% de leche en polvo entera.

En síntesis, según los datos obtenidos, Argentina no tiene un gran porcentaje de exportación de leche en polvo a China.

<sup>19</sup> Elaboración propia de Ministerio de Agroindustria.

<sup>20</sup> Elaboración propia de CLAL.

### 5.2.3 Precio de exportación de leche en polvo de Argentina

Para entender mejor la conformación del precio de venta de leche en polvo, vamos a ver un simulador de precios de leche en polvo entera destino de exportación.

Se presenta a modo de ejemplo un simulador de capacidad de pago de la leche al productor en función al destino de la misma. Nomenclatura Común del Mercosur 04.02.21.10, leche entera, en polvo, gránulos o similares, s/azúcar c/contenido de materias grasas > al 1,5%.

<b>Simulador de Valores de Referencia de Demanda para leche con destino LPE mercado externo</b>								
Costo Total : US\$/ton.		800	750	700	650	600	550	500
Tipo de Cambio Comprador: \$/US\$		36,80	36,80	36,80	36,80	36,80	36,80	36,80
Derecho de Exportación \$/US\$		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Reintegros		0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%
Margen Bruto Industria s/FOB		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Rendimiento: litros de leche por ton. de LPE		8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Precio en dólares por tonelada de LPE en bolsa de 25 kgs.	2.650	<b>6,70</b>	<b>6,92</b>	<b>7,13</b>	<b>7,35</b>	<b>7,57</b>	<b>7,78</b>	<b>8,00</b>
	2.700	<b>6,89</b>	<b>7,11</b>	<b>7,33</b>	<b>7,54</b>	<b>7,76</b>	<b>7,98</b>	<b>8,19</b>
	2.750	<b>7,08</b>	<b>7,30</b>	<b>7,52</b>	<b>7,73</b>	<b>7,95</b>	<b>8,17</b>	<b>8,38</b>
	2.800	<b>7,28</b>	<b>7,49</b>	<b>7,71</b>	<b>7,93</b>	<b>8,14</b>	<b>8,36</b>	<b>8,58</b>
	2.850	<b>7,47</b>	<b>7,68</b>	<b>7,90</b>	<b>8,12</b>	<b>8,33</b>	<b>8,55</b>	<b>8,77</b>
Rendimiento: litros de leche por ton. de LPE		8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200
Precio en dólares por tonelada de LPE en bolsa de 25 kgs.	2.650	<b>6,95</b>	<b>7,17</b>	<b>7,40</b>	<b>7,62</b>	<b>7,84</b>	<b>8,07</b>	<b>8,29</b>
	2.700	<b>7,15</b>	<b>7,37</b>	<b>7,59</b>	<b>7,82</b>	<b>8,04</b>	<b>8,27</b>	<b>8,49</b>
	2.750	<b>7,34</b>	<b>7,57</b>	<b>7,79</b>	<b>8,02</b>	<b>8,24</b>	<b>8,47</b>	<b>8,69</b>
	2.800	<b>7,54</b>	<b>7,77</b>	<b>7,99</b>	<b>8,22</b>	<b>8,44</b>	<b>8,66</b>	<b>8,89</b>
	2.850	<b>7,74</b>	<b>7,97</b>	<b>8,19</b>	<b>8,41</b>	<b>8,64</b>	<b>8,86</b>	<b>9,09</b>

9. Tabla: Simulador de valores de referencia de demanda para leche con destino LPE mercado externo<sup>21</sup>.

Las exportaciones representan en la actualidad el 17% del destino de la leche producida y aproximadamente el 43% de ellas corresponde en volumen y valor a leche en polvo entera.

<sup>21</sup> Tabla sacada de OCLA (Observatorio de la cadena Láctea Argentina)

Sitio: <http://www.ocla.org.ar/contents/newschart/portfolio/?categoryid=7>

El cuadro de doble entrada tiene, por un lado, los valores de costos de elaboración y comercialización, el tipo de cambio, el derecho de exportación, el reintegro de impuestos, un margen industrial y la conversión de litros de leche a kilogramos de producto. Por otro lado, el valor que se puede conseguir para la leche en polvo entera en bolsas de 25 kg., en dólares por tonelada.

- Costo de elaboración y comercialización: los valores relevados indican que el mismo se ubica entre los 500 y 800 dólares por tonelada.
- Tipo de cambio: se utiliza la cotización del día de la fecha del dólar tipo comprador del Banco de la Nación Argentina (BNA).
- Derechos de exportación: se deduce del tipo de cambio, \$ 3,00 por dólar (Decreto 793/2018).
- Reintegros: se adiciona al precio recibido, el reintegro de impuestos del 0,75% que corresponde a este tipo de productos (Decreto 767/2018).
- Margen Bruto de la Industria: se considera un porcentaje de margen sobre el valor FOB (4%). Cabe aclarar que en presentaciones anteriores se indicaba la necesidad de incorporar esta deducción pero no se incluía en el cuadro.
- Rendimientos: se efectúa un promedio de litros necesarios para elaborar una tonelada de leche en polvo entera (8.500). Los valores indicados oscilaron entre extremos de 8.290 litros/tonelada y 8.900 litros/tonelada. En este caso se incorpora una alternativa de 8.200 litros/tonelada.
- Precios de exportación: los valores informados oscilan entre 2.650 y 2.850 US\$/tonelada, en función al tamaño y destino de la exportación, predominando los valores cercanos a los 2.800 US\$/tonelada. Cabe recordar la última cotización del GDT (20/11/18) arrojó un valor de US\$ 2.599/tonelada para la LPE.
- El precio promedio de todas las alternativas, indica una capacidad probable de pago por la leche al productor con destino a leche en polvo entera de exportación, de



\$ 7,73/litro (para 8.500 litros de rendimiento) y \$ 8,02 (para 8.200 litros de rendimiento). Los valores prácticamente son todos inferiores al precio promedio estimado para el mes actual de \$ 9,00.

Debe tenerse presente que: 1) existe una gran volatilidad de precios internacionales, 2) los precios logrados por Argentina para la leche en polvo ya no se diferencian de los precios del GDT como ocurría cuando Venezuela era el destino predominante, 3) las variables domésticas presentan cambios bruscos y periódicos, 5) hay diferentes realidades industriales en cuanto a productividad y eficiencia, sobre todo en este rubro y 6) existe una baja disponibilidad del producto en la actualidad. Todo ello genera una dinámica permanente y diferentes alternativas de valores. Este esquema sólo trata de orientar a los actores sectoriales y se basa en la consulta con quienes tienen injerencia directa en este negocio y/o experiencia profesional en el tema.

Además hemos agregado, para determinar la posible capacidad de pago de la leche, una comparación entre la situación actual y la previa (o sea anterior a la baja de reintegros, implantación de derechos de exportación y caída del precio internacional) donde se puede observar claramente que estos tres factores absorbieron la totalidad de la mejora en el tipo de cambio.

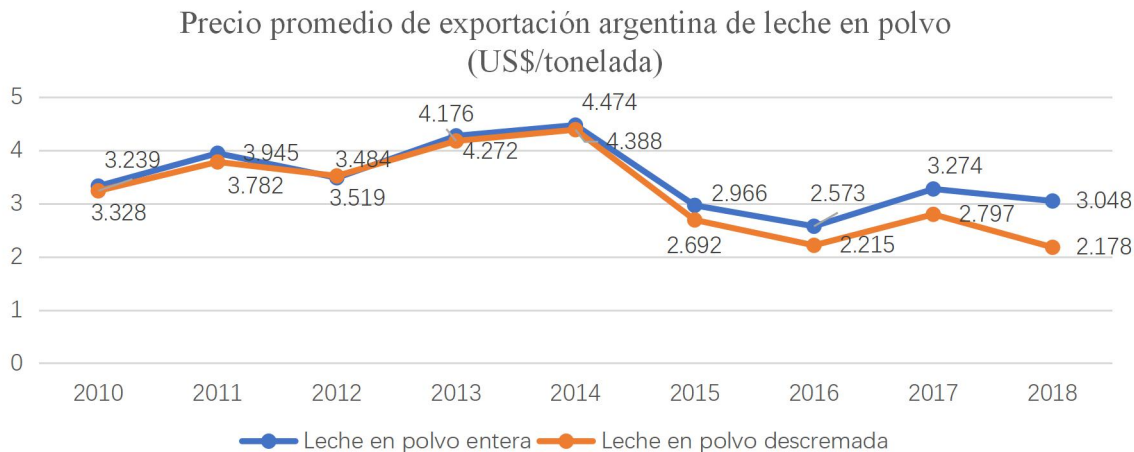
<b>La comparación del precio de exportación anterior y actual</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Ago-18</b>	<b>Concepto</b>	<b>Nov-18</b>
Precio de la LPE: US\$/ton.	3.100	Precio de la LPE: US\$/ton.	2.800
Dólar oficial tipo comprador BNA	28,01	Dólar oficial tipo comprador BNA	36,80
Derechos de exportación: \$/US\$	0,00	Derechos de exportación: \$/US\$	3,00
Dólar Neto de Exportación	28,01	Dólar Neto de Exportación	33,80
<b>INGRESO BRUTO VALOR FOB</b>	<b>86.831</b>	<b>INGRESO BRUTO VALOR FOB</b>	<b>94.640</b>
Reintegro de impuestos internos	3%	Reintegro de impuestos internos	0,75%
Importe por Reintegros	2.605	Importe por Reintegros	773
<b>INGRESO BRUTO FOB + REINTEGROS</b>	<b>89.436</b>	<b>INGRESO BRUTO FOB + REINTEGROS</b>	<b>95.413</b>
Rentabilidad Industrial s/FOB	4%	Rentabilidad Industrial s/FOB	4%
Importe por Rentabilidad Industrial	<b>3.473</b>	Importe por Rentabilidad Industrial	<b>4.122</b>
Costo de Elaboración y Comercialización	600	Costo de Elaboración y Comercialización	600

Importe por Costos de Elaboración y Comercialización	<b>16.806</b>	Importe por Costos de Elaboración y Comercialización	<b>22.080</b>
<b>CAPACIDAD DE PAGO PARA LECHE</b>	<b>69.157</b>	<b>CAPACIDAD DE PAGO PARA LECHE</b>	<b>69.211</b>
Rendimiento Industrial: lts./ton	8.250	Rendimiento Industrial: lts./ton	8.250
<b>PRECIO POR LITRO DE LECHE</b>	<b>8,38</b>	<b>PRECIO POR LITRO DE LECHE</b>	<b>8,39</b>

10. Tabla: Comparación precio de exportación anterior y actual<sup>22</sup>.

Según la comparación de la tabla, antes no se cobraba derechos de exportación y ahora se cobra 3%. A su vez, se redujo el importe de Reintegro de la exportación de 3% a 0,75%. Es decir, exportar ahora es más costoso que antes, lo que constituye una desventaja de la conformación del precio de exportación.

El siguiente gráfico, es la figura de precio promedio de exportación argentina de leche en polvo entera y de la leche descremada, según la información de CLAL, se nota que los dos precios están reduciendo entre 2010 hasta 2018, mejorando el precio de exportación.



8. Figura: Precio promedio de exportaciones argentinas de leche en polvo (US\$/tonelada)<sup>23</sup>.

#### 5.2.4 Comparación del precio promedio de los principales países exportadores

<sup>22</sup> Elaboración propia de OCLA (Observatorio de la cadena Láctea Argentina).

<sup>23</sup> Elaboración propia de Secretaría de Agroindustria.

Ahora vamos a ver la comparación de precio promedio de leche en polvo entera y descremada de los principales países exportadores para saber cuál país tiene un precio más competitivo.

Según las figuras anteriores (3 y 4 de la industria láctea china) sobre la comparación de precio promedio de leche en polvo de los principales países exportadores, se nota que Argentina no tiene un precio competitivo en comparación con los otros países: ni en el precio de leche en polvo entera, ni en el de la leche descremada. Aunque Argentina ya está reduciendo los precios de exportación en los últimos años, no puede competir con los otros países ya que tiene un alto costo de la producción, que se suma a la inflación, al aumento del derecho de exportación y a la reducción del reintegro de exportación. Por todo eso, el precio es más caro que otros países.

### **5.2.5 Conclusiones sobre la industria láctea en Argentina**

Según todos los informes disponibles, Argentina todavía no tiene una gran producción de leche en polvo: no solo la producción de leche en polvo ocupa una pequeña porción del producto lácteo de la industria argentina, sino que también la mayor parte se consume en el mercado interno. Debido a que el principal destino final de la leche y los productos lácteos es el mercado interno, entonces queda poco margen para exportar. Es una debilidad propia de Argentina: la exportación se centra tradicionalmente en los excedentes de producción y no tiene un precio competitivo de exportación. Para conseguir una gran participación en el mercado chino en el futuro, Argentina tiene que mejorar ambos aspectos.

## 6 Procesamiento de la información obtenida

---

Sobre la base de la información obtenida, y detallada en la sección anterior, se realizó un análisis FODA, incluyendo evaluación de la situación actual - interna (para identificar Fortalezas y Debilidades) y de la situación potencial - externa (para identificar Oportunidades y Amenazas). A continuación, se presentan los resultados del análisis realizado.

### 6.1 Análisis de situación actual - interna (FD)

El análisis de la situación actual - interna tuvo por objetivo identificar fortalezas y debilidades para incrementar la exportación de leche en polvo de Argentina a China.

#### 6.1.1 Identificación de fortalezas

La situación actual de la exportación de leche en polvo de Argentina a China, según la información obtenida de las personalidades relevantes de la industria, presenta las siguientes fortalezas:

- Fortaleza 1: Calidad percibida de los productos lácteos.
  - Los establecimientos de producción láctea en el territorio argentino son vastos. El 35% de la superficie del país está cubierta por los pastizales pampeanos. Es uno de los cuatro pastizales más grandes del mundo, con una superficie total es de 760.000 kilómetros cuadrados y lejos de la contaminación industrial, lo cual significa una importante fortaleza para la producción láctea de alta calidad. Debido a esto, la mayoría de la leche producida cumple con los más altos estándares internacionales de calidad.
- Fortaleza 2: Reconocimiento internacional del estatus sanitario de Argentina.
  - Argentina es el único país en el mundo que está certificado por la Organización de las Naciones Unidas para la Salud Animal, y que no sufre de las cinco principales enfermedades animales, como son 1) la fiebre aftosa, 2) la enfermedad de “la vaca loca”, 3) la influenza aviar, 4) la enfermedad de Newcastle y 5) la peste porcina tradicional. Este hecho asegura una producción láctea con un nivel de calidad atractivo para cualquier país importador.

- Fortaleza 3: Elevada productividad en los grandes productores.
- Según informes de cadenas de valor de 2017, el 5% de las empresas de Argentina recibe la materia prima del 61% de los tambos y participa del 67% del procesamiento de leche (leche en polvo), ellos tienen una elevada productividad. En la producción de leche en polvo y deshidratados, por tratarse de commodities con baja generación de valor agregado cobran relevancia las economías de escala. En las empresas procesadoras con esta orientación la escala mínima eficiente es de 200.000 litros de leche procesada por día, con lo cual en general se trata de empresas grandes y medianas/grandes.
- Fortaleza 4: Imagen de Argentina como productor lácteo.
- Argentina es tradicionalmente un país productor e industrializador de leche, con una capacidad de producción actual que supera los volúmenes requeridos para satisfacer la demanda interna (CIL, 2010).

### **6.1.2 Identificación de debilidades**

La situación actual de la exportación de leche en polvo de Argentina a China, según los representantes de la industria que fueron entrevistados y la información obtenida de fuentes de acceso libre, presenta las siguientes debilidades:

- Debilidad 1: La leche en polvo representa una pequeña porción de la producción total de la industria láctea argentina.
- La industria láctea argentina se centra en satisfacer primero a la demanda interna y luego exporta el excedente. Según la información de CLAL, en 2018, el consumo per cápita fue de 11,41kg de queso, de 1,79 kg de leche en polvo entera y de 0,49 kg de leche en polvo descremada. Es decir, la leche en polvo representa una muy pequeña porción de la producción total de la industria láctea argentina porque Argentina tiene poco consumo interno de leche en polvo.
- Debilidad 2: Problemas de infraestructura de logística.
- La poca inversión que hubo, tanto en el sector estatal como en el privado durante los últimos años, ha llevado a que la falta de infraestructura de logística se convierta en un obstáculo para el desarrollo y la integración de los países. Aunque la infraestructura continental ha mejorado notoriamente en los últimos años, la falta de inversión en esta área provoca mayores gastos en el transporte y dificulta, no sólo el comercio internacional, sino que también la integración de todos los países de la región en todos sus aspectos.

- Debilidad 3: Falta de inversión nacional y falta de mecanismos alternativos de financiamiento para pequeños productores.
- Es escasa la inversión de capital nacional, la falta de mecanismos de financiamiento, alternativos al bancario, les dificulta a los pequeños productores argentinos exportar a otros países.
- Debilidad 4: La mayoría de los consumidores chinos desconocen las marcas argentinas de leche en polvo.
- Debido a que las marcas de la leche en polvo de Nueva Zelanda, Australia, los Países Bajos y otros países, que ingresaron en el primer momento al mercado chino y se desarrollan allí hace muchos años, los consumidores chinos ya las conocen. En cambio, las marcas de la leche en polvo de Argentina ingresaron al mercado chino muy recientemente, por lo que los habitantes chinos aún no las conocen.
- Debilidad 5: Débil preparación para lograr buenos acuerdos políticos y comerciales con China.
- China firmó Tratados de Libre Comercio (TLC) con la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), Chile, Nueva Zelanda, Pakistán y Perú. Todos estos países tienen una gran ventaja arancelaria en comparación con otros países que no firmaron acuerdos similares. Argentina todavía no firma este tipo de acuerdo con China.

## 6.2 Análisis de situación potencial (OA)

El análisis de la situación potencial tiene por objetivo identificar las **oportunidades y amenazas** que presenta el desarrollo y el contexto actual de la exportación de leche en polvo a China.

Para realizar este análisis, nos apoyamos en los principios que establece el modelo del Porter llamado “**las cinco fuerzas**”. Según este modelo, la intensidad de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas competitivas. Estas fuerzas, combinadas, determinan el potencial de utilidades del sector. La industria bajo análisis será el Sector Lácteo, profundizando en el subsector de leche en polvo.

### 6.2.1 Análisis de las cinco fuerzas

## **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras al ingreso que estén presentes, junto a la reacción que debe esperar el ingresante por parte de los competidores existentes.

En este caso, quienes representan un riesgo por la posibilidad de que se constituyan en nuevos competidores para la industria láctea argentina de leche en polvo, son las empresas extranjeras proveedoras de leche.

Barreras al ingreso:

- Economías de escala: obligan al nuevo competidor a trabajar en gran escala para no incurrir en desventajas de costos.
- Diferenciación del producto: las empresas nuevas del sector tratan de lograr la identificación de sus marcas a través de publicidades, servicio al cliente, etc., para lograr la lealtad de los clientes. Pero parece no haber una fuerte lealtad a la marca, debido a que los clientes compran con tranquilidad dentro de un rango de marcas reconocidas y que asocian con buena calidad. Además, observamos que en la leche en polvo la diferenciación para lograr la lealtad de los clientes se trata de conseguir a partir del packaging y el prestigio de la marca, debido a que es difícil diferenciarlo por la calidad.
- Requisitos de capital: este punto se considera como una alta barrera al ingreso debido a que existe la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir en el mercado. Entre las grandes inversiones se encuentran las maquinarias y establecimientos para la industria, por una parte, y la publicidad e investigación de mercados, por otra. Recordemos que para lograr la leche en polvo se necesitan máquinas costosas que hacen el proceso de disecado de la leche.
- Costos cambiantes: para las empresas ingresantes al sector les resulta difícil seducir a las cadenas de distribución, a pesar de que éstos no cuenten con costos en el

cambio de proveedores (debido a que el producto se puede vender en los mismos espacios y de la misma forma que otros productos competitivos). Lo difícil en la toma de decisión es la falta de posicionamiento de la nueva marca y, por lo tanto, la incertidumbre sobre la aceptación que tendrán esos productos en el mercado.

- Acceso a los canales de distribución: los canales de comercialización minoristas están fuertemente concentrados en manos de pocas grandes cadenas de hipermercados, que logran una excelente accesibilidad al mercado. Por este motivo, en principio se puede acceder a ellos, pero seguramente se deberá negociar en desventaja por el excesivo poder que éstos ostentan.
- Reacción esperada: es posible pensar que las posibilidades de represalias de las empresas existentes son elevadas, ya que son fuertes y si se ven amenazadas en su participación de mercado, tienen poder para realizar inversiones que dejen afuera a las demás empresas. Pero también es importante mencionar que se pueden encontrar nichos de mercados que no le interesen a estas grandes empresas y, de esta manera, evitar las represalias.

### **Intensidad en la rivalidad competitiva**

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Existe una rivalidad directa entre los competidores internacionales que son muchos, como Fonterra de Nueva Zelanda, Saputo de Australia, Friesland Campina de Holanda, DFA de Estados Unidos, Mengniu y Yili de China, etcétera. Algunos de ellos son muy fuertes con sus productos en mercados chinos, como la leche en polvo de Nueva Zelanda y Australia: ambos países firmaron un Tratado de Libre Comercio con China y tienen una ventaja competitiva ya que gozan de un arancel de 0% de exportación. En cambio, Argentina todavía no tiene ningún tipo de acuerdo con China.



Los diversos competidores tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir, las cuales pueden enfrentarse unas a otras. Si a esto le sumamos que el sector está compuesto por empresas nacionales de China, empresas multinacionales, cooperativas, segundas y terceras marcas de una misma empresa y marcas propias de supermercados, inferimos que la competencia es muy diversa.

Una manera de disminuir la rivalidad existente es diferenciar los productos de los de la competencia y firmar un acuerdo de Libre Comercio con China, para lograr así tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### **Poder de los productos sustitutos**

Estos son productos que pueden desempeñar la misma función o satisfacer la misma necesidad que el producto bajo análisis. En el caso de la leche en polvo, podemos mencionar como sustitutos a las infusiones como la leche de soja, leche de arroz, leche de almendras, té verde, té de jazmín, etc. Desde el punto de vista del precio, algunos de estos productos tienen una gran ventaja. Sin embargo, desde el punto de vista de la alimentación del ser humano, la leche en polvo es la que goza de mayores ventajas ya que es nutritiva e indispensable en la alimentación de las personas.

Otros sustitutos que podríamos analizar dentro del mismo sector es la leche fluida y el yogur, que desde el punto de vista alimenticio proporciona similares valores nutritivos, pero desde el punto de vista del precio, corre con desventaja ya que son más caros. Esto se debe a que la leche en polvo generalmente está dirigida a sectores bajos de la población, donde la disponibilidad de leche fresca es escasa.

### **Poder de negociación de los compradores**

Dado que los compradores chinos son mini mercados, supermercados y grandes cadenas de Hipermercados que no solo concentran las ventas del sector sino que también poseen al cliente (el eslabón más importante de toda comercialización), se considera que su poder de negociación es elevado. A estos factores, se le suma que tampoco poseen costos elevados

por cambiar las marcas de proveedores. A su vez, compran volúmenes importantes del sector para crear sus propias marcas, por lo que también pueden ejercer presión para la baja de precios y concesiones especiales.

Actualmente dentro del sector, las principales empresas productoras extranjeras de leche en polvo, incentivan de una u otra forma a los compradores para decantarse por una marca u otra. Los incentivos son varios: ofertas, precio más bajo, diferentes sabores, productos variados, etc. Este es un factor más que le da al comprador un poder alto de negociación pues puede cambiarse de una marca a otra fácilmente.

Es muy importante mencionar el alto impacto que ha tenido el ingreso de las marcas de distribución pues ofrece a los consumidores precios más bajos, afectando al sector significativamente.

Se debe mejorar el poder de negociación con los mayoristas chinos, posicionándose con el consumidor final como una leche en polvo de calidad, entendiéndola como “sabor, densidad, olor, color constantes y adecuados en el tiempo, estando disponibles siempre en góndola y a un precio justo”.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El proveedor más importante de este sector es el proveedor de materia prima, que serían los tamberos que venden la leche. En la actualidad, es una estructura primaria atomizada y diferenciada de aproximadamente 10.722<sup>24</sup> tambos, por este motivo se considera que el poder de los proveedores es bajo.

Sin embargo, es importante mencionar que las empresas productoras deben asegurarse la materia prima, por ese motivo se debe tener una relación buena con estos proveedores. Por esta necesidad de asegurar el volumen en el sector, se observa la aplicación de precios

<sup>24</sup> Información sacado por OCLA (Observatorio de la Cadena Láctea Argentina) de 2018.

superiores a los establecimientos de mayor volumen. Por lo que, en definitiva, su rol interfiere en la consolidación del precio.

### **Poder del macro entorno**

Otro de los aspectos del diagnóstico de la situación de la industria láctea argentina de leche en polvo consiste en el estudio de su entorno de marketing. En este análisis, se considera a los actores y fuerzas externas que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta, es decir, con los clientes seleccionados para atender sus necesidades. Las fuerzas del Macro entorno que afectan a la empresa láctea argentina son:

- **Fuerzas demográficas:** hubo un incremento de la densidad demográfica en los últimos años en China, donde, además, las personas cada vez tienen mayor interés en su salud y, por lo tanto, buscan constantemente productos alimenticios que favorezcan su estado de salud.
- **Fuerzas económicas:** las personas toman sus decisiones de compra de la media o alta calidad según el precio, por lo que tienen más en cuenta la variable precio, tratando de mantener la calidad de los productos que consumen.
- **Fuerzas naturales:** los factores climáticos son muy importantes para industria láctea, ya que por ejemplo las lluvias y las sequías afectan la disponibilidad de granos y forrajes utilizados para alimentar las vacas lecheras, productoras de leche, principal materia prima de leche en polvo.
- **Fuerzas tecnológicas:** las empresas lácteas argentinas tienen que avanzar en el aspecto tecnológico de producción de leche en polvo y trabajar en gran escala para conseguir un costo competitivo.
- **Fuerzas políticas:** la industria láctea está sujeta a reglamentaciones impuestas por el Estado con el objeto de controlar la actividad y la calidad de los productos que se elaboran.

### 6.2.2 *Identificación de oportunidades*

La situación y el contexto nos presentan las siguientes oportunidades para incrementar la exportación de leche en polvo de Argentina a China.

- Oportunidad 1: Desde el incidente de la leche en polvo contaminada de China, los consumidores chinos compran grandes cantidades de leche en polvo importada.
- El grave incidente ocurrido en 2008 con productos lácteos adulterados con melamina marcó un punto de inflexión. A partir de este hecho, la población perdió confianza en las marcas locales y reforzó su conciencia respecto a la importancia del producto en la alimentación y nutrición.
- Oportunidad 2: Derogación de la política de hijo único.
- A partir del primero de enero de 2016, entró en vigencia la nueva política que permitió a las familias pasar de un hijo a dos como máximo. Según datos de la Oficina de Estadísticas Demográficas, la cantidad de nacimientos fue de 17.86 millones en el mismo año. Esta nueva política impulsa el aumento sostenido de la población y, en consecuencia, el aumento de la demanda de la leche en polvo en China.
- Oportunidad 3: Demanda interna insuficiente de leche en polvo de China.
- Según datos de CLAL, en China durante los últimos años, la autosatisfacción de leche en polvo fue del 80% aproximadamente. La demanda interna crece rápido y la producción local es insuficiente, lo que ha llevado a un crecimiento de la importación de leche en polvo, generando oportunidades para las marcas extranjeras.
- Oportunidad 4: Oportunidad para crecer por el aumento consumo per cápita chino.
- Actualmente, el consumo per cápita de leche en polvo de los chinos es todavía muy bajo. Según datos de CLAL, el consumo per cápita de leche en polvo entera era 1,36kg y el consumo per cápita de leche en polvo descremada era 0,20kg de los consumidores chinos en 2017. En otras palabras, el consumo de leche en polvo en China tiene un gran espacio de desarrollo.
- Oportunidad 5: Creciente mejoramiento del estándar de vida y volumen de importación de productos lácteos.
- En los últimos años, según el desarrollo de la economía de China, los chinos mejoran el estándar de vida y demandan productos de alta calidad, por lo que también se pide una buena calidad de leche en polvo importada.

- Oportunidad 6: Buena valoración de los consumidores chinos de la leche en polvo argentina.
- En abril de 2013, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina, la Embajada de la República Argentina en China, y la empresa Sancor Cooperativa Limitada, anunciaron, mediante una conferencia de prensa, que los productos de la industria láctea argentina ingresaban a China. La marca “Sancor”, líder en la industria láctea de América del Sur, se lanzó oficialmente en China. Cuando la leche en polvo argentina entró en China, recibió elogios de la mayoría de los consumidores chinos.

Como puede apreciarse, existen múltiples oportunidades para incrementar la exportación de leche en polvo a China, las cuales aprovecharemos como base para desarrollar el plan estratégico propuesto.

### 6.2.3 *Identificación de amenazas*

La situación presenta las siguientes amenazas:

- Amenaza 1: Competencia de grandes productores y exportadores.
- Nueva Zelanda y Australia son dos de los países más competitivos en la producción y exportación de leche a escala mundial.
- Las principales características de leche de Nueva Zelanda son:
  - ✓ Industria eficiente.
  - ✓ Consumo interno mínimo.
  - ✓ Bajos costos fijos unitarios.
  - ✓ País netamente exportador, la variabilidad de los precios se traslada al productor.
- Las principales características de leche de Australia son:
  - ✓ Lechería muy competitiva e industria eficiente.
  - ✓ Los productores tributan un impuesto que se destina a Investigación y desarrollo, promoción de la salud y nutrición y reformas del comercio mundial.
- Amenaza 2: Exigencias normativas para el acceso al mercado chino.
- Debido a los sucesivos escándalos entorno a la seguridad alimentaria en el sector lácteo, éste se encuentra altamente regulado y protegido, lo que dificulta la entrada al mercado chino. En los últimos años, los requisitos para la leche en polvo importada también se han vuelto cada vez más altos.

- Amenaza 3: Tratados de libre comercio de Nueva Zelanda y Australia con el mercado chino.
  - Nueva Zelanda y Australia firmaron un Tratado de Libre Comercio (TLC) con China, El acuerdo de libre comercio otorga Nueva Zelanda y Australia una ventaja arancelaria de cero<sup>25</sup> para la exportación de productos lácteos.

A continuación, se presenta el plan estratégico desarrollado. El criterio clave para su diseño fue el de aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades ya identificadas, gestionando las debilidades y evitando las amenazas en el mayor grado posible.

<sup>25</sup> Según el acuerdo, una vez que el volumen de importación exceda la cantidad especificada, el arancel sobre la leche en polvo importada volverá al 10%.

## 7 Propuesta de Plan Estratégico

---

En la presente sección se desarrolla la propuesta de Plan Estratégico para incrementar la exportación de leche en polvo de Argentina a China.

Para el desarrollo del Plan Estratégico seguimos los pasos establecidos en la sección de marco teórico. Aplicamos específicamente el modelo de Larocca, con algunos ingredientes tomados de otros modelos y herramientas (Modelos de Philip Kotler y Michael Porter). Los pasos resultantes son los siguientes (para mayor detalle, ver marco teórico):

1. Desarrollo del Marco Estratégico Propuesto (Valor, Misión y Visión).
2. Análisis de la situación actual - interna (ya presentado en la sección “Procesamiento de datos”).
3. Análisis de la situación potencial - externa (también presentado en la sección “Procesamiento de datos”).
4. Identificación de ventajas competitivas (combinaciones de Fortalezas y Oportunidades).
5. Definición de los ejes estratégicos del plan propuesto.
6. Definición de objetivos y acciones estratégicas para cada eje del plan propuesto.
7. Identificación de beneficios del plan estratégico propuesto.

A continuación, se presenta el desarrollo completo del Plan, siguiendo los pasos indicados.

## 7.1 Desarrollo del Marco Estratégico Propuesto

El marco estratégico brinda una orientación general para el desarrollo del resto de los pasos del planeamiento estratégico a través de las definiciones de valores, misión y visión.

### 7.1.1 *Declaración de valores para el plan estratégico propuesto*

Nuestros valores propuestos son los siguientes:

- Integridad
- Ecología
- Servicio a los clientes
- Calidad de producto
- Profesionalismo
- Diversidad

### 7.1.2 *Declaración de misión para el plan estratégico propuesto*

La misión confeccionada para el plan se basó en los siguientes conceptos clave que hacen a las **características deseadas** para lograr el aumento del volumen de exportación de leche en polvo de Argentina a China:

- Ser proveedor confiable, competitivo e innovador de leche en polvo de calidad.
- Satisfacer de forma adecuada y alcanzar una alta participación en el mercado chino.
- La leche en polvo de la marca argentina tiene una óptima adaptación al mercado chino y recibe elogios de los consumidores chinos.

Una posible redacción de la declaración de misión, para nuestro plan estratégico, surgida de las sugerencias recibidas de las personalidades que fueron entrevistadas, es la siguiente:



***“Nuestra misión es hacer publicidad y promocionar leche en polvo de Argentina, construir un concepto de ecosistema de los productos lácteos argentinos y crear una imagen “Argentina” como marca internacional de leche en polvo para que la conozcan todos los chinos”.***

La que se presenta es una de las posibles redacciones de la declaración de misión, aunque no la única. La misma, se desarrolló utilizando como base los elementos deseados en una óptima gestión de los procesos de aumentar la exportación de leche en polvo de Argentina a China.

### ***7.1.3 Declaración de visión para el plan estratégico propuesto***

La visión propuesta establece la situación deseada a alcanzar con la implementación del plan. El horizonte estratégico se fijó en cinco años. Esto significa que esperamos concretar la visión en este período. Las siguientes ideas y elementos clave de la situación a la que deseamos llegar en un período de cinco años (2019 a 2023, inclusive), son las que nos orientan para la definición de la visión:

- Elemento deseado 1: En 2023, la industria láctea de Argentina tendrá una gran producción de leche en polvo que pueda satisfacer la demanda de China.
- Elemento deseado 2: En 2023, las marcas argentinas de leche en polvo serán bastante conocidas en el mercado chino.
- Elemento deseado 3: En 2023, la oferta de leche en polvo de Argentina aumentará el quintuple a China.

Basándonos en estas ideas y elementos, que representa el deseo de las personalidades de la industria láctea argentina, una posible redacción de la declaración de visión para nuestro plan estratégico sería:

***“Nuestra visión es que Argentina tenga una tecnología avanzada para la producción del sector lácteo y que tenga una alta participación de leche en polvo en el mercado chino”.***

Las declaraciones de misión y visión desarrolladas componen el Marco Estratégico del plan propuesto, que establece el **fundamento y guía para todas las definiciones que se realizaron en los siguientes pasos del planeamiento.**

## 7.2 Identificación de ventajas competitivas

Las ventajas competitivas para el desarrollo de la exportación de leche en polvo a China surgen de combinar las fortalezas con las oportunidades identificadas (ver sección “Procesamiento de datos”). Cada combinación de fortalezas con oportunidades da lugar a una ventaja competitiva, la cual representa la base para un conjunto de acciones estratégicas a incluir en el Plan.

Realizando estas combinaciones, obtenemos las siguientes ventajas competitivas a aprovechar en el desarrollo del Plan:

### 7.2.1 Ventaja competitiva 1 (VC1)

#### Combinación de Fortalezas y Oportunidades

**Fortalezas:** Alta calidad de leche, reconocimiento del estatus sanitario de Argentina.

+ **Oportunidades:** Desde el incidente de la leche en polvo contaminada de China, los consumidores chinos compran grandes cantidades de leche en polvo extranjera.

#### Descripción:

- Desde el incidente de la leche en polvo contaminada de China en 2008, los consumidores chinos empezaron a comprar leche en polvo extranjera. En vista de la situación actual de la industria láctea nacional, los consumidores chinos son incapaces de confiar en la leche en polvo nacional. Por lo tanto, los consumidores tienden a comprar leche en polvo extranjera. La mayoría de los chinos cree que la tecnología de producción de leche en polvo importada es de alta calidad y de mayor seguridad. Creen que tienen las marcas excelentes, no solo porque la producción de leche en polvo en el extranjero es segura, sino también porque los fabricantes

extranjeros están innovando constantemente en la tecnología y están actualizándose constantemente.

- Los establecimientos de producción láctea en el territorio argentino son vastos. El 35% de la superficie del país está cubierta por los pastizales pampeanos, uno de los cuatro pastizales más grandes del mundo, con una superficie total es de 760.000 kilómetros cuadrados y lejos de la contaminación industrial, lo cual significa una importante fortaleza para la producción láctea de alta calidad.
- Argentina es el único país en el mundo que está certificado por la Organización de las Naciones Unidas para la Salud Animal, y que no sufre de las cinco principales enfermedades animales: 1) la fiebre aftosa, 2) la enfermedad de “la vaca loca”, 3) la influenza aviar, 4) la enfermedad de Newcastle y 5) la peste porcina tradicional. Este hecho asegura una producción láctea con un nivel de calidad atractivo para cualquier país importador.
- La combinación de la oportunidad (desconfianza de consumidores chinos hacia la producción local de leche en polvo) con la fortaleza (la alta calidad de leche en polvo de Argentina reconocida mundialmente) es una gran ventaja para exportar a China.

### 7.2.2 *Ventaja competitiva 2 (VC2)*

#### **Combinación de Fortalezas y Oportunidades**

**Fortaleza/s:** Imagen de Argentina como productor lácteo.

+ **Oportunidad/es:** Valoración china de la leche en polvo importada de Argentina.

#### **Descripción:**

- Argentina es tradicionalmente un país productor e industrializador de leche, con una capacidad de producción actual que supera los volúmenes requeridos para satisfacer la demanda interna. También tienen la disponibilidad de tecnología: genética, alimentación, reproducción, instalaciones, manejo, ordeño. Los productos argentinos tienen una experiencia exportadora de más de dos décadas y sigue

creciendo inserción de la leche en polvo en el mercado internacional.

- En 2013, la leche en polvo de la marca “Sancor”, líder en la industria láctea de América del Sur, entró en el mercado chino, recibió elogios de la mayoría de los consumidores chinos.
- La combinación de la fortaleza (imagen de Argentina como productor lácteo) y la oportunidad (elogios a la leche en polvo argentina por parte de consumidores chinos) otorgan como ventaja un potencial aumento del consumo del producto argentino en el mercado chino. Por lo tanto, la leche en polvo de la marca argentina debe aumentar la intensidad de la publicidad en el seguimiento, para que más consumidores chinos conozcan la leche en polvo de la marca argentina.

Como se describe a continuación, las dos importantes ventajas competitivas identificadas representaron la **referencia fundamental para la definición de las Acciones estratégicas propuestas en cada eje.**

### 7.3 Ejes estratégicos del plan propuesto

Los ejes estratégicos definen las grandes áreas prioritarias, en las que luego estableceremos las acciones estratégicas específicas del plan. Sobre la base de lo expresado por las personalidades relevantes entrevistadas, se definieron los siguientes cinco Ejes Estratégicos:

	<b>Eje</b>	<b>Descripción</b>
1	<b>Eje 1: Dirección general del plan</b>	Este eje estratégico se refiere a los objetivos y acciones generales requeridos para ejecución, gobierno y control del Plan, en todos sus ejes.
2	<b>Eje 2: Producción de leche en polvo en Argentina</b>	Este eje estratégico se refiere a cómo mejorar la producción y calidad láctea de Argentina. Mejor dicho, en la parte de leche en polvo.
3	<b>Eje 3: Logística en Argentina</b>	Este eje estratégico se refiere a decir cómo tener un mejor sistema distributivo de Argentina.
4	<b>Eje 4: Logística internacional</b>	Este eje estratégico se refiere a expresar cómo conseguir una ruta logística internacional más conveniente y más favorable.
5	<b>Eje 5: Marketing de la leche Argentina en China</b>	Este eje estratégico se refiere a decir qué marketing estratégico utiliza para incrementar la exportación de leche en polvo de Argentina a China.

11. Tabla: Ejes Estratégicos del Plan

Los cinco ejes definidos establecen **las grandes áreas prioritarias de trabajo**, en las que definiremos objetivos y acciones estratégicas para el plan, las cuales a su vez estarán basadas en el **máximo aprovechamiento posible de las ventajas competitivas ya identificadas**.

## 7.4 Objetivos y acciones en cada eje del Plan

### 7.4.1 *Objetivos estratégicos*

A continuación, presentamos los objetivos que hemos definido para incrementar la exportación de leche en polvo a China, dentro de cada uno de los cinco ejes estratégicos establecidos y siempre en concordancia con los lineamientos brindados por las personalidades entrevistadas.

<b>Eje</b>	<b>Objetivos para cada eje</b>
<b>1</b> Dirección General	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo 1.1 Definir y establecer un esquema de gobierno para control general del plan estratégico.</li></ul>
<b>2</b> Producción de leche en polvo en Argentina	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo 2.1 Mejorar la producción de los pequeños y medianos productores de leche en polvo.</li><li>• Objetivo 2.2 Apoyar el desarrollo de los productores de leche en polvo para diversificar e incrementar la producción de leche en polvo.</li><li>• Objetivo 2.3 Mejorar constantemente la calidad de leche en polvo a los productores argentinos.</li></ul>
<b>3</b> Logística en Argentina	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo 3.1 Reducir costos y tiempos de transporte terrestre en Argentina.</li><li>• Objetivo 3.2 Mejorar la operación en puertos.</li></ul>
<b>4</b> Logística internacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo 4.1 Identificar medios y rutas más convenientes y económicos para llegar a China.</li></ul>

<p><b>5</b> Marketing de la leche en polvo de Argentina en China</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo 5.1 Investigar el mercado chino e identificar las características clave de la demanda.</li> <li>• Objetivo 5.2 Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.</li> <li>• Objetivo 5.3 Posicionar a Argentina como marca internacional láctea en China.</li> <li>• Objetivo 5.4 Presencia en internet.</li> </ul>
--	--

12. Tabla: Objetivos estratégicos del plan

Para cada objetivo estratégico definido, se establecieron acciones claves para su concreción, las cuales se presentan a continuación.

#### 7.4.2 Acciones estratégicas

A continuación, presentamos las acciones concretas definidas, en cada uno de los cinco ejes y para cada uno de los objetivos, siempre con el fin de contribuir a incrementar la exportación de leche en polvo de Argentina a China, cumplir con la misión y alcanzar, en 2023, la visión definida.

#### Eje 1: Dirección general

Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo 1.1 Definir y establecer un esquema del gobierno para control general del Plan Estratégico.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción 1.1.1 Presentar el plan al Centro de la Industria Lechera de Argentina, y lograr su apoyo y patrocinio para nombrar un Director General del programa, que a su vez establezca un Comité Director (a su cargo) integrado por los principales productores y exportadores de leche en polvo. Este Comité Director es un elemento clave, ya que estará a cargo del desarrollo y control integral del plan estratégico propuesto.  Responsable: Desarrollador del Plan propuesto.</li> <li>• Acción 1.1.2 Establecer secciones de trabajo por tema, con sus comités específicos y grupos de trabajo especializados, para avanzar en los diferentes ejes del plan. También nombrar un responsable/líder de cada sección. Las secciones propuestas son:  1. Sección Producción.</li> </ul>

	2. Sección Logística nacional. 3. Sección Logística internacional. 4. Sección Marketing internacional. Responsable: Director general del plan.
--	---

13. Tabla: Acciones estratégicos en el eje 1 “Dirección general”

## Eje 2: La producción de leche en polvo en Argentina

Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo 2.1 Mejorar y aumentar la producción de los pequeños y medianos productores de leche en polvo.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción 2.1.1 Establecer institutos especializados y profesionales para dar capacitaciones de mejor tecnología productiva y de gestión óptima para pequeños y medianos productores de leche en polvo. Responsable: Líder de la sección producción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo 2.2 Apoyar el desarrollo de los productores de leche en polvo para diversificar la producción.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción 2.2.1 Conseguir respaldo financiero de los inversionistas y propietarios para diversificar e incrementar la producción de leche en polvo. Responsable: Líder de la sección producción.</li> <li>• Acción 2.2.2 Apoyar los mecanismos de diversificación de leche en polvo de los productores para aumentar la producción. Responsable: Líder de la sección producción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo 2.3 Mejorar constantemente la calidad de leche en polvo a los productores argentinos.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción 2.3.1 Conformar un equipo de personas profesionales de innovación de tecnología avanzada para lograr una leche en polvo más concentrada, más aromática y sin defecto. Responsable: Líder de la sección producción.</li> </ul>

14. Tabla: Acciones estratégicos en el eje 2 “La producción de leche en polvo en Argentina”

## Eje 3 = Logística en Argentina

Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo 3.1 Reducir costos y tiempos de</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción 3.1.1 Establecer una sección de logística nacional, integrada por representantes de transporte local para Diseñar</li> </ul>



<p><b>transporte terrestre en Argentina.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo 3.2 Mejorar la operación en puertos.</b></li> </ul>	<p>una metodología para reducir costos y tiempos de transporte nacional y aconsejarla al gobierno. Por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Utilizar las redes de transporte para mejorar el Cross y las oportunidades de postergación para reducir los tiempos de entrega.</li> <li>2) Agilizar y facilitar los trámites relacionados con el transporte de carga ayuda a reducir los altos gastos del sector ya que las demoras causadas por procedimientos engorrosos generan costos ocultos.</li> </ol> <p>Responsable: Líder de la sección logística nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acción 3.2.1</b> Mandar una solicitud de agilización y facilitación de los trámites relacionados con la operación en puertos de Argentina al gobierno.</li> </ul> <p>Responsable: Líder de la sección logística nacional.</p>
---	--

15. Tabla: Acciones estratégicos en el eje 3 “Logística en Argentina”

#### Eje 4 = Logística internacional

Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo 4.1 Identificar medios y rutas más convenientes para llegar a China.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acción 4.1.1</b> Establecer una sección de logística internacional, integrada por representantes de transporte internacional para conocer bien las rutas internacionales de cada transporte para exportar a China.</li> </ul> <p>Responsable: Líder de la sección logística internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acción 4.1.2</b> Analizar qué modo de transporte es más económico y conveniente para la exportación de Argentina a China debido a la gran distancia.</li> </ul> <p>Responsable: Líder de la sección logística internacional.</p>

16. Tabla: Acciones estratégicos en el eje 4 “Logística internacional”

#### Eje 5 = Marketing de la leche Argentina en China

Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo 5.1 Investigar el mercado chino e</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acción 5.1.1</b> Entender la cultura china y los perfiles de los diferentes tipos de consumidores chinos.</li> </ul>

<p><b>identificar las características claves de la demanda.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Objetivo 5.2 Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.</b></li><li>• <b>Objetivo 5.3 Posicionar a Argentina como marca internacional láctea en China.</b></li><li>• <b>Objetivo 5.4 Presencia en internet.</b></li></ul>	<p>Responsable: Líder de la sección Marketing internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acción 5.1.2 Analizar la competencia de leche en polvo extranjera en el mercado chino.</li></ul> <p>Responsable: Líder de la sección Marketing internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acción 5.2.1 Monitorear las necesidades de los distintos segmentos de consumidores chinos.</li></ul> <p>Responsable: Líder de la sección Marketing internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acción 5. 3.1 Crear la identidad e imagen “Argentina” como marca internacional láctea. Esta acción se apoya en la Ventaja Competitiva Nro. 2.</li></ul> <p>Responsable: Líder de la sección Marketing internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acción 5. 3.2 Comunicar la singularidad de las zonas geográficas de origen argentina y una mejor calidad de leche en polvo. Esta acción se apoya en la Ventaja Competitiva Nro. 1.</li></ul> <p>Responsable: Líder de la sección Marketing internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acción 5.4.1 Establecer página web en China para introducir leche en polvo de Argentina.</li></ul> <p>Responsable: Líder de la sección Marketing internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acción 5.4.2 Participar en las principales redes sociales chinas: Sinaweibo (el Facebook y el Twitter chino) y Weixin (el WhatsApp chino) para hacer la publicidad de leche en polvo de Argentina.</li></ul> <p>Responsable: Líder de la sección Marketing internacional.</p>
--	---

17. Tabla: Acciones estratégicas en el eje 5 “Marketing de la leche Argentina en China”

Dado que el eje 5 es crítico para el éxito de todo el plan estratégico, a continuación se incluye una sección especial dedicada al plan de Marketing, como componente clave del plan estratégico general.

## 7.5 Plan de Marketing

### 7.5.1 Estrategia de Marketing

#### Diferenciación

La empresa láctea argentina ofrece una leche en polvo de óptima calidad, ya que su materia prima es 100% natural, contribuyendo a una mejor dieta alimenticia y al desarrollo de los niños en la etapa de crecimiento.

#### Posicionamiento

En este caso la estrategia de posicionamiento que se planea realizar es en base a los **beneficios** que ofrece la leche en polvo, ya que es un producto con atributos funcionales y saludables. Cabe mencionar que la leche en polvo tiene múltiples beneficios como:

- Proporcionar una elevada cantidad de vitamina B2 (riboflavina), que es recomendable para mejorar el insomnio, el estrés y la salud ocular.
- En la leche en polvo se incluye también Vitamina B5 (ácido pantoténico), otro reductor del estrés y que además reduce el exceso de colesterol. En abundancia está también presente la vitamina B7 (biotina) que mejora la salud de la piel, cabello y uñas, además de ser un regulador de los niveles de azúcar en sangre (por lo tanto recomendable para diabéticos).
- Tiene también una elevada cantidad de potasio, que ayuda a obtener una buena circulación, a la vez que permite a los nervios transmitir las órdenes a los músculos (ayuda a evitar los temidos calambres musculares).
- Es rica en fósforo, por lo tanto recomendado no sólo para deportistas sino para cualquier persona que desee aumentar su resistencia física y mejorar las funciones biológicas cerebrales, etc.

### 7.5.2 Plan de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción

Para lograr desarrollar una propuesta de crecimiento a través de la penetración en el mercado se requiere integrar las actividades de: producto, precio, plaza y comunicaciones de marketing, en procura de que cada esfuerzo contribuya a satisfacer al mercado chino meta.

## **Producto**

Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan éste y el fabricante.

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental, están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos.

Los productos que ofrecen las empresas lácteas argentinas al mercado chino de clientes son: leche entera y leche descremada (en bolsas de 25 kilogramos).

## **Precio**

Hay que mantener el precio del producto igual que la competencia, con la mejor calidad, sabor y consistencia.

En Argentina, en el año 2018, el precio promedio de exportación FOB de leche en polvo entera fue US\$ **3.048/tonelada** y el de leche en polvo descremada fue US\$ **2.178/tonelada**, según datos del Ministerio de Agroindustria.

De acuerdo de CLAL, ese mismo año, en Oceanía, el precio promedio de exportación FOB de leche en polvo entera fue US\$ **2.995/tonelada**, y el de leche en polvo descremada fue US\$ **1.994/tonelada**.

En la actualidad, producir buena calidad de leche en polvo a bajo costo de producción, se vuelve más importante que nunca en el mercado argentino.

Estrategia: Reducción de costos en la producción de leche en polvo, puede aumentar la economía de escala para conseguir un precio competitivo, sin descuidar la calidad del producto, manteniendo su buen sabor y consistencia.

Tácticas: Capacitación del personal de producción: se realizarán capacitaciones para el personal de producción con el fin de mantenerlos actualizados, donde los cursos impartidos abarcarán los temas necesarios para la disminución de los costos y optimización de los procesos productivos, manteniendo los estándares de calidad.

## **Plaza**

Las empresas argentinas pueden utilizar un Sistema de Distribución Multicanal según cada situación. Al mercado chino B2C (“Business to Customers”) sus productos llegan con canales de *Distribución Indirecto Corto* e *Indirecto Largo* y en lo que respecta al mercado chino B2B (“Business to Business”) de sus productos, lo hace con un canal de *Distribución Directo*.

Para los mercados B2C (“Business to Customers”):

- Canal Indirecto Corto: la empresa argentina vende sus productos a los Mayoristas chinos y éstos a su vez a los consumidores finales.
- Canal Indirecto Largo: la empresa vende sus productos a Distribuidores/Mayoristas, éstos a su vez a los minoristas, que luego venden a los consumidores finales. Un ejemplo de este canal es cuando la empresa le vende al comercio (Mayorista), y éste le vende a los dueños de almacenes, quienes llevan los productos a los consumidores.

Para los mercados B2B (“Business to Business”):

- Canal Directo: utilizan este canal ya que venden sus productos directamente a sus clientes de negocio (como los supermercados grandes de China).

Las empresas utilizan para la Distribución Física de sus productos una Logística Propia y también una Tercerizada. La logística propia es utilizada para llegar al puerto de Argentina. La logística tercerizada, en cambio, es para los mercados internacionales, es decir, para clientes importadores de China.

Estrategia: Las empresas argentinas también pueden incorporar a difusores chinos con experiencia y honorables. Además es importante que conozcan el mercado.

Tácticas: Realizar alianzas con diferentes cadenas de comerciantes chinos como supermercados, tiendas, panaderías, colegios y hoteles para poder colocar los productos en sus establecimientos.

## **Promoción**

Las empresas argentinas pueden utilizar las siguientes herramientas de comunicación:

### *Anuncios impresos*

Dada la importancia de la disponibilidad del producto en los establecimientos para promocionar la leche en polvo de Argentina, ésta requiere ser transmitida de una forma frecuente y directa que facilite su identificación.

Es por ello, que se propone suministrar publicidad gráfica para que sea colocada dentro y fuera de algunos puntos de venta, con el propósito de que las personas recuerden la marca argentina en el momento de la compra de leche y la incluyan como alternativa en su decisión.

### *Prueba de producto mediante promotoras*

La contratación de promotoras chinas es una herramienta importante para la promoción de productos de consumo, pues da a conocer no solo la apariencia del producto sino que al mismo tiempo, los consumidores chinos pueden degustar de él mediante pruebas de cortesía, y así identificar las características y atributos que lo distinguen.

Con el fin de dar a conocer la leche en polvo de Argentina e impulsar su consumo en el mercado chino, se propone contratar promotoras para que ejecuten su función en las cadenas de supermercados donde la marca argentina tiene presencia y en lugares de gran concentración de personas como los shoppings e incluso en las ferias como “Camino de Sabores”. Establece más posible puntos de ventas. Se opta por desarrollar esta actividad el día sábado o domingo con horarios de 10:00am a 6:00pm, debido a que es un día en los puntos comerciales donde normalmente se presenta una importante visita de compradores.

Durante las degustaciones el consumidor podrá disfrutar de la leche en polvo en muestras gratuitas. Además de recibir una prueba del lácteo, el público recibirá información como: tipo de presentaciones, contenido nutricional y cualidades propias, también, se entregarán recetas en las que se puede utilizar el producto.

Para alcanzar mayor participación en el mercado de interés mediante esta estrategia de empuje y promoción de la marca, el Departamento de Trade Marketing será el responsable de la contratación de los servicios de promoción y dar el respectivo seguimiento. Por lo que, para un mejor control se requiere pedir a la empresa que se contrate un reporte de la programación de degustaciones en los supermercados, de manera que la empresa pueda enviar a un funcionario para evaluar la ejecución y los resultados de la estrategia, así como la percepción de los compradores de la leche en polvo de marca argentina.

### ***Participar feria en el mercado chino***

La feria es para aprovechar y vender más los productos, participar con un stand en exposiciones internacionales puede convertirse en una oportunidad para ampliar negocios. La participación no termina cuando finaliza la feria, sino que hay que hacer un balance de la participación, responder a las consultas que quedaron pendientes durante el encuentro, enviar mensajes de agradecimiento e iniciar esas relaciones que pueden terminar en buenos negocios. En la feria se puede presentar la leche en polvo de marca argentina y ofrecer una muestra a los consumidores chinos.

### *Redes sociales*

Se puede establecer una página web en China para introducir la marca argentina de leche en polvo y participar en las principales redes sociales chinas: Sinaweibo (el Facebook y el Twitter chino) y Weixin (el WhatsApp chino) para hacer publicidad de leche en polvo de Argentina.

Dado que las redes sociales de leche en polvo de la marca argentina no han sido explotadas, este rubro debe ser prioridad a la hora de implementar el Plan. Las redes sociales son los medios más baratos para llegar al consumidor y es una oportunidad que no se puede desaprovechar.

#### **7.5.3 Propuesta de acciones de marketing para las empresas lácteas argentinas**

Una vez finalizada la investigación de la industria láctea argentina de leche en polvo, se elaboraron una serie de propuestas que, de ser aplicadas, harán que se pueda incrementar la exportación de leche en polvo al mercado chino.

### **Propuestas para la Estrategia Comercial**

Las empresas lácteas argentinas deberían segmentar el mercado chino de consumo con sus diferentes productos, a través de una combinación de las siguientes variables: demográficas (tamaño de familia, nivel de ingresos), psicográficas (clase social, estilo de vida) y conductual (ocasión, beneficios buscados). A continuación elaboramos las siguientes propuestas de segmentación dirigidas al producto leche en polvo:

- Primer segmento definido: personas que hagan las compras para toda la familia (familia tipo, tres a cuatro personas), con un nivel de ingreso promedio de US\$ 9.500 anuales y que buscan un producto económico sin que pierda calidad (sabor, olor y densidad). Dicho segmento, pertenece a una clase social media-baja, quienes gustan compartir buenos momentos con la familia degustando comidas elaboradas por ellos mismos. Estas personas pertenecen a una clase que suele disfrutar habitualmente de



un desayuno o merienda con algo dulce y nutritivo, que aporte calcio. Para este segmento, la empresa debería ofrecer los productos de leche en polvo clásica, en un precio económico, cuyas variedades van de 800g e incluso 1kg.

- Segundo segmento definido: personas que pidan una alta calidad de producto para mantener una buena salud, con un nivel de ingreso desde los US\$ 28.000 anuales aproximadamente, que pertenecen a una clase media-media. Estas personas buscan un producto con buen sabor. Para este segmento las empresas deberían ofrecer la leche en polvo con calidad, altamente consistente, en un precio alto, cuyas variedades van de 1kg y 2kg.
- Tercer segmento definido: personas que deseen utilizar este producto como insumo para realizar un micro emprendimiento (como los de pastelería y heladería). Éstos requieren un producto con calidad estable en cuanto a sabor y densidad. Este segmento buscará obtener el producto en grandes cantidades para obtener un precio que les permita tener bajos costos de producción. Para ellos, las empresas debieran ofrecer el producto de leche repostera en sus variedades de 3kg, 5kg y 10kg, posicionándolo en comercios que venden para consumos en grandes volúmenes.
- Contratar los intermediarios chinos: la empresa láctea argentina puede buscar intermediarios en el mercado chino y así obtener un mayor control sobre el proceso de distribución. De esta manera, la empresa obtiene la ventaja de tener canales más cortos y, al tratar con quienes están en contacto constante con el mercado, estar más cerca de los problemas relacionados con la distribución del producto.
- Perfeccionar y mantener actualizada su página Web, para ofrecer información certera y completa acerca de la empresa, sus miembros y los productos que elabora. En la misma, los potenciales consumidores o minoristas encontrarán en detalle las características, modos de distribución y logística, y precios disponibles para los consumidores finales y para aquellas personas que tengan un interés en la empresa.
- Tener disponible en la página Web una sección donde los clientes puedan acceder

para hacer pedidos, solicitar presupuestos, ver el estado del envío de los pedidos, hacer consultas, etc., Podrían ingresar a la misma mediante un usuario y clave personal para una mayor seguridad.

- Se propone trabajar más en Relaciones Públicas en actividades o eventos relacionados con la familia o con micro emprendimientos gastronómicos.
- Continuar y ampliar su participación en ferias y eventos importantes de la región con un stand estándar para lograr el posicionamiento e imagen de la marca de Argentina. Se sugiere realizar folletos informativos de la empresa para su distribución y capacitar a una promotora/vendedora para trabajar en dichos eventos.
- Realizar acuerdos con los comercios destinados a la venta de artículos regionales, posicionados en las zonas turísticas de China, para la venta del producto leche en polvo.
- Mejorar la atención del local de venta directa al público chino, ampliando el horario de atención y ofreciendo más variedad de los productos.

#### **7.5.4 Conclusiones del plan específico de Marketing**

Las propuestas de acciones para la estrategia comercial expuestas en el presente proyecto, se obtuvieron por medio de la investigación y el análisis realizado. Algunas de las propuestas más relevantes para la estrategia comercial, de llevarse a cabo, implicarían cambios en la manera en que la empresa se dirige al mercado chino de consumidores finales. Esto se debe a que, por ejemplo, pasaría de ofrecer un solo producto a todo el mercado, a segmentar el mercado para ofrecer a cada segmento, el producto que requiere.

Tanto la investigación, como el posterior análisis y el planteamiento de propuestas, tienen por objeto contribuir al plan estratégico comercial de las marcas argentinas de leche en polvo para que sean más conocidas y, de esta manera, puedan lograr una mayor participación en el mercado chino.

## 8 Organización del Equipo a cargo (Gobierno del Plan)

---

A continuación, presentamos un diagrama simplificado del equipo que tendrá a cargo la ejecución, seguimiento y control del plan propuesto:



9. Figura: Organigrama del Equipo a cargo del Plan

### 8.1.1 Definición del Comité Director

- Responsable: Director general del plan estratégico (Centro de la Industria Lechera).
- Integrantes: Principales productores y exportadores de leche en polvo y líderes de las 4 secciones (Producción, Logística Nacional e Internacional y Marketing Internacional).
- Responsabilidades: Controlar de manera integral el avance del plan estratégico, y participar en acciones puntuales, cuando sea requerido.
- Interacciones: Reunión periódica mensual con los líderes de las secciones, reunión periódica bimestral con los principales productores y exportadores de leche en polvo.

### 8.1.2 Sección Producción

- Responsable: Líder de la sección producción.
- Integrantes: Equipo de producción (líder de la sección, representantes de capacitación y especialistas de innovación de tecnología).
- Responsabilidades: Establecer una metodología de aumentar la producción y mejorar la calidad de leche en polvo de la industria láctea argentina.
- Interacciones: Reunión mensual con el Comité Director, reunión quincenal con los demás líderes de las secciones y reunión semanal de equipo (interna).

### **8.1.3 Sección Logística Nacional**

- Responsable: Líder de la sección logística nacional.
- Integrantes: Equipo de logística nacional (líder de la sección, representantes de transporte nacional).
- Responsabilidades: Establecer una metodología para reducir costos y tiempos de transporte local.
- Interacciones: Reunión mensual con el Comité Director, reunión quincenal con los demás líderes de las secciones, reunión semanal de equipo (interna).

### **8.1.4 Sección Logística Internacional**

- Responsable: Líder de la sección logística internacional.
- Integrantes: Equipo de logística internacional (líder de la sección, representantes de transporte internacional).
- Responsabilidades: Buscar medios y rutas más convenientes y económicos para exportar a China.
- Interacciones: Reunión mensual con el Comité Director, reunión quincenal con los demás líderes de las secciones, reunión semanal de equipo (interna).

### **8.1.5 Sección Marketing Internacional**

## Trabajo Final de Maestría

Plan estratégico para incrementar la participación de la industria argentina en el mercado chino de leche en polvo

---

- Responsable: Líder de la sección Marketing internacional.
- Integrantes: Equipo de Marketing internacional (investigador de mercado, analista de mercado, representantes de agencias de publicidad, y especialista en Marketing internacional)
- Responsabilidades: Investigar los perfiles de los diferentes tipos de consumidores chinos, analizar la competencia de leche en polvo extranjera en el mercado chino, mejorar el proceso de Marketing y publicidad de la leche en polvo.
- Interacciones: Reunión mensual con el Comité Director, reunión quincenal con los demás líderes de las secciones, reunión semanal de equipo (interna).

## 9 Cronograma propuesto para el Plan Estratégico

A continuación, presentamos un cronograma preliminar para desarrollo de las acciones del plan estratégico diseñado:

Ejes	Objetivos	Acción	Año / Trimestre																				
			2019				2020				2021				2022				2023				
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
1	Objetivos 1.1	Acción 1.1.1	Establecer un Comité Director, a cargo del desarrollo y control integral del plan estratégico propuesto.																				
		Acción 1.1.2	Establecer secciones de trabajo por tema, con sus comités específicos y grupos de trabajo especializados.																				
2	Objetivos 2.1	Acción 2.1.1	Establecer institutos especializados para dar capacitaciones de tecnología productiva a pequeños y medianos productores.																				
		Objetivos 2.2	Acción 2.2.1	Conseguir respaldo financiero de los inversionistas y propietarios para diversificar e incrementar la producción de leche en polvo.																			
			Acción 2.2.2	Apoyar los mecanismos de diversificación de leche en polvo de los productores para aumentar la producción.																			
3	Objetivos 2.3	Acción 2.3.1	Conformar un equipo de personas profesionales de innovación de tecnología avanzada para lograr una alta calidad de leche en polvo.																				
		Objetivos 3.1	Acción 3.1.1	Diseñar una metodología para reducir costos y tiempos de transporte nacional y aconsejarla al gobierno.																			
Objetivos 3.2	Acción 3.2.1		Mandar una solicitud de agilización y facilitación de los trámites relacionados con la operación en puertos al gobierno.																				
	4	Objetivos 4.1	Acción 4.1.1	Establecer una sección de logística internacional con representantes de transporte para conocer bien las rutas de cada transporte.																			
Acción 4.1.2			Analizar qué modo del transporte es más económico y conveniente para la exportación de Argentina a China .																				
5	Objetivos 5.1	Acción 5.1.1	Entender la cultura china y los perfiles de los diferentes tipos de consumidores chinos.																				
		Acción 5.1.2	Analizar la competencia de leche en polvo extranjera en el mercado chino.																				
	Objetivos 5.2	Acción 5.2.1	Monitorear las necesidades de los distintos segmentos de consumidores chinos.																				
		Objetivos 5.3	Acción 5.3.1	Crear la identidad e imagen “Argentina” como marca internacional láctea y comunicar su singularidad de las zonas geográficas.																			
Acción 5.3.2	Comunicar la singularidad de las zonas geográficas de origen argentina y una alta calidad de leche en polvo.																						
Objetivos 5.4	Acción 5.4.1	Eestablecer página web en China para introducir leche en polvo de Argentina.																					
	Acción 5.4.2	Participar en las principales redes sociales chinas para hacer la publicidad de lech en polvo de Argentina.																					

18. Tabla: Cronograma propuesto para ejecución del Plan estratégico

Nota: vale destacar que se trata de un plan de alto nivel, que, en caso de ser aprobado y pasar a implementación, deberá ser transformado en un plan detallado, incluyendo presupuesto, definición de recursos, modelo de gobierno definitivo y otros elementos.

## 10 Beneficios del Plan Estratégico propuesto

---

El plan propuesto, en caso de implementarse, daría lugar a múltiples beneficios, tanto para China como para Argentina. Es importante tener bien presentes y documentados estos beneficios, a fin de presentarlos al explicar el plan a los distintos responsables de su aprobación, para que puedan apreciarlo mejor y así tomar la decisión de proveer los recursos materiales, económicos y humanos necesarios para su implementación.

Los beneficios de este plan estratégico son los siguientes:

- Para los Consumidores chinos
  - Tangibles
    - ✓ Los consumidores chinos tienen más opciones de compra.
    - ✓ Mejor calidad de leche en polvo para los consumidores chinos.
  - Intangibles
    - ✓ Los consumidores chinos pueden saber la singularidad de las zonas geográficas de origen argentina y conocer que Argentina dispone de una variedad de leche en polvo con calidad altamente consistente en los precios intermedios a alto.
- Para los productores argentinos
  - Tangibles
    - ✓ Mejora de la imagen “Argentina” como marca internacional láctea frente a los chinos, puede atraer más clientes.
    - ✓ Los costos reducidos de transporte hacen que las exportaciones de leche en polvo sean más competitivas.
    - ✓ Beneficios económicos de la exportación de leche en polvo a China.
    - ✓ La alta calidad de leche en polvo de Argentina es un mayor atractivo de la inversión de la industria láctea de China.
    - ✓ Incremento de exportación de leche en polvo de Argentina.
  - Intangibles
    - ✓ Mayor cantidad de elogios y recomendaciones de la leche en polvo argentina por parte de los consumidores chinos comprados.
    - ✓ Mayor prestigio de la calidad de leche en polvo de Argentina.

## Trabajo Final de Maestría

Plan estratégico para incrementar la participación de la industria argentina en el mercado chino de leche en polvo

---

- ✓ Mayor influencia de buena calidad de leche en polvo de Argentina en el mercado chino.
- ✓ Buena relación comercial de comercio exterior entre los dos países.
  - Para los proveedores de logística
- Tangibles
  - ✓ Beneficio de reducir los costos y tiempos de transporte.
  - ✓ Mejorar la operación del transporte.
  - ✓ Conocer la ruta más económica y conveniente.
- Intangibles
  - ✓ Mejora de la imagen de transporte local de Argentina, logrando que se difunda que ya no es tan costoso como antes.
  - ✓ Mayor importancia a las operaciones de exportación gracias a la reducción del gasto de transporte.



## 11 Conclusiones

---

Con una población de más de 1.386 miles de millones personas, la República Popular China se convirtió en el mercado más grande del mundo para la leche en polvo, en términos de valor.

La industria láctea china está caracterizada por su productividad insuficiente y una calidad media, sumado a la desconfianza de los consumidores chinos producto del incidente con la melanina.

El grave incidente con productos lácteos adulterados con melamina de 2008 marcó un punto de inflexión, a partir del cual la población perdió confianza en las marcas locales y reforzó su conciencia respecto a la alimentación y nutrición de los productos saludables.

La población urbana de clase media y alta se inclinó por productos cuya buena imagen les brinda mayor seguridad, sin importar si debe pagar un precio más elevado por los mismos. Por tal motivo, el mercado se reparte entre las marcas “Premium”, tanto nacionales o internacionales fabricadas en el país como los productos importados.

A su vez, el gobierno chino mantiene una política que tiende a favorecer las importaciones de leche en polvo, al ratificar un arancel reducido de importación del 5%, comparado con el 10% consolidado en la Organización Mundial de Comercio (OMC). A su vez, concede un 0% de arancel de importación a los países que firmaron un Tratado de Libre Comercio con China.

Las informaciones obtenidas demostraron que las importaciones chinas de leche en polvo han mostrado un incremento significativo en los últimos años. Las compras de China a mercados internacionales, provienen principalmente de Nueva Zelanda, Australia, Países Bajos, Alemania, etc., pero no se registró un gran volumen de importaciones de este producto desde Argentina.

De esta manera, para aumentar las exportaciones de leche en polvo al mercado chino, la industria láctea argentina tendría que hacer cambios significativos.

En primer lugar, se recomienda que la industria láctea argentina aumente la producción de leche en polvo dentro del volumen total del producto en este sector. En el futuro, deberá enfocarse en producirla para que alcance la cantidad necesaria para abastecer el mercado chino.

En segundo lugar, se recomienda mejorar el precio de exportación de leche en polvo. Para esto, los productores argentinos tienen que aumentar las economías de escala de la producción para bajar los costos de producción, reducir los costos del transporte local e internacional, pedir al gobierno para que baje los aranceles de exportación y aumentar el reintegro para tener un precio competitivo.

Por último, se recomienda establecer una relación estratégica entre Argentina y China, firmar un Tratado de Libre Comercio con China como Nueva Zelanda y Australia para tener una ventaja arancelaria de 0%. De esta manera, la leche en polvo de marca argentina puede lograr un precio más competitivo en el mercado chino.

Del análisis de la información expuesta podríamos concluir que la industria láctea argentina cuenta con un gran potencial si se lograra el apoyo de los organismos relacionados, los bancos nacionales e internacionales y el gobierno. Argentina no se encuentra lejos de otros países exportadores si se piensa en la concreción del Plan estratégico lechero.

## 12 Bibliografía y referencias

---

### 12.1 Bibliografía principal

- Aaker, (1998) “Managment Estratégico del Mercado”, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Cámara de Comercio Internacional, (1995), “Cómo Iniciarse en la Exportación”, CCI, Ginebra.
- Cateora, Philip R., (1997), “Marketing Internacional”, octava edición, McGraw-Hill, México.
- Kotler, Philip, (1998), Dirección de Mercadotecnia, octava edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Porter, Michael E. (2000) “Estrategia Competitiva”, vigésima séptima edición, Editorial Continental, México.
- García J., Ramírez Batalla D. A, Muñoz Bernal B, (2016). Jornadas 2014. Plan estratégico comercial para un producto de mascotas. Estrategias de comercialización. L. A. YC. P. Alejandro Aragón.
- 王, 农(Wang, N.), (2009), 中国奶制品污染事件 (Incidente de contaminación de productos lácteos en China, Beijing: Prensa de Educación Popular).
- 朱, 亚楠(Zhu, Y. N.), (2011), 中国主要进口的商品 (Importaciones de mercaderías principales de exterior en China), Beijing: Prensa de la Universidad Económica y Comercial Extranjera.

## 12.2 Bibliografía complementaria

- Alejandro Galetto, (mayo de 2018). Diagnóstico competitivo del sector lácteo argentino. Recuperado de <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/12305295-diagnostico-competitivo-del-sector-lacteo-argentino>
- 2016 年中国奶粉进口量及进口来源国分析 (Análisis de las importaciones de leche en polvo de China y los países de origen de las importaciones en 2016). Recuperado de <http://www.chyxx.com/industry/201609/448509.html>
- Análisis de la situación de importación y exportación de la industria láctea de leche en polvo de China en los últimos años. Recuperado de <https://info.b2b168.com/s168-44621546.html>
- Juan Gasalla, (20 de julio de 2017). El precio de la leche en Argentina es el segundo más caro del mundo. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2017/07/20/argentina-es-el-segundo-pais-con-leche-mas-cara-en-el-mundo/>
- La crisis de la leche contaminada con melamina en China. (26 de septiembre de 2008). Recuperado de <http://www.fao.org/newsroom/es/news/2008/1000926/index.html>
- 李,好 (Li, H.), (2018), Perspectivas del mercado chino de la leche en polvo. Recuperado de <http://m.chinabgao.com/k/naifen/40558.html>
- Regulaciones aduaneras de China sobre leche en polvo importada. Recuperado de <http://www.gugv.com/news/440.html>
- Xavier Hernández, (1 de febrero de 2018). En 2017 las exportaciones de lácteos

cayeron 25% en volumen y 10% en valor. Recuperado de

<http://www.infocampo.com.ar/el-2017-fue-un-ano-terrible-para-la-lecheria-las-exportaciones-cayeron-25/>

- Argentina: El CIL -Centro de la Industria Lechera- sale a explicar porque falta leche. (22 de marzo de 2019). Recuperado de

<https://www.portalechero.com/innovaportal/v/14557/1/innova.front/argentina:-el-cil--centro-de-la-industria-lechera--sale-a-explicar-porque-falta-leche.html>

- Requisitos para Exportar Productos Lácteos a China. (21 de marzo de 2016). Recuperado de

<http://www.platodecarmen.com/2016/03/requisitos-para-exportar-productos.html>

- Guía práctica para China. Recuperado de

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/guias\\_cartillas\\_exportacion/guia-exportacion/pdfs/08\\_CHINA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/guias_cartillas_exportacion/guia-exportacion/pdfs/08_CHINA.pdf)

- Perfil Logístico para el Sector Vestimenta a China. (2015). Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/696358741radF3106.pdf>

### 12.3 Sitios Web:

- Página de Análisis de datos lácteos en China,  
<http://www.chinadairy.net/Item/list.asp?id=684>
- Página de la Oficina de Estadísticas de China,  
<http://www.stats.gov.cn/>
- Página de CLAL,  
<https://www.clal.it/en/index.php>
- Página de la Embajada China de Argentina,  
<http://ar.chineseembassy.org/chn/>
- Página de Secretaría de Agroindustria,  
[https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss\\_lecheria/Institucional/](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_lecheria/Institucional/)
- Página de FAO (Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura),  
<http://www.fao.org/dairy-production-products/socio-economics/smallholders-in-the-value-chain/es/>
- Página de Fundación PEL,  
<http://www.ocla.org.ar/contents/newschart/portfolio/?categoryid=7>
- Página de OCLA (Observatorio de la Cadena Láctea Argentina),  
<http://www.ocla.org.ar/contents/newschart/portfolio/?categoryid=7>
- Página de Red de datos de importación y exportación de China,  
[http://www.jkck.com/report\\_y/223.html](http://www.jkck.com/report_y/223.html)

## 13 Índice de Figuras y Tablas

---

### 13.1 Índice de Figuras

1. Figura: Modelo de Planeamiento estratégico y operativo de Larocca.....	14
2. Figura: Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	17
3. Figura: Comparación precio promedio de LPE de principales países exportadores (US\$/ton).....	26
4. Figura: Comparación precio promedio de LPD de principales países exportadores (US\$/ton).....	27
5. Figura: Comparación de la producción de leche en polvo de los países principales durante el 2018.....	36
6. Figura: La exportación de leche en polvo de Argentina.....	38
7. Figura: Los principales países importadores de LPE y LPD de Argentina en 2018.....	38
8. Figura: Precio promedio de exportaciones argentinas de leche en polvo (US\$/tonelada).....	42
9. Figura: Organigrama del Equipo a cargo del Plan.....	75

### 13.2 Índice de Tablas

1. Tabla: Personalidades entrevistadas.....	20
2. Tabla: Producción de leche en polvo de 2012 a 2018 en China.....	23
3. Tabla: Consumo interno de leche en polvo de China.....	23
4. Tabla: 10 principales proveedores extranjeros de LPE a China, de 2013 a 2018.....	25
5. Tabla: 10 principales proveedores extranjeros de LPD de 2013 a 2018 a China.....	25
6. Tabla: Aranceles de Importación para Productos Lácteos de la R. P. China.....	28
7. Tabla: Evolución de la producción de leche en polvo de Argentina.....	35
8. Tabla: Destino de la leche cruda del 2010 y 2016.....	36
9. Tabla: Simulador de valores de referencia de demanda para leche con destino LPE mercado externo.....	39
10. Tabla: Comparación precio de exportación anterior y actual.....	42
11. Tabla: Ejes Estratégicos del Plan.....	61
12. Tabla: Objetivos estratégicos del plan.....	63
13. Tabla: Acciones estratégicos en el eje 1 “Dirección general”.....	64
14. Tabla: Acciones estratégicos en el eje 2 “La producción de leche en polvo en Argentina”.....	64

**Trabajo Final de Maestría**

Plan estratégico para incrementar la participación de la industria argentina en el mercado chino de leche en polvo

---

15. Tabla: Acciones estratégicos en el eje 3 “Logística en Argentina”..... 65

16. Tabla: Acciones estratégicos en el eje 4 “Logística internacional”.....65

17. Tabla: Acciones estratégicas en el eje 5 “Marketing de la leche Argentina en China”..... 66

18. Tabla: Cronograma propuesto para ejecución del Plan estratégico..... 78



## 14 ANEXOS

---

### 14.1 Entrevista al Presidente del Centro de la Industria Lechera Argentina

Resumen de entrevista a Miguel A. Paulón (16/03/2019)

#### **¿Cuáles son los productores y exportadores argentinos de leche en polvo a China?**

El principal fabricante y exportador de leche en polvo es Mastellone Hnos. S. A, luego le siguen las otras empresas: Sancor Cooperativas Unidas Limitadas, Williner, Noal, La Sibila, Milkaut, Nestlé argentina S.A, etc.

#### **¿Cuáles son las fortalezas de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?**

La calidad de leche de Argentina es óptima. Las vacas son alimentadas predominantemente con pasturas naturales o con especies forrajeras implantadas en campos destinados para tal fin. Si bien esto establece cierto grado de dependencia en la producción con respecto a las condiciones agroclimáticas, determina condiciones muy favorables para la materia prima. Esto permite que la mayor parte de la leche producida responda a los más altos estándares de calidad internacionales.

#### **¿Cuáles son las debilidades de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?**

El hecho de que la leche en polvo implique una escasa proporción del producto lácteo en la industria láctea de Argentina es una gran debilidad. Esto se da, ya que la industria láctea argentina siempre satisface, en primera instancia, las necesidades del mercado interno. Los argentinos consumen mucho más queso que leche en polvo, entonces el procesamiento de industria láctea se centra principalmente en la producción de productos de queso y, por ende,

la leche en polvo queda relegada a una pequeña porción del producto lácteo (tiene menos producción).

### **¿Cuáles son las oportunidades de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?**

China no tiene una producción interna suficiente de leche en polvo, cada año importa mucha cantidad de leche en polvo. Cuando sucedió incidente relacionado con melamina del producto lácteo en China, los consumidores chinos tienden a comprar producto extranjero.

### **¿Cuáles son las amenazas de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?**

Nueva Zelanda y Australia son dos de los países más competitivos en la producción y exportación de leche en polvo a escala mundial. A su vez, ellos ya firmaron Tratado de Libre Comercio con China. El acuerdo de libre comercio otorga a Nueva Zelanda y Australia una ventaja arancelaria de cero para la exportación de productos lácteos, entonces tienen un precio más competitivo que otros países y se convierten en grandes amenazas para Argentina.

## **14.2 Entrevista al Director de venta de Sancor**

### Resumen de entrevista a Eduardo Palacios Sanchez de Sancor (18/03/2019)

#### **¿Cuál es el tratamiento arancelario para la leche en polvo de exportación?**

Para la leche en polvo descremada es la sección 0402.1000, tanto para leche y crema, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso.

Para la leche en polvo entera, es la sección 0402.2100, incumbe leche y crema, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1,5% en peso.

#### **¿Cuál es la forma de exportación de leche en polvo?**

Exportamos en bolsas de 25 kilos de leche en polvo entera y descremada.

#### **¿Cuáles son las fortalezas de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?**

La buena calidad de leche y la imagen de Argentina como productor lácteo son las principales fortalezas.

#### **¿Cuáles son las debilidades de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?**

Argentina no solo tiene menos producción de leche cruda, sino también tiene una pequeña producción de leche en polvo, ya que la gran cantidad de leche cruda se centra elaborar queso y suero.

#### **¿Cuáles son las oportunidades de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?**

Los consumidores chinos tienden de comprar las marcas extranjeras de leche en polvo, podemos aprovechar la oportunidad y abrir la puerta del mercado chino, pero primero hay que hacer publicidad para que los chinos conozcan las marcas argentinas.

**¿Cuáles son las amenazas de la industria láctea argentina para la exportación de leche en polvo a China?**

El producto de Nueva Zelanda maneja el mercado chino y denomina el precio internacional de leche en polvo. A su vez, con la firma del Tratado de Libre Comercio con China, tiene una ventaja arancelaria de 0%, entonces su precio de venta es más competitivo que el nuestro y su producto es muy elogiado entre los consumidores chinos. Actualmente, tiene más de 80% de participación del mercado chino, es una gran amenaza.

### **14.3 Entrevista a uno de los principales importadores de China**

Entrevista a importador de China Sheng Wang (26/03/2019)

#### **¿Está satisfecha la demanda de China de leche en polvo?**

No, China no tiene un suministro suficiente de leche en polvo; importa gran cantidad de distintos países para satisfacer la demanda interna; la mayor parte viene de Nueva Zelanda y Australia.

#### **¿Produce China leche en polvo? ¿Cómo es la situación de esta producción?**

Sí, producimos leche en polvo, pero todavía no tenemos un volumen suficiente y con el escándalo de la leche china contaminada con melamina, los consumidores chinos han perdido la confianza en las marcas nacionales.

#### **¿Cuáles son los requisitos de China para la importación de leche en polvo?**

Los requisitos son las barreras arancelarias y no arancelarias. Los aranceles son del 10% de derecho de importación, más 17% de IVA nacional, excepto de los países ya firmaron Tratados de Libre Comercio con China. Por otra parte, la barrera no arancelaria es el Protocolo Sanitario (AQSIQ - General Administration of Quality Supervision, Inspection).

#### **¿Está dispuesta China a incrementar las compras de leche en polvo de origen argentino?**

Si, está dispuesta a incrementar la importación de leche en polvo de la marca argentina. Aunque la leche en polvo de Argentina tiene una pequeña participación en el mercado chino, recibió muchos elogios por parte de los compradores chinos, pero para aumentar el volumen de importación, hay que hacer más publicidad para que todos los consumidores chinos los conozcan. El mayor problema es que la leche en polvo de la marca argentina todavía no es muy conocida, en comparación con otras marcas internacionales.